



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

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

CARRERA DE HOTELERÍA

**PLAN DE MARKETING PARA EL RESTAURANTE TIBIDABO, UBICADO EN
LA CIUDAD DE QUITO DISTRITO METROPOLITANO**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN HOTELERA**

AUTOR:

JOAQUÍN MOLINA JIMÉNEZ

DIRECTOR:

ING. WILSON VERA

Quito, Marzo del 2010

DEL CONTENIDO DE LA PRESENTE TESIS SE RESPONSABILIZA EL AUTOR.

Joaquín Molina Jiménez

CERTIFICO QUE LA PRESENTE TESIS SE REALIZÓ BAJO MI DIRECCIÓN

Ing. Wilson Vera
DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

Primordialmente, agradezco a toda mi familia, especialmente a mi madre y a mi padre, que han sido siempre un gran apoyo, que me ha permitido culminar mi carrera y, también deseo dejar constancia de mi gratitud, a la Universidad Tecnológica Equinoccial y a quien ha contribuido de manera efectiva en la elaboración de este proyecto: mi director de tesis Wilson Vera.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo como fruto de su esfuerzo y eterna compañía a mis padres, abuelos y hermanos, por su excepcional ayuda, motivación permanente y por llevarme siempre la contra.

Con mucho cariño,
Joaquín

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 8 |
| 1.1. ANTECEDENTES | 8 |
| 1.2. JUSTIFICACION | 11 |
| 1.3. OBJETIVOS | 12 |
| 1.3.1. OBJETIVO GENERAL..... | 12 |
| 1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS | 12 |
| 1.4. IDEA A DEFENDER | 12 |
| 1.5. METODOLOGÍA | 12 |
| 1.5.1. MÉTODOS..... | 12 |
| 1.5.1.1. MÉTODOS TEORICOS | 12 |
| 2. FUNDAMENTO TEÓRICO | 15 |
| 2.1. DEFINICION DE MARKETING..... | 15 |
| 2.2. HISTORIA DE LOS RESTAURANTES..... | 15 |
| 2.3. TIPO DE ESTABLECIMIENTOS | 16 |
| 2.4. TIPO DE SERVICIOS..... | 17 |
| 3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL | 20 |
| 3.1. ANALISIS INTERNO | 20 |
| 3.1.1. AREA GENERAL | 20 |
| 3.1.1.1. OBJETIVOS CORPORATIVOS | 20 |
| 3.1.2. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS..... | 20 |
| 3.1.2.1. POLÍTICAS | 20 |
| 3.1.2.2. FUNCIONES..... | 21 |
| 3.1.2.3. PERFILES..... | 23 |
| 3.1.3. ÁREA DE PRODUCCION | 25 |
| 3.1.4. ÁREA DE MARKETING Y VENTAS | 30 |
| 3.1.5. ÁREA DE FINANZAS | 31 |
| 3.2. ANÁLISIS EXTERNO..... | 32 |
| 3.2.1. MICRO AMBIENTE | 32 |
| 3.2.1.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS..... | 32 |
| 3.2.1.2. ELABORACIÓN DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: | 33 |
| 3.2.1.2.1. PRIMARIAS | 33 |
| 3.2.1.2.2. FORMAS DE INVESTIGACIÓN..... | 33 |
| 3.2.1.2.3. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN | 33 |
| 3.2.1.2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA | 36 |
| 3.2.1.2.5. MÉTODOS DE CONTACTO | 36 |
| 3.2.1.2.6. TABULACIÓN | 36 |
| 3.2.2. MACRO AMBIENTE | 44 |
| 3.2.2.1. FACTOR ECONÓMICO | 44 |
| 3.2.2.1.1. INFLACIÓN..... | 44 |
| 3.2.2.1.2. TASAS DE INTERÉS | 47 |
| 3.2.2.1.3. IMPUESTOS..... | 48 |
| 3.2.2.1.4. 1% A LA SALIDA DE DIVISAS | 48 |
| 3.2.2.1.5. NUEVA LEY SOBRE LAS IMPORTACIONES..... | 48 |
| 3.2.2.1.6. SOBRE LOS INGRESOS..... | 50 |
| 3.2.2.2. FACTOR LEGAL..... | 53 |
| 3.2.2.3. FACTORES DEMOGRÁFICOS | 57 |
| 3.2.2.3.1. CRECIMIENTO POBLACIONAL..... | 57 |
| 3.2.2.3.2. TURISMO INTERIOR..... | 57 |
| 3.2.2.3.3. ASPECTOS ECONÓMICOS Vs. TURISMO | 58 |
| 3.2.2.4. FACTOR POLÍTICO..... | 60 |
| 3.2.2.5. FACTOR TECNOLÓGICO | 63 |
| 4. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS SITUACIONAL | 67 |
| 4.1. PRIORIZACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO..... | 67 |
| 4.1.1. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ANÁLISIS INTERNO | 68 |
| 4.1.2. ESTRATEGIAS: | 71 |
| 4.2. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO..... | 73 |

| | |
|---|------------|
| 4.2.1. ESTRATEGIAS: | 77 |
| 4.3. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA | 78 |
| 4.3.1. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS | 80 |
| 4.4. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO | 83 |
| 4.4.1. DETALLE DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO | 84 |
| 4.4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO | 85 |
| 5. PLAN DE MARKETING | 102 |
| 5.1. MISIÓN: | 102 |
| 5.2. VISIÓN: | 102 |
| 5.3. VALORES EMPRESARIALES | 102 |
| 5.4. OBJETIVOS DE MARKETING | 102 |
| 5.5. FODA | 103 |
| 5.6. PERFIL DEL CLIENTE | 104 |
| 5.6.1. GEOGRÁFICA: | 104 |
| 5.6.2. DEMOGRÁFICA: | 104 |
| 5.6.3. PSICOGRAFÍA: | 104 |
| 5.7. ANÁLISIS DE LA DEMANDA | 104 |
| 5.8. COMPETENCIA: | 105 |
| 5.8.1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA: | 105 |
| 5.8.2. COMPETENCIA DIRECTA | 105 |
| 5.8.3. COMPETENCIA INDIRECTA | 106 |
| 5.8.4. OFERTA HISTÓRICA | 109 |
| 5.8.5. OFERTA ACTUAL | 110 |
| 5.9. PROVEEDORES | 110 |
| 5.9.1. PROVEEDORES EXISTENTES | 111 |
| 5.9.2. MATRICES DE PROVEEDORES | 113 |
| 5.10. MIX DE MARKETING | 119 |
| 5.11. PRODUCTO | 119 |
| 5.11.1. OBJETIVO | 119 |
| 5.11.2. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO | 119 |
| 5.11.3. PRESUPUESTO | 122 |
| 5.12. PRECIO | 123 |
| 5.12.1. OBJETIVOS | 123 |
| 5.12.2. ESTRATEGIAS DE PRECIO | 123 |
| 5.13. PROMOCION | 131 |
| 5.13.1. OBJETIVO | 131 |
| 5.13.2. ESTRATEGIAS DE PROMOCION | 131 |
| 5.13.3. PRESUPUESTO | 133 |
| 5.14. PLAZA | 134 |
| 5.14.1. OBJETIVOS DE PLAZA | 134 |
| 5.14.2. ESTRATEGIAS DE PLAZA | 134 |
| 5.15. COSTOS PLAN DE MARKETING | 138 |
| 5.16. NUEVO PUNTO DE EQUILIBRIO | 138 |
| 5.17. RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI) | 138 |
| 5.18. CALCULO DEL ROI | 139 |
| 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 141 |
| 6.1. CONCLUSIONES | 141 |
| 6.2. RECOMENDACIONES | 144 |
| 7. BIBLIOGRAFÍA | 148 |
| 7.1. LIBROS | 148 |
| 7.2. REVISTAS | 149 |
| 7.3. INTERNET | 149 |
| 8. ANEXOS | 152 |
| 8.1. IMÁGENES RESTAURANTE | 152 |
| ANEXO A | 152 |
| ANEXO B | 152 |
| ANEXO C | 153 |
| ANEXO D | 153 |

| | |
|--|-----|
| ANEXO E | 154 |
| ANEXO F | 154 |
| ANEXO G | 155 |
| 8.2. PLANILLAS DE AGUA, LUZ Y TELÉFONO | 156 |
| 8.2.1. PLANILLA DE AGUA | 156 |
| 8.2.2. PLANILLA DE LUZ A | 157 |
| 8.2.2. PLANILLA DE LUZ B | 158 |
| 8.2.3. PLANILLA DE TELÉFONO | 159 |

1. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

Los restaurantes tienen una larga historia que data del año 1700 A.C., época en la cual ya aparecían las primeras tabernas. Se han encontrado pruebas de la existencia de comedores públicos en Egipto aproximadamente en el año 512 A.C., que contaban con menú limitado ya que sólo se preparaba un plato con cereales, aves salvajes y cebollas.

Al igual que los egipcios, los antiguos romanos también contaban con servicio de restaurantes. En Herculano, una ciudad de Veraneo cerca de Nápoles que durante el año 79 D.C. fue cubierta de lava y barro durante la erupción del volcán Vesubio, en sus calles se podían encontrar diversidad de bares que servían pan, queso, dátiles, vinos, nueces, higos y comidas calientes. Después de la caída del imperio romano, las comidas fuera de casa por lo general se realizaban en posadas o tabernas pero alrededor del año 1200 D.C. ya existían casas de comidas en Paris, Londres y en otras ciudades en donde se encontraban platos preparados en un menú.

Las cafeterías también son parte del pasado de los restaurantes. Estas aparecieron en Oxford en 1650, y siete años más tarde en Londres. El primer restaurante propiamente dicho tenía la siguiente inscripción en la puerta: "Venite ad me omnes qui sfomacho lavoratoratis et ego retuarabo vos". No eran muchos los parisinos que en el año de 1765 sabían leer francés y menos aun latín, pero los que podían sabían que Monsieur Boulanger, el propietario, decía: "Venid a mí todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados que yo los restauraré". El restaurante de Boulanger, Champú d'Oiseau, cobraba unos precios lo suficientemente altos como para convertirse en un ícono de exclusividad, que denotaba distinción. Boulanger amplió su menú sin perder el tiempo y de esta manera nació un nuevo negocio. La palabra restaurante se estableció en breve y los chef de más reputación que hasta entonces sólo habían trabajado para familias privadas abrieron también sus propios negocios ó fueron contratados por un nuevo

grupo de pequeños empresarios: los restauradores. La palabra restaurante tuvo un gran impacto y fue así que llegó a Estados Unidos en 1974, traída por el refugiado francés de la revolución Jean Baptiste Gilbert Paypalt, este fundó lo que sería el primer restaurante francés en Estados Unidos llamado Julien's Restorator. En el que servían trufas, fundas de queso y sopas. El restaurante que generalmente se considera como el primero de Estados Unidos es el Delmónico, fundado en la ciudad de Nueva York en 1827. Después de 1850, gran parte de la buena cocina de ese país se encontraba en los barcos fluviales de pasajeros y en los restaurantes de los trenes. El servicio de los coches restaurante de lo más elegante y caros, tanto para los pasajeros como para los ferrocarriles.

Al pasar el tiempo el negocio de los restaurantes fue creciendo progresivamente, para el año 1919 solo en los Estados Unidos ya existían 42600 restaurantes. Los restaurantes para trabajadores y las pensiones servían rigurosamente carne con patatas. En 1919, Volstead dictó un decreto que prohibía la venta de bebidas alcohólicas, lo que perjudicó enormemente a muchos restaurantes, cuyo mayor beneficio dependía de las ventas de licor. Esta medida forzó también a los propietarios a poner más énfasis en el control de los costes de la comida y en la contabilidad de la misma. En los años 20, las ciudades ya tenían suficientes automóviles como para que se incorporara al mercado un nuevo tipo de restaurante, estos incluían servicios para automóviles. Hoy en día estos restaurantes con sus enormes aparcamientos, sus tradicionales camareras y llamativos carteles luminosos prácticamente han desaparecido, ya que han sido reemplazados por los restaurantes de comidas rápidas. En la década de los 60 los restaurantes de comida rápida se convirtieron en el fenómeno más grande del negocio del gremio. El servicio de comidas para llevar no es tampoco algo nuevo, ya que existía en los bares de la antigua Roma. Las casas de comida del siglo XII de Londres y París son un claro ejemplo de este tipo de establecimientos. Los restaurantes de comida rápida con aparcamiento y servicio para automovilistas incluidos, surgieron durante la década de los años 60 y 80, y aún siguen expansión. Varias marcas como Mc. Donalds y Kentucky Fried Chicken comparten

el primer puesto a nivel nacional e internacional con menús limitados, publicidad televisiva y comida aceptable. La Asociación Nacional de Restaurantes afirma que en Estados Unidos el negocio de los restaurantes ocupa el tercer lugar en importancia. En este país, una de cada tres comidas se hace fuera de casa. Los empleados en esta industria, incluyendo aquellos que trabajan a jornada parcial, suman más de 8 millones. El volumen medio de ventas en los restaurantes con empleados subió de 66.281 dólares en 1963 a 190 mil dólares en 1975 y continuó incrementándose en la década siguiente.

Después de la segunda guerra mundial el negocio comercial de los restaurantes prosperó, ya que muchas personas con posibilidades económicas adquirieron el hábito de ingerir alimentos fuera de casa. Existen varios aspectos en nuestro estilo de vida que han influido de manera notable en los nuevos hábitos y que favorecen el desarrollo del negocio de los restaurantes, como por ejemplo, la gran cantidad de mujeres que trabajan fuera de casa y que en la actualidad no se hacen cargo de las necesidades hogareñas como solía ser años atrás. El comer fuera está íntimamente ligado a la disponibilidad económica y, por lo tanto, al incrementarse esta variable, aumentan las ventas en los restaurantes. Los alimentos y bebidas consumidas fuera de casa representan aproximadamente un 5% de la renta disponible de los consumidores. A finales de los años setenta, más de la mitad de las familias de Estados Unidos estaban compuestas por sólo una ó dos personas. Las razones de este bajo número eran la disminución del índice de natalidad, la tendencia de la juventud a posponer matrimonio, la frecuencia y la facilidad del divorcio y el deseo de vivir solos tanto de las parejas muy jóvenes como de las de avanzada edad. El número de integrantes de los grupos familiares se ha reducido de 4.8 personas en el año 1900, a 3.4 personas en el año 1950 y a 2.9 personas a finales de los años ochenta.

Al igual que los hoteles, los restaurantes disminuyen el número pero aumentan su capacidad instalada. En cuanto al personal empleado en el sector, aproximadamente el 29% de los trabajadores de la industria de restauración son

camareros y camareras. Los cocineros y los chefs constituyen un 15% del total, los empleados de la barra y el personal administrativo representan aproximadamente un 5% cada uno. Los propietarios y los gerentes constituyen alrededor de un 20% del total del personal. Un informe de la Asociación Nacional de Restaurantes (NRA) muestra que un tercio de los empleados del negocio de la alimentación eran estudiantes y el 50% universitarios. De este modo, el negocio de los restaurantes proporciona el primer trabajo a cientos de miles de jóvenes, la mayoría con el salario mínimo.¹

1.2. JUSTIFICACION

El restaurante “Tibidabo” fue creado por Katia de Preckler y Jordi Preckler en el año 2006. El nombre Tibidabo significa “a ti daré” en latín, y es el de una montaña desde donde se contempla la ciudad de Barcelona, Capital de Cataluña. Durante varios años ha brindado a los clientes productos alimenticios de calidad, manteniéndolos satisfechos. Su ubicación es excelente ya que se encuentra localizado en uno de los mejores barrios de la ciudad de Quito, como es el sector de la Floresta, en la calle General Francisco Salazar entre la AV. 12 de Octubre e Isabel La Católica, una zona exclusiva, céntrica, residencial pero a la vez con mucha competencia, ya que en este sector existe una gran cantidad de restaurantes que brindan servicios semejantes a los del restaurante Tibidabo.

La idea principal de la “Elaboración de un plan de marketing para el restaurante Tibidabo”, es la de crear estrategias de marketing que nos permitan tener un mejor posicionamiento en el mercado, y a la vez conocer y definir las distintas maneras de comercializar sus productos y servicios fuera o dentro del mismo.

Un Plan de marketing es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercadeo. Toda empresa necesita un plan de marketing, ya que es beneficioso para toda empresa, marca o gama de producto.

¹<http://www.arqhys.com/contenidos/restaurantes-historia.html>

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar una propuesta de plan de marketing para el restaurante Tibidabo, con la finalidad de obtener un posicionamiento en el mercado y trazar una proyección económica correcta que beneficie a la empresa.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el estado actual del mercado de restaurantes en la ciudad de Quito.
- Realizar un análisis del FODA para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.
- Elaborar un análisis situacional que nos permita conocer el estado actual de la empresa.
- Analizar la competencia directa e indirecta de la empresa.
- Realizar un perfil de la demanda, a través de un estudio de mercado.
- Diseñar estrategias mercadológicas para promocionar al Restaurante.
- Realizar un presupuesto de las estrategias propuestas en el presente plan de marketing.

1.4. IDEA A DEFENDER

Determinar las estrategias mercadológicas para optimizar la comercialización de los productos del restaurante Tibidabo, que permitan mejorar las ventas y cambiar la situación actual del establecimiento dentro del mercado, siguiendo los procedimientos técnicos recomendados en la elaboración de proyectos.

1.5. METODOLOGÍA

1.5.1. MÉTODOS

1.5.1.1. MÉTODOS TEORICOS

- **Método Histórico:** será utilizado para analizar hechos históricos, huellas del pasado que han llegado hasta la actualidad con la finalidad de reconstruir los

sucesos del pasado sobre las bases de las fuentes de investigación y aplicarlos en la elaboración de la tesis.

- **Método Inductivo:** Es un modo de razonar que nos lleva de lo particular a lo general, o de una parte a un todo. Demostraremos la conexión que existe entre los hechos. Será utilizado para realizar el estudio de mercado.

- **Método Deductivo:** Es un tipo de razonamiento que nos lleva de lo general a lo particular, de lo complejo a lo simple. Usaremos un sentido lógico para llegar a conclusiones y acciones que debemos tomar. Será utilizado para realizar el estudio de mercado.

- **Método Científico:** Es el modo ordenado de proceder para el conocimiento de la verdad, por medio de un conjunto sistemático de criterios de acción y de normas que orientan el proceso de investigación. Comprobaremos la veracidad de la información sobre la situación actual del restaurante con respecto a las ventas y a su posicionamiento de mercado.²

² HERNANDEZ Roberto, FERNANDEZ Carlos y BAPTISTA Pilar (2003). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill. 3ra Edición.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1. DEFINICION DE MARKETING

El marketing es la función de negocios que consiste en identificar las necesidades, deseos y preferencias de los consumidores, organizándolos y subdividiéndolos en mercados meta. También se encarga de diseñar productos, marcas, envases, servicios tangibles e intangibles, hasta vías apropiadas y óptimas para servir a dichos mercados.

Se considera como una filosofía que guía ó toda una organización con la finalidad de crear de manera rentable un sentimiento de satisfacción en los clientes, forjando relaciones con los consumidores.

El marketing se encuentra en todas partes, siendo el medio de contacto hacia el cliente, basándose en las necesidades, deseos y demandas, productos, servicios y experiencias y de esta forma brindar un valor agregado que sea perceptible en el mercado.³

2.2. HISTORIA DE LOS RESTAURANTES

La palabra restaurante proviene del francés "restaurant" que significa "restaurativo", refiriéndose a la comida que se ofrecía en esa época (un caldo de carne). Otra versión del origen de la palabra restaurante para denominar las casas de comidas, la encontramos también en Francia.

La palabra se extendió por toda Europa. En algunos países se modifica a "Restoran", "Restaurante" o "Restauracja" (en Polonia). El primer restaurante francés se fundó en 1765, y en Londres en 1873.⁴

³ KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary (2003). Fundamentos de Marketing. México: Prentice Hall. 6ta edición.

⁴ <http://www.arqhys.com/contenidos/restaurantes-historia.html>.

2.3. TIPO DE ESTABLECIMIENTOS

- **Restaurante buffet:** Nos brinda la oportunidad de escoger una gran variedad de platos cocinados y dispuestos para el autoservicio. A veces se paga por una cantidad fija y otras veces por cantidad consumida variando entre peso o tipos de platos. Este tipo de establecimiento surgió en los años 70's, siendo una forma rápida y sencilla de servir a grandes grupos de personas.

- **Restaurante de comida rápida o Fast food:** son restaurantes informales donde se consumen alimentos simples y de rápida preparación como hamburguesas, patatas fritas, pizzas ó pollo. Algunas de las cadenas de restaurantes y marcas más conocidas son: McDonald's, Burger King, Quick, KFC, Pizza Hut ó Domino's Pizza.

- **Restaurantes de Alta Cocina o Gourmet:** En este tipo de establecimiento los alimentos son de gran calidad y son servidos a la mesa. El pedido es "a la carta" ó escogido de un "menú", por lo que son preparados al momento. El costo va de acuerdo al servicio, la calidad de los platos que se consumen y a la categoría del restaurante, que puede ser desde un tenedor hasta cinco tenedores. Existen mozos ó camareros, dirigidos por un Maître. El servicio, la decoración, la ambientación, comida y bebidas son cuidadosamente escogidos.

- **Restaurantes Temáticos:** Son clasificados por el tipo de comida ofrecida. Los más comunes son según el origen de la cocina, siendo los más populares en todo el mundo: La cocina italiana y la cocina china, pero también cocina mexicana, cocina japonesa, cocina española, cocina francesa, cocina peruana, cocina tailandesa. Son considerados restaurantes espectáculo.

- **Comida para Llevar o Take Away:** Se expende en establecimientos que ofertan una variedad de platos como entradas, platos fuertes, y una variedad de aperitivos, que se exponen en vitrinas frías o calientes, según su condición. El cliente elige la oferta y elabora un menú a su gusto, ya que la oferta se realiza por

raciones individuales o como grupos de menús. Dentro de los take away podemos encontrar establecimientos especializados en un determinado tipo de producto ó en una cocina étnica determinada. Al igual que los fast food, la vajilla y el menaje que se usa son recipientes desechables. Un ejemplo son las rosticerías ó los asaderos de pollos, entre otros.⁵

2.4. TIPO DE SERVICIOS

Dos tipos de servicios son regularmente utilizados en el mercado americano: servicio francés y americano.

- **El servicio americano:** en la mayoría de los restaurantes estadounidenses es bastante sencillo. La característica que distingue al servicio americano es su rapidez, la comida se prepara en la cocina y un mesero(a) la llevan a la mesa de los comensales. Los entremeses se reducen al máximo y las reglas del servicio son muy sencillas. Servir los alimentos por la derecha, las bebidas por la derecha y retirar los platos por la izquierda. No se requiere de mucho personal porque el servicio no es complicado; este servicio lo encontramos en cafeterías, almacenes comerciales y en la mayor parte de los restaurantes.

- **Servicio francés:** se encuentra en restaurantes donde se sirve un clásico menú francés y que se sirve a una sofisticada clientela. La principal característica de este servicio es que todo su menú es elaborado en el restaurante en presencia del cliente. Los ingredientes se traen de la cocina y son mostrados al cliente para su inspección y el maître los prepara delante del comensal. Se requiere gran habilidad del personal para presentar eficientemente este tipo de servicio. Los camareros deben estar familiarizados con los ingredientes del menú y los métodos de preparación como tiempos de cocción, presentación de los alimentos, normas de higiene, entre los más importantes. El servicio francés es muy caro y requiere

⁵ <http://www.restaurantes.us/guias/menunombres/tipos-de-restaurantes/>

de un menú de alto precio. De igual modo requiere de vajillas de excelente categoría para causar una excelente impresión.

- **Servicio Inglés:** es aquél en que el mesero sirve directamente al plato del cliente, manteniendo la bandeja en la otra mano. Es un sistema incómodo tanto para el mesero como para el cliente ya que se debe servir introduciéndose en medio de dos clientes. Normalmente se usa este servicio sólo en banquetes.⁶

⁶ COLADO López, ASUNCION (2005). HOSTELERIA curso completo de servicios Madrid-España, Thompson Editores.
<http://www.restaurantes.us/guias/menunombres/tipos-de-servicios-de-restaurant/>

3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

3.1. ANALISIS INTERNO

3.1.1. AREA GENERAL

3.1.1.1. OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Objetivos financieros:

- Crecimiento de ventas e ingresos de 8% a 10% anuales.
- Contar con un fondo de emergencias.
- Crear un fondo destinado a publicidad.
- Incremento del capital empresarial.

- Objetivos en participación de mercado:

- Posicionamiento en el mercado de restaurantes de la zona en la cual estamos situados.
- Fidelizar a los clientes, brindándoles un producto de calidad con un valor agregado perceptible.

- Objetivos de ventas:

- Generar ventas mayores a la inversión inicial, y aumentar el volumen de ventas de nuestros productos y servicios.
- Establecer precios a nuestros productos.

3.1.2. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

3.1.2.1. POLÍTICAS

- Se considera que Tibiado es una empresa que está en una etapa de crecimiento y desarrollo, por lo que todos sus funcionarios no sobrepasaran los 30 años de edad.

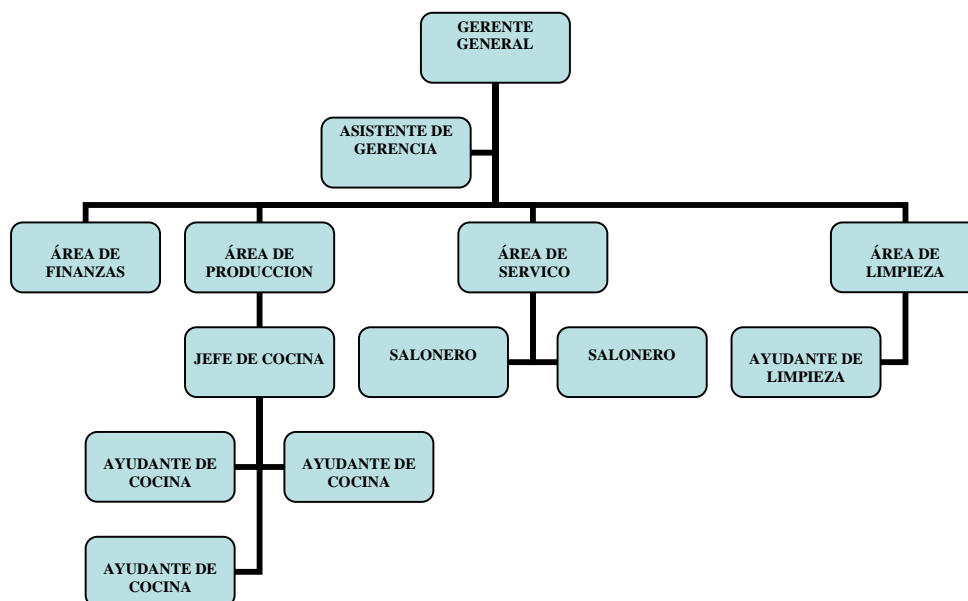
- Se incentivará y motivará a los trabajadores de distintas maneras, como bonificaciones por ventas realizadas, por cumplimiento de metas y objetivos trazados.

- Se realizarán evaluaciones periódicas del trabajo global, midiendo los alcances obtenidos en comparación a los objetivos planteados.

- Se capacitará a los trabajadores de la empresa semestralmente, para que cuenten con conocimientos nuevos aplicables, y que sean rentables para la empresa a mediano ó largo plazo.

- La propuesta del organigrama está estructurada de la siguiente manera:

Es una parte imprescindible para toda organización, el poder contar con un organigrama, donde se pueda analizar quienes son las personas que realizan las actividades, así como también visualizar quienes las dirigen.



- El gerente general de la empresa Tibidabo esta a cargo de reclutar, seleccionar y capacitar al personal. Para esto se ha creado un manual de funciones y se ha diseñado los perfiles de cada uno de los cargos que esta empresa posee.

3.1.2.2. FUNCIONES

• Gerente General

- Establecer metas para cada departamento.

- Fijar junto con el capitán estándares de servicio y producción.

- Con el contador, elabora el presupuesto, teniendo en cuenta las opiniones de los demás departamentos.
- Se encarga de descripción de puestos y de la contratación del personal.
- Emite informes de resultados.
- Ser el medio de comunicación entre los departamentos y la junta de accionistas.
- Controla el funcionamiento de cada una de las áreas.
- Elabora planes de contingencia para cada departamento en conjunto con el jefe departamental.
- Buscar alianzas y socios estratégicos para llegar a convenios y acuerdos que sean productivos para la empresa.

- **Capitán**

- Encargado de hacer cumplir la logística del evento.
- Revisa la presentación y presencia de los meseros.
- Verifica el estado del material y del local.
- Supervisa el servicio.
- Realiza el reporte de consumo.
- Establece turnos.
- Organiza el personal de servicio.
- Da la charla de inducción al día del evento a los meseros.

- **Mesero**

- Servir los alimentos y las bebidas a los clientes.
- Realizará el montaje del local.
- Se encargará de la limpieza del local y del material que se utilizó.
- Vela por la seguridad de los clientes.

- **Cocinero**

- Elabora junto con el contador las diferentes opciones de menús que la empresa ofrece.
- Estandarizará los platos.

- Preparara los menús elegidos para eventos y para el establecimiento.
- Organiza a su personal.
- Controla el cumplimiento de las normas sanitarias.
- Capacita al ayudante.
- Prepara el mise in place para el día siguiente.
- Elabora la lista de mercado según el menú seleccionado y al número de comensales en caso de eventos.
- Controla la calidad en la preparación y presentación de los alimentos.
- Controla costos mediante el buen manejo de la materia prima.

- **Ayudantes de Cocina**

- Asiste y apoya en la preparación de alimentos.
- Se encarga de las guarniciones.
- Cuida la limpieza de la cocina y de los utensilios.
- Chequea novedades en el montaje de los platos.

- **Contador**

- Realiza presupuestos.
- Elabora los informes de resultados.
- Declara impuestos.
- Encargado del pago al personal.
- Paga a proveedores.
- Maneja las cuentas de la empresa.
- Supervisa el costo de producción.
- Cobra cuentas.
- Realiza pagos.

3.1.2.3. PERFILES

- **Gerente General**

- Título en administración de empresas, de preferencia hotelería.
- Experiencia en empresas de A&B por lo menos 2 años.
- Disponibilidad de tiempo completo.

- Creativo.
- Bueno manejo del personal.
- Trabajo en base a objetivos y metas.
- Manejo de programas operativos.
- Idiomas.

- **Capitán**

- Experiencia en banquetes y eventos.
- Manejo de personal.
- Responsable y honesto.
- Inglés básico.
- Dinámico.
- Buen trato al cliente.

- **Mesero**

- Experiencia en el cargo mínimo de 2 años o practicantes.
- Título de bachiller.
- Edad mínima de 18 de años.
- Iniciativa y dinámica.
- Buen trato al cliente.
- Responsable.
- Facilidad de horario.
- Trabajo en equipo.

- **Cocinero**

- Profesional o persona con experiencia en alta cocina mínimo 4 años.
- Manejo de costos en A&B indispensables.
- Manejo de personal.
- Dominio de BPM.
- Flexibilidad de tiempo.
- Creativo.

- Disponibilidad de tiempo completo.
- Responsable.

- **Ayudante de Cocina**

- Experiencia en el cargo mínima de 2 años.
- Dominio de BPM.
- Creativo.
- Disponibilidad de tiempo completo.
- Responsable.
- Facilidad de horarios.
- Trabajo en equipo.

- **Contador**

- Profesional en administración. Mínimo 2 años de experiencia en el cargo.
- Manejo de programas operativos.
- Creativo.
- Manejo de idiomas.
- Dinámico.
- Trabajo en base a objetivos y metas.

3.1.3. ÁREA DE PRODUCCION

- **Rotación:** La rotación es de 1 persona por puesto al día. La rotación de clientes es uno de los problemas más serios para una compañía. Hay que analizar individualmente a los clientes para definir la campaña que se debe seguir, para luego escoger entre campañas de retención, ó de fidelización acordes con la propensión de cada cliente.

- **Capacidad Instalada:** El establecimiento cuenta con una capacidad instalada de 70 puestos.

- **Horarios:** El establecimiento cuenta y brinda un horario de atención de 10:30 a.m. hasta las 18:00 p.m. de lunes a viernes. Y los domingos desde las 12:30 p.m. hasta las 15:00 p.m.

- **Servicio de catering:** El restaurante Tibidabo ofrece también servicio de catering, que constituye un alto valor en el ingreso mensual de sus ventas. Los productos de los cuales disponen los clientes son los mismos productos que se pueden encontrar en la carta ó menú, y estos, dependiendo del gusto del cliente podrían tener variaciones en cuanto a cantidad y presentación.

Los horarios de atención para el servicio de catering están a disposición de los clientes ya que depende de ellos la hora a la que quiera hacer dicho evento.

Dentro de los diferentes eventos que cubre el restaurante están eventos tipo cóctel, almuerzos, bodas, cumpleaños entre otros.

• **Menú:**

El menú se divide en 5 secciones que son:

- Entradas.
- Platos fuertes.
- Postres.
- Bebidas.
- Tragos.

Dentro de cada sección podemos encontrar:

• **Entradas:**

- Camarones al coco con salsa chutney. \$4.
- Salmón ahumado relleno de espárragos y manzana en salsa de hierbas. \$5.
- Canastitas de crujiente masa filo rellenas de kani kama. \$3,6.
- Carpaccio de lomo de res o salmón. \$4.
- Delicia tradicional. \$4.

- Queso Brie rebozado con chutney. \$5.
- Picada mediterránea al estilo Tibidabo. Jamón serrano, aceitunas y queso. \$10.
- Pa amb tomaquet con jamón serrano. \$4.
- Menú del día. \$4,75.

- **Sopas:**
- Sopa de cebolla. \$3,5.
- Sopa de pimientos morrones y tocino. \$3,5.
- Sopa goulash. \$3,5.

- **Ensaladas:**
- Ranchera: Variedad de lechuga con crotones, aguacate, choclitos y salsa aromática a base de tocino. \$4,5.
- Capresse al estilo Tibidabo: Tomates deshidratados, queso y albahaca. \$4,5.
- Tibidabo: Lechugas, tomates deshidratados, pimientos, aceitunas, queso y vinagreta. \$4,5.
- Suprema Tibidabo: Ensalada Tibidabo con pechuga de pollo a la plancha. \$6,5.

- **Platos fuertes:**
- Pechuga de pollo estilo Madrás. \$7,5.
- Pollo a la catalana: Pechuga de pollo con aceitunas y almendras. \$7,5.
- Lomo fino de res a la pimienta (200gr). \$9,5.
- Lomo fino de res con cebolla caramelizada. \$10,5.
- Lomo fino de cerdo con salsa de mandarina y romero. \$9.
- Tilapia al estragón. \$8,5.
- Langostinos: Langostinos a la plancha con sal marina o al ajillo. \$14.
- Salmón a las finas hierbas. \$10.
- Ñoquis a los cuatro quesos: Gruyere, cheddar, parmesano y mozzarella o con salsa amatriciana. \$8.
- Lomo de res con queso azul y macadamias. \$10,5.
- Canelones a la barcelonesa. \$8.

- Fideau. \$11.
- Combo wrap de pollo con papas fritas y gaseosa. \$3,68.
- Combo wrap mexicano con papas fritas y gaseosa. \$3,68.
- Combo sánduche capresse. Sánduche con tomate deshidratado, albahaca, mozzarella, papas fritas y gaseosa. \$3,68.
- Combo sánduche de pollo: pechuga de pollo a la plancha con lechuga, tomate y salsa aromática acompañada de papas fritas y gaseosa. \$3,68.

• **Postres:**

- Merengón de guanábana, crema chantilly y salsa de mora. \$4,5.
- Napoleón con helado de yogurt. Finas capas semihojaldradas rellenas con dulce de leche acompañado de helado de yogurt. \$4,5.
- Tiramisú. \$3,5.
- Crema catalana gratinada con caramelo. \$3.
- Crepe de frutos del bosque combinado con helado de vainilla. \$3,5.
- Lemon light. \$3.
- Boston doble cheese cake, con salsa de frutos del bosque. \$4.

• **Bebidas y Refrescos:**

- Jugos naturales. \$1,5
- Gaseosas. \$1,5
- Cerveza nacional. \$1,8
- Cerveza importada. \$2,5
- Cerveza franciscana. \$4
- Café (americano, expreso, capuchino). \$1
- Té, aguas aromáticas. \$0,5

• **Licores:**

- Vodka Absolut. \$ 4,5
- Vodka Finlandia. \$ 3,5
- Aguardiente Néctar. \$ 2

| | |
|-------------------------------|---------|
| • Gin Beefeater. | \$ 3,75 |
| • Gin Tanqueray. | \$ 4,5 |
| • Gin Gordons. | \$ 4,2. |
| • Brandy Gran Duque de Alba. | \$ 8,75 |
| • Brandy Cardenal Mendoza. | \$ 6 |
| • Brandy Soberano. | \$ 2,7 |
| • Cognac Delamain. | \$18 |
| • Cognac Remy Martin. | \$12,2 |
| • Habana Club. | \$ 3,5 |
| • Tequila José Cuervo Blanco. | \$ 3,6 |
| • Tequila José Cuervo Dorado. | \$ 3,6 |
| • Tequila el Charro. | \$ 2,7 |
| • Pisco. | \$ 2,3 |
| • Whisky Highlanders. | \$ 3,5. |
| • Whisky Grants. | \$ 3,2 |
| • Whisky Grants 12 años. | \$ 8,7 |
| • Whisky Grants 18 años. | \$ 11,8 |
| • Whisky Jhonny Walker Rojo. | \$ 3,75 |
| • Whisky Jhonny Walker Negro. | \$ 7,2 |
| • Whisky Buchannas. | \$ 8,2 |
| • Whisky Old Parr. | \$ 7,65 |
| • Whisky Jack Daniels. | \$ 6,2 |
| | |
| • Cocteles: | |
| • Amareto Di Sazono. | \$ 5,2 |
| • Amareto de Naranja. | \$ 4 |
| • Amarula. | \$ 3,5 |
| • Anís del Mono. | \$ 4,1 |
| • Baileys. | \$ 4,5 |
| • Cachaca. | \$ 2 |
| • Campari. | \$ 3,5 |

| | |
|--------------------------|---------|
| • Chinchón Dulce ó Seco. | \$ 3,1 |
| • Cointreau. | \$ 6 |
| • Cuba Libre. | \$ 4 |
| • Drambui. | \$ 4 |
| • Dubonnet. | \$ 4,4 |
| • Frangélico. | \$ 5,4 |
| • Grand Manier. | \$ 6 |
| • Jerez Dry Sack. | \$ 3,5 |
| • Jerez Tío Pepe. | \$ 3,9 |
| • Kailua. | \$ 4,6 |
| • Lemocelo. | \$ 2 |
| • Manzanilla. | \$ 2 |
| • Oporto Ruby Barros. | \$ 4,6 |
| • Pernod. | \$ 5,75 |
| • Rafael. | \$ 3,7 |
| • Sambuca Romana Blanca. | \$ 6 |
| • Vermouth. | \$ 3,5 |

3.1.4. ÁREA DE MARKETING Y VENTAS

El área de marketing de la empresa Tibidabo tiene como objetivo dar a conocer nuestro producto por medio de estrategias mercadológicas y publicidad, para reajustar nuestro posicionamiento en el mercado.

- **Ventas:** Las ventas normales mensuales en promedio son de 11.000 dólares aproximadamente, de este valor, alrededor del 40% lo representan las ventas de Catering y el 60% lo representan las ventas del restaurante, esto varía según la temporada y también con el número de eventos que se realicen.

- **Punto de equilibrio:** El punto de equilibrio es un concepto de las finanzas que hace referencia al nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran

cubiertos. Esto supone que la empresa, en su punto de equilibrio, tiene un beneficio que es igual a cero. No gana dinero pero tampoco pierde.

Para este calculo se utiliza un valor en costos fijos (CF) que incluyen mano de obra, servicios básicos, arriendo, entre otros, costos variables (CV) que incluye el valor monetario que se invierte en materia prima o costo de producción. También es necesario calcular un valor ponderado tanto de los precios de venta al publico (PVP) como de los costos de producción, tomando muy en cuenta las ventas históricas de los productos que se ofertan. Obteniendo como resultado un margen de contribución ponderado (MCP), el cual nos servirá para el cálculo del punto de equilibrio, tanto por unidades como monetario.

| PVP ponderado | Costos Ponderado |
|---------------|------------------|
| 6,41 | 1,98 |

CF: 2726

MCP: 4,43

PE unitario: 616

PE monetario: \$3948.

3.1.5. ÁREA DE FINANZAS

El presupuesto que se utilizó para poner en funcionamiento el restaurante Tibidado, lo hemos desglosado en las diferentes áreas. Cabe recalcar que estos son los gastos de inversión inicial, el costo de mano de obra de los tres primeros meses, el valor en materia prima de los primeros tres meses y el costo en reparaciones del establecimiento. Lo que nos da un valor total de:

PRESUPUESTO

| | |
|------------------|--------------------|
| Compra del local | \$38.000 |
| Mano de Obra | \$ 2.489.80 |
| Materia Prima | \$ 4.200 |
| Reparaciones | \$ 6.000 |
| TOTAL | \$50.689.80 |

3.2. ANÁLISIS EXTERNO

3.2.1. MICRO AMBIENTE

3.2.1.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- **Problema**

Hoy en día existen varias opciones de consumo de comida Española en la ciudad de Quito. El presente estudio está enfocado para mejorar el posicionamiento actual de la empresa Tibidabo, dentro del mercado al cual se dirige.

Tibidabo es una empresa que produce alimentos de altísima calidad basándose en el arte de la gastronomía mediterránea.

La meta de la empresa es satisfacer las necesidades gastronómicas de los clientes, ofreciendo nuevas texturas y sabores, a un precio justo dentro del mercado actual. Sin dejar a un lado el desarrollo integral de todos los trabajadores de la empresa para que de esta forma puedan mejorar su calidad de vida, no solo en el sentido económico, sino en el más amplio sentido.

A pesar de que existe una gran variedad de restaurantes en la zona de la Floresta, sabemos que el Tibidabo puede alcanzar un mayor grado de aceptación en el medio, y al mismo tiempo incrementar su calidad en todo sentido, involucrándonos de forma más profesional con las necesidades que demandan los consumidores.

- **Objetivos:**

- Realizar un análisis del FODA para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.
- Analizar la competencia directa e indirecta de la empresa.
- Realizar un perfil de la demanda, a través de un estudio de mercado.
- Diseñar estrategias mercadológicas para promocionar al Restaurante.
- Conocer el perfil de los clientes.
- Determinar proveedores para la empresa.

3.2.1.2. ELABORACIÓN DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:

▪ FUENTES DE INFORMACION

3.2.1.2.1. PRIMARIAS

La información se la obtendrá para responder a la necesidad específica de nuestra investigación, para ello se utilizará un método cuantitativo con enfoque descriptivo por medio básicamente de encuestas personales, para conocer de manera profunda las necesidades, gustos, preferencias y el mercado potencial.

3.2.1.2.2. FORMAS DE INVESTIGACIÓN

Se utilizará principalmente la recolección de datos mediante encuestas personales para determinar la muestra del plan de investigación de mercado para conocer cómo, cuándo, dónde, precio, plaza, promoción y publicidad del producto que pretendemos vender.

También se determinará la competencia directa e indirecta, para permitirnos mejorar la calidad del producto, y de esa manera llegar a satisfacer las necesidades y exigencias del mercado, meta, con la finalidad de ser los líderes en el mercado.

3.2.1.2.3. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN ENCUESTA

1. ¿Con qué frecuencia come usted fuera de casa?

a) Diario____ b) Semanal____Cuantas____ c) Quincenal____ d)
Mensual____

2. ¿Cuales son sus motivos de visita al establecimiento? (marque con una X las respuesta que usted crea necesarias).

- a) Curiosidad____ b) Ubicación____ c) Precios____
d) Promociones____ e) Calidad____ f) Alimentación____
g) Negocios____

3. ¿Qué tipo de comida es la que más consume o prefiere?

- a) Almuerzos____ b) Mariscos____ c) Carnes____ d) Pollo____ e)
Postres____

4. ¿Cuánto invierte en los alimentos que consume por persona cada vez que sale a algún restaurante?

- a) De \$3 a \$5____ b) De \$5.01 a \$8____ c) De \$8.01 a \$12____
d) Más____

5. De los siguientes restaurantes, ¿cuál es el que más visita?

- a) NOE ____ b) Tibidabo____ c) La Choza____ d) Swiss Hotel____ e)
Pobre Diablo____ f) Casa China____ g) Clancy's____
h) Segundo Muelle____ i) Lo Nuestro____ j) Happy Panda____

6. ¿Qué es lo que más le agrada o desagrada del restaurante donde usted come? (Agrada A) (Desagrada B)

- a) Mismos Alimentos____ b) Atención____ c) Ubicación____
d) Instalaciones____ e) Higiene____

7. ¿Conoce usted el restaurante Tibidabo? (si marca NO, continúe con la pregunta número 11).

SI_____ NO_____

8. ¿Ha consumido alimentos o bebidas en el restaurante Tibidabo?: (si marca NO, continúe con la pregunta número 10).

SI_____ NO_____ Porque?_____

9. Cómo podría calificar al restaurante Tibidabo en los siguientes aspectos:

Productos A y B_____ Higiene_____ Atención_____ Ubicación_____
Variedad de productos_____ Instalaciones_____ Catering_____

10. ¿Mediante que medio conoció el establecimiento?

Internet_____ Revistas_____ Conocidos_____ Otros. Cual?_____

11. Edad

Entre:

a) 18 años a 25 años_____

b) 26 años a 35 años_____

c) 36 años a 45 años_____

d) 46 años a 55 años_____

e) 56 años en adelante_____

12. Género

Femenino_____

Masculino_____

Gracias por tu colaboración!

3.2.1.2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la Investigación de Mercado se ha tomado en cuenta a la población de la ciudad de Quito, dato obtenido de INEC. Con este dato como referencia, determinaremos la cantidad de encuestas a realizar.

$$N = 30,581$$

$$p = 50\%$$

$$q = 50\%$$

$$Z = 96\% \Rightarrow 2$$

$$e = 6\%$$

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

$$n = \frac{2^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 30.581}{(30.581 - 1) \times 0.06^2 + 2^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 275$$

3.2.1.2.5. MÉTODOS DE CONTACTO

Las encuestas se realizarán mediante método personal, ya que ésta es la mejor manera y también la más clara, lo que nos facilitará conocer los gustos y tendencias de los encuestados.

La encuesta fue realizada en la ciudad de Quito, dentro de la zona en la cual el establecimiento está ubicado. Los encuestados fueron personas que trabajan, habitan y visitan la zona con regularidad.

3.2.1.2.6. TABULACIÓN

1. ¿Con qué frecuencia come usted fuera de casa?

| Respuesta | fa | fx % |
|-----------|----|------|
| Diario | 96 | 35 |
| Semanal | 94 | 34 |
| Quincenal | 44 | 16 |
| Mensual | 41 | 15 |

El 35% de los encuestados salen a comer diariamente, mientras que el 34% de los encuestados salen a comer semanalmente.

El 16% de los encuestados solo comen fuera de casa una vez cada quincena y el 15% lo hacen tan solo una vez al mes.

2. ¿Cuáles son sus motivos de visita al establecimiento? (marque con una X las respuesta que usted crea necesarias).

| Respuestas | fa | fx % |
|-------------------|-----------|-------------|
| Curiosidad | 17 | 6 |
| Ubicación | 47 | 17 |
| Precio | 47 | 17 |
| Promoción | 11 | 4 |
| Calidad | 71 | 26 |
| Alimentación | 74 | 27 |
| Negocios | 8 | 3 |

Los motivos de visita a establecimientos o restaurantes más frecuentes fueron por alimentación en general, y por la calidad de los productos, equivalente al 27% y 26% del total de los encuestados. Otros factores por los cuales el 34% de los encuestados salen a comer son por la ubicación y por los precios que se manejen en los restaurantes.

Los negocios son el motivo o factor menos relevante por el cual las personas consumen alimentos fuera de casa.

3. ¿Qué tipo de comida es la que más consume o prefiere?

| Respuesta | fa | fx % |
|------------------|-----------|-------------|
| Almuerzos | 83 | 30 |
| Mariscos | 33 | 12 |
| Carnes | 91 | 33 |
| Pollo | 44 | 16 |
| Postres | 24 | 9 |

El 33% de los encuestados prefieren consumir carnes cuando visitan un restaurante.

El 30% de los encuestados prefieren consumir almuerzos, sin importar cual sea su género principal.

Los postres son la preferencia de menor consumo por parte de los clientes, equivalente a un 9% de los encuestados.

El 16% y el 12% reflejan las tendencias hacia consumir pollo y mariscos, lo cual las sitúa como preferencias intermedias.

4. ¿Cuánto invierte en los alimentos que consume por persona cada vez que sale a algún restaurante?

| Respuesta | fa | fx % |
|------------------|-----|------|
| De \$3 a \$5 | 129 | 47 |
| De \$5.01 a \$8 | 80 | 29 |
| De \$8.01 a \$12 | 44 | 16 |
| Más | 22 | 8 |

De un total de 275 encuestados, el 47% gastan de \$3 a \$5 por persona cuando salen a comer, lo que significa que la mayoría de consumidores prefieren optar por precios bajos. Mientras que el 29% de los encuestados gastan de \$5.01 a \$8 por persona, lo que ubica a esta opción en la segunda posición.

El 16% de los encuestados gastan de \$8.01 a \$12 por persona cada vez que salen a comer, representando a una minoría.

Casi nadie está dispuesto a gastar o gasta más de \$12 por persona cuando salen a consumir alimentos fuera de casa.

5. De los siguientes restaurantes, ¿Cuál es el que más visita?

| Respuestas | fa | fx % |
|----------------|----|------|
| NOE | 25 | 9 |
| Tibidabo | 25 | 9 |
| La Choza | 33 | 12 |
| Swiss Hotel | 22 | 8 |
| Pobre Diablo | 47 | 17 |
| Casa china | 22 | 8 |
| Clancy's | 22 | 8 |
| Segundo Muelle | 8 | 3 |
| Lo nuestro | 22 | 8 |
| Happy panda | 19 | 7 |
| Blancos | 30 | 11 |

De un total de 275 encuestados, el 17% han visitado con mayor frecuencia el restaurante Pobre Diablo, el 12% prefiere La Choza, el 9% ha visitado más veces el restaurante de Sushi NOE, igual porcentaje opta por el Tibidabo.

Hay cuatro restaurantes que tienen el 8% los cuales son: Lo Nuestro, Swiss Hotel, Clancy's, y el Restaurante Casa China.

El 7% de los encuestados prefiere visitar el restaurante Happy Panda, el 3% prefiere El Segundo Muelle.

Y el 11% no visita ninguno de estos restaurantes con frecuencia.

6. ¿Qué es lo que más le agrada o desagrada del restaurante donde usted come? (Agrada A) (Desagrada B)

Mismos Alimentos

| Respuesta | fa | fx % |
|------------------|-----------|-------------|
| Agradable | 127 | 46 |
| Desagradable | 149 | 54 |

Al 54% de los encuestados les desagrada la rutina alimenticia que tienen en los establecimientos que visitan con regularidad, lo que representa a la mayoría. Sin embargo al 46% les agrada tener una rutina alimenticia, y aunque represente a la minoría, sigue siendo un alto porcentaje.

Atención

| Respuesta | fa | fx % |
|------------------|-----------|-------------|
| Agradable | 206 | 75 |
| Desagradable | 69 | 25 |

Al 75% de los encuestados les agrada la atención de los restaurantes que visitan con frecuencia, siendo un factor muy importante para la mayor parte de ellos.

Ubicación

| Respuesta | fa | fx % |
|------------------|-----------|-------------|
| Agradable | 209 | 76 |
| Desagradable | 66 | 24 |

Al 76% le agrada la ubicación de los restaurantes que visitan con más frecuencia. Mientras que al 24% le desagrada la ubicación de los establecimientos que visitan.

Instalaciones

| Respuesta | fa | fx % |
|------------------|-----------|-------------|
| Agradable | 201 | 73 |
| Desagradable | 74 | 27 |

Para el 73% de los encuestados son agradables las instalaciones que poseen los establecimientos que visitan.

Al 27% de los encuestados les desagradan las instalaciones de los restaurantes que habitualmente visitan.

Higiene

| Respuesta | fa | fx % |
|--------------|-----|------|
| Agradable | 223 | 81 |
| Desagradable | 52 | 19 |

Para el 81% de los encuestados son agradables las normas de higiene que se manejan dentro de los establecimientos donde consumen alimentos con regularidad convirtiéndolo en uno de los factores más relevante.

7. ¿Conoce usted el restaurante Tibidabo? (si marca NO, continúe con la pregunta número 11).

| Respuesta | fa | fx % |
|-----------|-----|------|
| Si | 61 | 22 |
| No | 193 | 70 |
| Blanco | 22 | 8 |

De 275 encuestados, el 70% no conocen el restaurante Tibidabo, sólo el 22% de lo conocen, lo que afecta directamente en sus ventas y aceptación.

8. ¿Ha consumido alimentos o bebidas en el restaurante Tibidabo?: (si marca NO, continúe con la pregunta número 10).

| Respuesta | fa | fx % |
|-----------|----|------|
| Si | 53 | 87 |
| No | 8 | 13 |

De 61 personas que conocen el restaurante Tibidabo, el 87% ha visitado o hecho algún tipo de consumo en el establecimiento, y un 13% no lo ha visitado nunca.

9. Cómo podría calificar al restaurante Tibidabo en los siguientes aspectos:

Productos A y B

| Respuesta | fa | fx % |
|-----------|----|------|
| Excelente | 16 | 30 |
| Muy bueno | 20 | 37 |
| Bueno | 17 | 33 |
| Regular | 0 | 0 |
| Pésimo | 0 | 0 |

Al 37% de las personas que han visitado el Tibidabo, les parecen muy buenos los alimentos y bebidas que oferta el establecimiento, mientras que al 33% les

parecen buenos, y al 30% excelente, lo cual quiere decir que en general tiene una buena aceptación por parte de los consumidores.

Higiene

| Respuesta | fa | fx % |
|-----------|----|------|
| Excelente | 20 | 37 |
| Muy bueno | 13 | 25 |
| Bueno | 20 | 38 |
| Regular | 0 | 0 |
| Pésimo | 0 | 0 |

Al 38% de los encuestados les parecen buenas las normas de higiene que se manejan en el Tibidabo. El 37% han calificado como excelente la higiene que se maneja dentro del establecimiento y el 25% de las personas que han visitado el establecimiento han calificado la higiene como muy buena.

Atención

| Respuesta | fa | fx % |
|-----------|----|------|
| Excelente | 19 | 36 |
| Muy bueno | 17 | 32 |
| Bueno | 11 | 21 |
| Regular | 6 | 11 |
| Pésimo | 0 | 0 |

El 36% y el 32% de los encuestados han calificado la atención del establecimiento como excelente y muy buena. Tan solo a un 11% de los clientes les parece que la atención es regular.

Ubicación

| Respuesta | fa | fx % |
|-----------|----|------|
| Excelente | 20 | 38 |
| Muy bueno | 16 | 31 |
| Bueno | 8 | 15 |
| Regular | 4 | 8 |
| Pésimo | 4 | 8 |

Al 38% de los clientes del Tibidabo les parece excelente su ubicación. De igual manera el 31% de los mismos piensa que es muy buena, mientras que al 16% les parece regular y/o pésima.

Variedad de Productos

| Respuesta | fa | fx % |
|-----------|----|------|
| Excelente | 6 | 11 |
| Muy bueno | 13 | 25 |
| Bueno | 21 | 39 |
| Regular | 0 | 0 |
| Pésimo | 13 | 25 |

El 39% de los clientes del Tibidabo piensan que la variedad de productos que oferta el restaurante es buena. El 25% de las personas que han visitado el establecimiento creen que la variedad de productos es muy buena. Sin embargo a otro 25% le parece que es pésimo y tan solo a un 11% de los clientes les parece excelente.

Instalaciones

| Respuesta | fa | fx % |
|-----------|----|------|
| Excelente | 17 | 33 |
| Muy bueno | 16 | 30 |
| Bueno | 14 | 26 |
| Regular | 6 | 11 |
| Pésimo | 0 | 0 |

En general las instalaciones del establecimiento tienen una alta aceptación, así lo demuestra el grafico, siendo excelente su mayor calificación con un 33%, muy buena en un 30%, y buena en un 26%.

Catering

| Respuesta | fa | fx % |
|-----------|----|------|
| Excelente | 4 | 8 |
| Muy bueno | 22 | 42 |
| Bueno | 27 | 50 |
| Regular | 0 | 0 |
| Pésimo | 0 | 0 |

El 8% de los clientes piensa que el servicio de catering que ofrece el Tibidabo es excelente. Un 42% cree que es muy bueno, mientras que al 50% le parece bueno.

10. ¿Mediante qué medio conoció el establecimiento?

| Respuestas | fa | fx % |
|------------|----|------|
| Internet | 5 | 8 |
| Revistas | 2 | 3 |
| Conocidos | 34 | 56 |
| Otros | 20 | 33 |

De 53 personas que han visitado el restaurante Tibidabo el 56% lo conocieron por medio de un conocido. Tan solo un 8% se enteró de la existencia del establecimiento vía Internet, mientras que el 3% lo conoció por medio de revistas. El 33% de las personas que visitan el Tibidabo se enteraron por otros medios.

11. Edad

| Respuestas | fa | fx % |
|----------------|-----|------|
| 18 a 25 años | 135 | 49 |
| 26 a 35 años | 96 | 35 |
| 36 a 45 años | 28 | 10 |
| 46 a 55 años | 8 | 3 |
| 56 en adelante | 8 | 3 |

Del 100% de los encuestados el 49% tiene entre 18 años y 25 años de edad, el 35% tiene entre 26 años y 30 años de edad, el 10% tiene entre 31 años y 35 años de edad.

Un 3% tiene entre 46 y 55 años de edad y otro 3% es de 56 años en adelante.

12. Género

| Respuestas | fa | fx % |
|------------|-----|------|
| Femenino | 143 | 52 |
| Masculino | 132 | 48 |

El 52% de los encuestados fueron de género femenino y el 48% fueron de género masculino.

3.2.2. MACRO AMBIENTE

3.2.2.1. FACTOR ECONÓMICO

El Ecuador tiene como reto principal la reducción de la pobreza, que se ha generado por malas medidas económicas por parte los gobiernos de turno lo que produjo un estancamiento en el crecimiento del país. A partir del año 2000, nuestro país adoptó el dólar estadounidense como su moneda de curso legal, esto ha producido una estabilidad en la economía, pero la falta de controles y buenas políticas han situado a nuestro país como uno de los países con mayor riesgo de inversión, por lo que muchos inversionistas prefieren no invertir en el Ecuador y no poner en riesgo su capital.⁷

3.2.2.1.1. INFLACIÓN

La crisis económica que vivió el Ecuador en el gobierno del Ing. Jamil Mahuad, dio lugar a la adopción del dólar como moneda oficial. A raíz de la dolarización, el factor económico se estabilizó, ya no existe una tasa de cambio que afecte el rendimiento económico o una inflación que crezca año tras año.

Sin embargo, hay que considerar que durante los dos últimos años el euro se ha fortalecido frente al dólar, lo cual afecta a la mayoría de multinacionales que importan sus productos desde Europa y produce un encarecimiento del producto, lo que lógicamente dificulta la competencia en precios.

Durante el año 2004 la tasa de cambio promedio era de 1.26 dólares por cada euro, en el año 2005 se estimó trabajar máximo con un promedio de 1.35 dólares por cada euro.

Sin lugar a dudas el tipo de cambio del dólar frente al euro sí afecta directamente a este tipo de empresas, ya que los productos que importan provienen de Europa y sus costos se ven incrementados, lo cual dificultará la competencia por precios y el crecimiento de la compañía. Se esperaba que durante el 2009, el tipo de cambio no superará 1.35 dólares por cada euro.

A la fecha la tasa de cambio se encuentra en 1.52 (Enero 2010).

⁷ Información en base a trabajos anteriores.

La mayoría de este tipo de empresas está tomando acciones para disminuir el riesgo del cambio de moneda, tales como:

- Realizar las compras en dólares y cancelar en dólares.
- Realizar las compras en euros y cancelar en dólares a un tipo de cambio fijo, en caso de pérdida la asume la casa matriz. Esto generalmente se acepta por montos de compra.
- Ampliar sus días de crédito de 60 de 90 días sin intereses.
- Negociar el no incremento de precios el mismo que no supera el 3%.

Si bien es cierto que luego de una larga espera, la inflación ha llegado a los porcentajes de una sola cifra prometidos por el gobierno, la situación económica de nuestro país no ha mejorado, al menos no para todos los ecuatorianos, y peor aún impulsado a la industria.

En este caso la Industria del Turismo se ve afectada en más de un sentido. El más obvio fue la afectación hacia la Industria de los Alimentos, cuyos efectos en el turismo derivaron directamente en el alza del costo de los paquetes turísticos de pensión completa, es decir, aquellos que incluyen todas las comidas.

El país posee una inflación de 4.02%, que por múltiples factores se ha incrementado, pero cabe resaltar que el más importante es la crisis económica que está sufriendo todo el mundo, y aunque no llega con toda su magnitud todavía, aún cuando ya está afectando a nuestro país.

Desde la dolarización el país ha perdido competitividad no solo en el sector turístico sino en todas las industrias. Los costos de producción superan por amplio margen a los de muchas economías en Latinoamérica. El país no se encuentra en posibilidades de competir con los que antes eran sus mayores rivales, Perú y Colombia.

La industria del turismo en el mundo ha crecido alrededor del 7.60% en los últimos años y el Ecuador no ha podido gozar de este incremento debido a que muchos turistas se "fugan" porque existen destinos cercanos que ofrecen atractivos turísticos parecidos, servicios de alta calidad, organización en todo sentido y a un costo menor que en el país.

Esta pérdida de competitividad turística aunque nos ha marginado, puede y debe ser el empuje que requiere el país para mejorar en todo sentido, de manera que se pueda ofrecer al turista destinos nuevos, con servicios que lleguen a la excelencia que el turismo actual requiere y que principalmente justifiquen los costos que el turista afronta al llegar al país.

Una vez alcanzado este equilibrio, el Ecuador debe cuidarse para no perderlo y evitar caer en una de las tantas derivaciones negativas que posee el turismo.

El impacto económico negativo tiene efecto a escala local, y son las áreas de destino las que se pueden resentir económicamente cuando dependen del turismo. Normalmente, el desarrollo de bienes y servicios turísticos revierten positivamente en cualquier área, pero cuando el turismo no se limita a aparecer como una forma de diversificación en la economía local, sino que suplanta totalmente a las ganancias provenientes de las actividades tradicionales, abren la economía a la inestabilidad, debido a los cambios en las rutas turísticas, la disminución de la publicidad, la influencia de las "modas" turísticas, a la variación productiva estacional, etc. Ante esta situación, las pequeñas economías pueden optar por una dependencia en el sector o pueden dirigirse hacia su dualización. En este caso, tratan de equilibrar las dos fuentes de ingresos (turismo y actividades económicas tradicionales), consiguiendo una explotación más racional de sus posibilidades. Si no se produce esa dualización, situación bastante frecuente, el turismo puede provocar una tendencia inflacionaria.

Esta tendencia inflacionaria se produce por la presión que se establece sobre el suelo, sobrepuestos e impuestos que afectan directamente a la población local, sin tener en cuenta los usos y costumbres anteriores. Es decir, en las zonas donde el turismo se convierte en una actividad institucionalizada se hace patente en la subida desmesurada del precio de la tierra, los bienes, la comida etc. Para aquellos que están directamente involucrados en el desarrollo turístico el beneficio es alto, pero no así para el resto de la población local.

También es importante tener en cuenta que en las áreas de desarrollo turístico la entrada de capitales e intereses financieros externos conducen a la pérdida del control local sobre la actividad, que crece desproporcionadamente y

desarticula los sectores productivos tradicionales. Cuando se trata de capital extranjero el impacto no se limita a un efecto negativo local ya que parte de los beneficios no se quedan en el país receptor y, se produce una pérdida de divisas. El turismo, como generador de empleo también puede tener costes económicos importantes. Aunque se reconoce la correlación entre la generación de ingresos por el turismo y la creación de empleo, los puestos creados, que en su conjunto reducen la figura del desempleo, lo son a tiempo parcial ó a tiempo completo pero inestables temporalmente. Hay autores que afirman que, a largo plazo, la baja productividad potencial del trabajo en la empresa turística puede tener un efecto depresivo sobre el crecimiento económico local.⁸

3.2.2.1.2. TASAS DE INTERÉS

La tasa de interés tanto la activa (9.14%), como la pasiva (5.24%) no corresponde al sistema económico dolarizado en el que se encuentra el país.

El principal efecto sobre el sistema económico se refleja en las inversiones bancarias que los ecuatorianos dejan de hacer debido a los bajos intereses que éstas producen ó al alto interés que deben pagar en el caso de los préstamos.

Entonces el dinero, al igual que los emigrantes " se fuga del país", es decir, muchos ecuatorianos que poseen familiares en el exterior, envían dinero para que ellos lo inviertan en el país donde se encuentren, y de esta manera ganan más intereses.

Igualmente, al momento de pedir un préstamo muchos prefieren que su familiar en el exterior lo pida, envíe el dinero al Ecuador y desde aquí las personas lo pagan en cuotas fijas que no acumulan tanto interés como en el país.

Esta fuga de pequeños capitales es la que evita que la economía se active, estancando la industria. La política económica debe ser reajustada de manera que traiga la inversión y se reactive la economía.

⁸ Información en base a trabajos anteriores.

3.2.2.1.3. IMPUESTOS

Las obligaciones con el estado en materia de impuestos son varias: patente municipal, impuesto predial, 1.5% sobre activos totales, contribuciones a la superintendencia de compañías, impuesto a la renta, beneficios de ley e impuestos por la venta y compra.

3.2.2.1.4. 1% A LA SALIDA DE DIVISAS

Llamada también ley de la equidad tributaria, ley que se aplica a la salida de divisas al extranjero de cualquier valor monetario.

Esta ley afecta directamente a la hotelería del país, ya que las cadenas hoteleras y agencias de viajes, tendrán más limitaciones para realizar inversiones en el exterior, como puede ser la adquisición de acciones o franquicias en el extranjero, la asociación o inclusión a cadenas hoteleras y de igual manera si desean internacionalizar su existencia tendrá que cancelar los montos correspondientes a la salida del capital del país.

3.2.2.1.5. NUEVA LEY SOBRE LAS IMPORTACIONES

Es una ley que afecta directamente a muchos sectores económicos del país, sin dejar de lado el sector hotelero. Ya que debido a este incremento, el sector hotelero sufre ciertas consecuencias, como la importación de maquinaria del extranjero, maquinaria que sirve para mejorar el desempeño de los procesos dentro de esta área como pueden ser cocinas industriales, lavadoras industriales, hornos, entre otros equipos que son fundamentales para los procesos hoteleros, dado que no existen empresa o compañías que nos ofrezcan estos equipos y maquinarias, elaborados en el Ecuador, y que por ende estén exentos de este impuesto. Se encuentran exentos de dicha ley, los instrumentos musicales, y vehículos de uso ortopédico, entre otros.

Otro factor que afectará a la hotelería son los licores importados, que no se encuentran libres de dicho impuesto que son de uso continuo dentro del área hotelera, y se pueden producir dos fenómenos por este incremento, que puede ser el alza de precios de los licores en los establecimientos hoteleros ó la reducción

de la utilidad para el establecimiento, en la venta de cada licor, por mantener su precio.

En resumen, a nivel mundial y regional la economía presenta signos de reactivación. En el Ecuador los índices macroeconómicos eran alentadores hace un tiempo. Sin embargo tanto la inflación como las tasas de interés tienen una tendencia al alza, lo que afecta a la inversión, no impide que esta exista, pero sí reduce su nivel en el país.

Hablar de la Fiscalidad y el Turismo parecería que son temas totalmente opuestos, nada más alejado de la realidad ya ambos preocupan y ocupan a quienes ejercen la actividad privada ya sea como profesionales del turismo ó como sus asesores, así como también al mismo fisco.

Los ingresos resultantes del gasto realizado por los turistas en los países, contribuyen significativamente en la balanza de pagos, especialmente en los países en vías de desarrollo.

El tratamiento que se le da al turismo actualmente en las cuentas nacionales no es el adecuado para poder conocer con exactitud el resultado operacional neto del intercambio turístico del país con el resto del mundo.

El turismo internacional no es sólo un intercambio de personas con el exterior. En última instancia, desde el punto de vista contable, se trata de un movimiento de capital y, por tanto, debiera ser considerado con toda la minuciosidad en la balanza de pagos.

No es fácil llegar a determinar con exactitud el monto de ingresos y egresos ocasionados por el turismo. Contribuye a esta dificultad el hecho de que el turismo no pueda identificarse como un sector económico claramente diferenciado, puesto que de los bienes y servicios vendidos tanto a los visitantes como a los turistas nacionales se originan varias ramas de la producción por lo que en muchos casos sólo una parte se vende al turista y el resto se destina a otras formas de demanda final o usos internacionales.

En lo que respecta al presupuesto público, los efectos del desarrollo de la actividad turística se manifiestan tanto en el presupuesto general de ingresos y gastos como en el presupuesto general de inversiones.

En el caso del presupuesto general de ingreso y gasto corriente, los efectos se manifiestan de distintas formas:

3.2.2.1.6. SOBRE LOS INGRESOS

El turismo, al igual que otras actividades económicas, genera una renta para el Estado que, tiene su origen en los impuestos directos e indirectos a los que está sujeto todo el complejo de empresas y personas involucradas en la actividad, incluso el propio turista.

Los impuestos que dan origen a esta renta son de naturaleza muy diversa, razón por la cual, y sólo a efectos de brindar una idea al respecto, a continuación se mencionarán algunos de ellos:

- Impuestos municipales (servicios públicos)
- Impuestos a la renta
- IVA en los bienes y servicios consumidos por el turista.
- Impuesto a las importaciones de bienes y servicios para el consumo de los Turistas.
- Tasa de servicios por el uso de las facilidades públicas para el uso del viajero (aeropuertos, terminales de autobuses, etc.).

En la práctica, hasta el momento, ha sido muy difícil poder evaluar la contribución del turismo al presupuesto general de ingresos por estos conceptos debido fundamentalmente a que tampoco se dispone de los desagregados que faciliten esta labor, aunque su aporte al ingreso a través del sistema tributario es un hecho indiscutible. No existen métodos serios y estadísticos suficientes para realizar correctamente las estimaciones oportunas. Pero el hecho evidente no es otro que la omisión casi permanente de la relación entre Turismo y Renta.

Se concluye que el turismo es una fuente de divisas tributarias para el país, por lo tanto se debe manejar una política tributaria especial para este sector de manera que active la industria, ya que uno de los factores que puede desalentar la

decisión de viajar, es la incidencia elevada de impuestos sobre los diferentes elementos que componen el paquete turístico.

Naturalmente no se trata de un factor absolutamente decisivo, pero debe considerársele por su significativa importancia al examinar la decisión de viajar.

El viajero internacional llega a una ciudad, utiliza el servicio de un hotel, alquila un auto y consume comidas. El precio, cantidad y tipo de bienes comprados permanecen fijos entre los diferentes períodos. Así al mantener constantes precios y cantidades lo único que se observará fluctuar son los impuestos que en turismo son extremadamente diversos y sujetos a cambios frecuentes.

Según un reporte de la OMT sobre el estudio de los impuestos en el turismo, realizado en 1997; en los últimos años ha habido una preocupación creciente por parte de los integrantes del sector turístico debido a la proliferación de los mismos en la actividad en todo el mundo. La alarma responde tanto a la cantidad de impuestos como al porcentaje de ellos.

Algunos piensan que la naturaleza de la actividad es un objetivo ideal para los impuestos. No sólo es fácil recaudar impuestos del turista (por Ej. cuando compra su billete de avión, sale o llega a un aeropuerto o paga su hotel), sino que además ese turista es probable que no sea del país donde el impuesto es recaudado.

Por lo tanto, los impuestos discriminatorios o inequitativos pueden no solo distorsionar la posición competitiva del sector, respecto a otras actividades y a otros destinos, sino que puede deprimir la demanda mediante aumentos en los costos a los consumidores, como consecuencia de los aumentos de dichos impuestos.

La continua imposición de nuevos gravámenes y la tasa creciente de impuestos existentes sobre la actividad, pueden tener un efecto negativo sobre los pequeños operadores, que al incrementar sus costos fijos influyen en sus márgenes operativos de ganancias relativamente bajos.

La proliferación de impuestos seguramente obstaculizará el rendimiento y desarrollo del turismo. Por otro lado se debería buscar un punto de equilibrio entre maximizar la demanda para obtener ingresos y lograr retornos fiscales adecuados para apoyar la inversión.

En estas condiciones, los Impuestos juegan en contra de una actividad como es el Turismo, que hay que promover, dadas las condiciones, de tipo de cambio, desempleo y la falta de desregulación en materia de Transporte Aéreo, que serían otros factores que junto con el costo de los Productos Turísticos, deben bajar los costos para poder competir en el mundo.

De esta manera, el papel del estado consiste en implementar políticas económicas que influyan directa e indirectamente sobre los costos de las prestaciones turísticas, en particular la política salarial, la política de los precios y la de los créditos. Paralelamente, las políticas fiscales selectivas con frecuencia tienen un objetivo preciso que se relaciona en forma directa y específica con el sector turístico.

La ayuda pública para el financiamiento de las inversiones turísticas reviste una importancia esencial para permitir al sector turístico desempeñar un papel motor en la economía.

Aunque en general el sector del turismo sea considerado como movilizador de la iniciativa privada, su desarrollo se caracteriza por una creciente coordinación entre las políticas de los poderes públicos y las inversiones del sector profesional.

Es necesaria una política impositiva que aliente el desarrollo de las empresas de servicios turísticos. Se produce una relación simbiótica entre estado y sector privado, interrelacionando sus efectos.

Se intenta conocer los distintos tributos para observar sus efectos en la economía del sector privado y ver quienes serán los que soportarán la carga económica de la tributación y cómo modifican por ello sus comportamientos.

De esa manera se podrán confeccionar políticas de desarrollo turístico sustentables.

3.2.2.2. FACTOR LEGAL

En el ambiente turístico y hotelero de nuestro país, los factores legales, constituyen el conjunto de normas y reglamentos, que administran directamente las actividades de la planta turística y hotelera, a favor de la misma y del consumidor final.

El ente regulador, que se encarga de promulgar, emitir y controlar, las normativas y leyes para el sector turístico y hotelero, es el Ministerio de Turismo, creado el 10 de agosto de 1992, en el gobierno del Arq. Sixto Duran Ballén, como un organismo, dedicado íntegramente a contribuir con el desarrollo turístico del país, al visualizarse a esta variable, como el futuro e indispensable motor económico de nuestro país. Posteriormente, dicho Ministerio ha vivido en un constante ciclo de evolución administrativa; fusionándose y separándose de sus similares, según la conveniencia política de cada gobernante, hasta el año 2000, en el cual y por Decreto Ejecutivo, el Ministerio de Turismo, se convierte en un ente rector, único e independiente de otros, para cumplir con el objetivo anteriormente mencionado.

Con este antecedente, dicha organización, ha venido trabajando hasta el día de hoy, en una serie de proyectos y planes de desarrollo estratégicos, bajo la jurisdicción de la Ley Especial de Turismo, compuesta por once capítulos desde el año 1997, distribuidos de la siguiente manera:

- **Capítulo I - Generalidades** - El Objetivo de la Ley, la definición oficial del turismo, los principios de la actividad turística y la política estatal con relación al sector del turismo.
- **Capítulo II - De las Actividades y de Quienes las Ejercen** - Cuales son las actividades turísticas oficiales, los actos y contratos que se deben cumplir para ejercer esta actividad, quienes pueden ejercer las actividades turísticas y los requerimientos para ejercer dichas actividades, qué es el Registro Turístico, quienes pueden otorgar la *Licencia Única de Funcionamiento*, y las actividades que esta le permite realizar, los permisos de

funcionamiento temporales y una regulación para el turismo realizado a cargo de las comunidades.

- **Capítulo III - Del Consejo Consultivo de Turismo** -Qué es el Comité Consultivo de Turismo, cuál es su actividad principal y como debe estar conformado.
- **Capítulo IV - Del Ministerio de Turismo** - Qué es el Ministerio de Turismo y cuales son sus atribuciones.
- **Capítulo V — De las Categorías** - El Ministerio es quien establecerá privativamente las categorías para cada actividad vinculada al turismo. Estas deberán sujetarse a las normas de uso internacional.
- **Capítulo VI - Áreas Turísticas Protegidas** – Qué organismos están a cargo de las actividades turísticas en las Áreas Naturales (Ministerio de Turismo y Ministerio del Ambiente), las regulaciones o limitaciones de uso, la fijación y cobro de tarifas por ingreso y demás aspectos relacionados con las mismas. Cuales son las áreas protegidas, como se las designa y qué parámetros han de seguirse para su uso en la actividad turística. Quienes están legalmente autorizados para operar en áreas de reserva marina y como han de hacerlo. El derecho de los extranjeros para participar en cualquier actividad turística.
- **Capítulo VII - De los Incentivos y Beneficios en General** - Los Beneficios otorgados a las personas que presenten proyectos turísticos y que sean aprobados por el Ministerio de Turismo. La devolución de aranceles en caso de poseer proyectos turísticos apoyados por el MT. La deducción de impuestos en caso de gastos por publicidad en el exterior para el país. La regulación de las comisiones pagadas para la promoción del turismo y el pago de impuestos de las mismas. La devolución del IVA a los turistas extranjeros en casos normados por esta ley. Las normas fiscales para los servicios turísticos facturados en el exterior. Reglamentos para acogerse a los beneficios e incentivos que ofrece esta ley.
- **Capítulo VIII - De los Comités de Turismo** - Cuales son sus facultades y sus funciones.

- **Capítulo IX - Patrimonio Autónomo** - Qué es el *Fondo de Promoción Turística*, por quienes está regulado y cuáles son los requerimientos para ser parte del equipo regulador. Cuáles son los ingresos del patrimonio autónomo. Las exoneraciones y franquicia postal y aduanera para las importaciones del patrimonio.
- **Capítulo X - Protección al Consumidor de Servicios Turísticos**- Prohibición de la discriminación a extranjeros y cualquier otro grupo humano. Responsabilidad civil del empresario que venda o preste los servicios turísticos ante cualquier daño eventual al que los utilice.
- Indemnizaciones de daños y perjuicios en casos especiales determinados por la ley.
- Derechos de los usuarios a reclamar ante el Centro de Protección al Turista y los organismos de Mediación y Arbitraje al que puede acceder en caso de no resolverse los conflictos mediante la mediación de este centro.
- Las facultades que posee el Centro de Protección al Turista para defender sus derechos. Casos en los que puede darse por terminado el contrato. En caso de infracción penal, el afectado puede ejercer acción legal. Algunos instrumentos de carácter general para el efectivo control de la actividad turística.
- **Capítulo XI - De los Delitos contra la Seguridad Pública** - Regulaciones a ser agregadas al Código Penal, denominada "De ciertos delitos promovidos o ejecutados por medio de actividades turísticas".

Cuando el país empezó a aplicar los conceptos de descentralización pública estatal, el Ministerio adoptó, una política orientada a este fin, con los gobiernos locales de nuestros territorios, en ciudades o cantones, que cumplieran con diferentes requisitos, dando paso a los Municipios una autonomía (regulada por el Ministerio de Turismo), para el autogobierno de esta dependencia estatal.

De igual forma, el Ministerio de Turismo, con el apoyo de la Organización Mundial de Turismo y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, ha elaborado el Plan de Competitividad Turística del Ecuador que establece las pautas indispensables para el desarrollo sostenible de la actividad.

Esta propuesta tiene como objetivo lograr que los productos turísticos cuenten con mayor calidad, mejores precios y una diferenciación importante con respecto a los productos de la competencia.

El Gobierno Nacional expidió el Decreto No. 1424 en abril del 2001, estableció las políticas de estado para el sector y declaró como prioridad nacional el desarrollo de esta actividad. Por este compromiso, el Ministerio de Turismo promueve acciones para que el turismo se convierta en el más importante generador de divisas de la economía nacional.

Este plan analiza los atractivos de acuerdo a los Clústers siguientes:

- CLUSTER ANDES CENTRO NORTE
- CLUSTER GALÁPAGOS
- CLUSTER LITORAL
- CLUSTER AUSTRO
- CLUSTER AMAZONÍA

El objetivo del plan es trabajar sobre cada región, de acuerdo con las nuevas teorías de competitividad, las cuales precisan que ésta no se formule como un objetivo de país, sino de las regiones o "clústers" donde surgen los productos turísticos.

Es necesario precisar que el estudio se concentrará en aspectos de competitividad internacional de los productos y no involucra, ni coincide necesariamente, con la forma de abordar la competitividad del clúster en el mercado interno.

Lamentablemente no se cuenta con información estadística suficiente y confiable sobre el comportamiento del mercado en cada clúster, salvo por los datos puntuales que han sido proporcionados por organismos del sector público o por la empresa privada de manera individual.

3.2.2.3. FACTORES DEMOGRÁFICOS

Las principales variables demográficas son:

3.2.2.3.1. CRECIMIENTO POBLACIONAL

La población ecuatoriana tiene un crecimiento anual aproximado del 2.8% de acuerdo al último censo de población y vivienda realizado por el INEC en el 2001.

3.2.2.3.2. TURISMO INTERIOR

En el año 2007 fueron transportados 2´028032 pasajeros, que al relacionarlos con el año 2006, tuvieron un crecimiento del 8.8%, siendo las rutas Quito – Guayaquil –Quito; Quito – Cuenca- Quito, y Quito - Manta – Quito, las de mayor demanda, aportando con el 44.5%, 11,6% y 8,3% en su orden respectivamente, mientras que las otras 14 rutas en su conjunto representan el 35.6% de la transportación nacional.

Existe un evidente incremento que representaba el 9.9% de los pasajeros transportados en los ferrocarriles del Estado durante el año 2006 con relación al 2005 y un decrecimiento aún mayor, representado por el 38.7% , si relacionamos los pasajeros transportados en los años 2002 y 2006.

Entre las áreas naturales del país más visitadas se encuentran el Parque Nacional Galápagos y la Reserva Ecológica Cotacachi Cayapas, que representan el 30.8% y 21.6% respectivamente. Los extranjeros que han registrado la visita al Parque Nacional Galápagos están en el orden del 67.1%, y los nacionales en el orden del 32.9%, en tanto que en la Reserva Ecológica Cotacachi Cayapas el 75.0% son visitantes nacionales y el 25% extranjeros.

En su conjunto el registro de visitas a las áreas naturales en el año 2007 tuvo un incremento del 5.9% con relación al año 2006.

3.2.2.3.3. ASPECTOS ECONÓMICOS Vs. TURISMO

Es preciso señalar que la fuente oficial de información es el Banco Central del Ecuador. Los datos correspondientes al año 2007 son publicados como provisionales por dicha fuente, siendo la versión definitiva publicada con posterioridad a la elaboración de este documento.

Al comparar la generación de divisas por concepto de turismo representado en 639.8 millones de dólares, con el ingreso de los principales productos de exportación, el turismo receptor se ubica en cuarto lugar, después del petróleo, el banano y plátano y otros productos elaborados del mar.

Al relacionar los 639.8 millones de dólares de ingreso de divisas por turismo con los 773.5 millones de dólares de egreso de divisas por este mismo concepto, se obtiene una balanza deficitaria con un saldo negativo de 133.7 millones de dólares; es decir, que el gasto que realizan los residentes en el exterior es mayor al gasto realizado por los no residentes en el país.

Entre los indicadores económicos básicos para medir la importancia del turismo en la economía, calculamos el peso del consumo turístico receptor en el PIB, en donde el consumo turístico receptor (conturec) hace referencia al consumo efectuado por los visitantes no residentes, como resultado directo de sus viajes a, y dentro de, la economía de compilación. Esta variable ha sido calculada a partir de la información obtenida de la balanza de pagos y está integrada por el concepto de viajes, más el rubro de transporte de pasajeros registrados en la cuenta corriente, en tanto que el Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos en el país en un año, su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo – Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales, obteniendo para el año 2007 un indicador del 1.4 % y observándose una tendencia descendente desde el año 2006, ante lo cual es importante contar políticas y estrategias de promoción turística que permitan incrementar las llegadas de visitantes no residentes y el gasto de consumo turístico, lo que elevará el indicador como señal positiva.

Si el objetivo de las políticas de promoción turística es incrementar el volumen y la importancia del turismo internacional en los países, éste indicador permite medir el logro de ese objetivo.

El consumo turístico emisor (conturem) hace referencia al consumo efectuado por los residentes como resultado de sus viajes a países diferentes de aquel en el que residen, siendo esta variable calculada a partir de los datos de balanza de pagos y es igual al concepto de viajes más el rubro de pasajeros registrados en los débitos de la cuenta corriente, 1.7% es el peso del consumo turístico emisor en el PIB durante el año 2007, la menor cifra registrada en el período 2003 – 2007, lo que significa que existe una considerable salida de flujos de divisas por concepto de turismo. Resulta importante estimular el desarrollo del turismo interno, como medida para evitar la salida de visitantes residentes y consecuentemente de los flujos de divisas al exterior por concepto de turismo.

Otro de los indicadores calculados corresponde al porcentaje del consumo turístico emisor sobre la importación de servicios, en el cual las importaciones de servicios corresponden a prestaciones como: comunicaciones, transportes, seguros, etc.; adquiridas por el país desde el mercado externo. En el caso del Ecuador, se calcula un indicador de 29.7%. El nivel y evolución de este indicador es un termómetro de la importancia que tiene el turismo en la salida de divisas asociadas con el comercio internacional de servicios.

Al relacionar el ingreso por consumo turístico receptor con el ingreso por la exportación de bienes durante el período de referencia, representado en el 4.5%, se considera que es necesario encaminar políticas turísticas para atraer visitantes no residentes al país y así incrementar la entrada de divisas, el empleo, y la producción interna de las actividades relacionadas con el turismo.

Cabe señalar que las exportaciones de bienes se refieren a la venta de mercancías en el mercado externo.

El 54.8% representa el consumo turístico receptor sobre la exportación de servicios, en donde la exportación de servicios está referida a la prestación de servicios tales como comunicaciones, transportes, seguros etc. El nivel y la evolución del indicador será una suerte de termómetro de la importancia que tiene

el turismo en la generación de divisas que deriva del comercio internacional de servicios.

En el año 2007 el consumo turístico receptor frente a las remesas representó el 20.7%, siendo las remesas el rubro que correspondía al ingreso de divisas enviadas por los nacionales que emigraron al extranjero y que se domicilian en otra economía y permanecen en ella empleados durante un año o más, como se observa en el rubro por concepto de remesas. Este es cuatro veces mayor que el ingreso por concepto de turismo receptor.

Al relacionar el consumo turístico receptor con la inversión extranjera directa, obtenemos un indicador del 358.4%, lo que refleja la importancia relativa del sector turístico en la generación de divisas para la economía y que puede ser sensible frente a situaciones de inestabilidad económica, social y política del país. La Inversión Extranjera Directa IED representa el ingreso de divisas por concepto de inversión productiva.

3.2.2.4. FACTOR POLÍTICO

La inestabilidad del sistema político ecuatoriano se traduce en una constante amenaza a la democracia desde las posiciones que tiene la ciudadanía sobre este fenómeno social, lo que ha caracterizado a nuestro país en los últimos tiempos.

Ecuador consta una vez más entre los cuatro países más corruptos de dieciocho estudiados en la región y; paradójicamente, la tolerancia a este fenómeno se ha incrementado del 19 por ciento al 21.2 por ciento en los últimos años.

Guayaquil, la Costa y las áreas urbanas muestran mayor tolerancia a nivel nacional, por otro lado, al sentirse la población amenazada por la falta de seguridad personal y la falta de credibilidad en las instituciones y los partidos, genera movilizaciones de rechazo. Los niveles de tolerancia disminuyen y generan actitudes autoritarias, trayendo consecuencias negativas al sistema democrático. Las personas que no se sienten protegidas por las instituciones estatales como la

Policía y han sido víctimas de la delincuencia presentan un apoyo menor al sistema político y por ende generan más inestabilidad.

Los problemas coyunturales o específicos de un sector o de una institución son comunes en cualquier sistema democrático y aunque son importantes y deben ser atendidos no preocupan tanto como la consideración de que el total del conjunto de instituciones de la democracia ecuatoriana parece estar perdiendo la confianza de la ciudadanía.

El panorama que se abre frente al presidente actual Rafael Correa está despejado. Gobernará hasta el 2013, y tendrá la oportunidad de una única reelección por otros cuatro años. Correa ha tenido éxito, dos años y medio después de su llegada al poder, Ecuador es uno de los Estados estructuralmente más pobres de toda América latina.

Ecuador ha logrado crecer moderadamente, y achicar los niveles de la pobreza extrema que han sido estructurales a su distribución económica, méritos a dos elementos principales: la exportación de petróleo, y las remesas de dineros enviados al país por los casi tres millones de emigrantes diseminados por el mundo.

El año 2008 se inicia, en el Ecuador, con la expectativa de que la Asamblea Constituyente cumpla el mandato que recibió en el estatuto aprobado por la ciudadanía: reformar el marco institucional del Estado, elaborar una nueva Constitución Política, y sujetarse a lo dispuesto en el artículo primero de ese estatuto, para que entren en vigencia las reformas institucionales y la nueva Constitución: que esta sea aprobada por el pueblo en referendo.

El país se pronunció por el cambio, el fortalecimiento de las instituciones democráticas y la superación de la cultura política destructiva, de permanente confrontación, que descalifica al opositor y lo convierte en enemigo e imposibilita los acuerdos mínimos. Solo una Constitución inclusiva, fruto del más amplio consenso posible, asegurará su permanencia.

A más de que el proceso constituyente cuente con amplia aceptación, se requiere

el compromiso de todos los actores públicos y los ciudadanos de sujetarse a las leyes; no cumplirlas sigue siendo el principio de la arbitrariedad, incertidumbre y debilidad institucional del país. El Gobierno tiene la obligación de propiciar el desarrollo económico, que en el año que terminó fue para el Ecuador uno de los más bajos de América Latina. Sin reactivación productiva y crecimiento sostenido están condenadas al fracaso las políticas redistributivas y de lucha contra la pobreza.

La situación política actual influye tanto dentro del país como fuera del mismo ya que la constitución esta siendo modificada a cada paso y reajustada de acuerdo a las necesidades del gobierno, y esto hace que sea un lugar inestable para la inversión, y buscar fuera inversión no es fácil, pese a los intentos del gobierno de transparentar sus actividades con la ley de transparencia y la de competitividad.

Podemos anotar que la última idea de la declaración patrimonial que hace poco fue declarada inconstitucional ha sido un intento del gobierno de “socializar” los bienes de la sociedad lo que a cualquier empresa o persona natural no le da un sentido de seguridad ni confianza. También podemos ver que en el campo jurídico no hay una interpretación general y que cada juez interpreta a su manera cada artículo, así podemos ver en las noticias que hay personas que aceptando que infringieron la ley, son libres a los dos días y solo se les exige presentarse y firmar en un juzgado, esto da una sensación de inseguridad ya que no hay un marco legal y político suficientemente fuerte que invite a la inversión y aumento del trabajo.

En cuanto al trabajo, el marco político no es lo suficientemente fuerte y ha autorizado el trabajo informal, el cual es una amenaza para las empresas, así como ha aumentado las tasas de importaciones y exportaciones lo cual no permite el desarrollo de la economía, ya que este país es mucho más comercial que industrial. Solo como ejemplo podemos ver la errada política gubernamental que tenemos con nuestros vecinos de Colombia donde de por sí, nosotros

tenemos un déficit en cuanto a importaciones y exportaciones, nosotros importamos más de lo que exportamos y así tenemos una actitud poco amigable y no tenemos ninguna posición de acuerdo.

La política Ecuatoriana está siendo manejada erráticamente y esto hace que en el ámbito global los países se preocupen, hemos tenido visitas para tratar de mediar con las relaciones entre países, el gobierno debe empezar a gobernar para el futuro y no solo a hacerlo para el inmediatismo, cumpliendo solamente lo ofrecido en las campañas.

En el marco político vemos que se está tratando de poner las bases para lograr un camino más llano en el futuro pero aún estamos luchando con estas ya que no son muy claras y estamos en el momento de ensayo y errores, lo que está haciendo un gran daño al futuro del país que a la vez de lidiar con los problemas internos que surgen diariamente también tiene que lidiar con los problemas heredados por la situación global de la economía.

3.2.2.5. FACTOR TECNOLÓGICO

Uno de los factores más importantes que condiciona nuestro destino es la tecnología, esta nos ha proporcionado el acceso inalámbrico a Internet, la posibilidad de enviar documentos a cualquier parte del mundo.

El cambio tecnológico se está produciendo a una tasa siempre creciente. Muchos productos que se dan hoy por normales, o bien eran poco frecuentes o no existían en absoluto hace 30 años: los teléfonos celulares, cadenas de comida rápida, ordenadores portátiles, etc.

La tecnología ha afectado al sector turístico de muchas maneras. Se utilizan robots para repartir bandejas de comida de hospitales. Las máquinas cocinan los alimentos automáticamente, eliminando el error humano.

Cabe recalcar que procesos como la globalización y el desarrollo de nuevas tecnologías modificaron las características, los patrones y las necesidades de los viajeros. A través de la experiencia fueron incrementando su grado de exigencia y el gusto por el servicio de calidad, con la aparición de más y más competidores desarrollaron una mayor conciencia de su lugar en el mercado.

En este trabajo se analizan los cambios que han sufrido los procesos de administración y venta de la industria turística, particularmente la hotelería. Se explican algunos de los cambios realizados a través de la implementación de las tecnologías de información, así como sus consecuencias; finalmente, se ejemplifica cómo las empresas líderes en la industria constantemente están buscando la forma de desarrollar nuevas ventajas a partir de sistemas de información enfocados al cliente.

La tecnología se ha convertido en una fuente de ventajas competitivas sostenibles y en un arma estratégica en la mayoría de las industrias, y la hotelería no es la excepción. Puede ofrecer mejoras en la operación y administración estratégica de las propiedades. Incluso, el uso de la tecnología de información llega a ser un requisito para poder lograr alianzas como la integración a cadenas de suministros o el desarrollo de sistemas de distribución y de comunicación con los clientes.

Sin embargo, a pesar de la importancia señalada anteriormente, no es sino hasta fechas recientes que la industria ha comprendido que no puede resistirse al uso de la tecnología de información

Dimitrios Buhalis y Hilary Ivlain en 1990 realizaron un análisis en las pequeñas y medianas empresas hoteleras en Europa y encontraron que las principales razones por las cuales estas organizaciones no empleaban la tecnología eran:

- Falta de entrenamiento
- Edad y nivel de estudios de los propietarios

- Deficiencias en las funciones de administración, y mercadotecnia.
- Una visión a corto plazo de la gerencia
- Costos del hardware y software que se requieren

Cabe señalar que vanos de estos puntos pudieron aplicarse no solamente a las pequeñas y medianas empresas, sino que también pudieron haber presentado una barrera de entrada de las tecnologías de información en empresas de mayor tamaño.

Algunos datos interesantes sobre la tecnología en la industria hotelera son los que proporciona el consultor Roger S. Cune en su estudio global *Hospitality 2000 ~ The Technology* publicado por Arthur Andersen (1999)

Se estimó que para el 2000 cerca del 62% de las empresas del ramo utilizarían *Wide Area Networks (WANs)* para comunicar a sus hoteles con las oficinas corporativas, 72% de las organizaciones reportaron que tendrán *Intranets* para ese mismo año y un 50% dijo que contará con *Extranets* para comunicarse con otras redes de proveedores o clientes.

En cuanto a la posición que guarda el departamento de Tecnologías de Información en la industria hotelera, resultó que cerca de tres cuartas partes de los encuestados indicaron que sus compañías cuentan con un área especial de TI, mientras que un cuarto señaló que le confiere la responsabilidad de la TI a un ejecutivo de alto nivel. Una minoría realiza *outsourcing* de TI

Una situación que lamentablemente no ha cambiado mucho desde que la tecnología se involucró en las empresas como parte importante de ellas, porque la línea de mando sigue dirigiéndose hacia los CFOs (Chief Financial Officer) en lugar de los CIOs (Chief Information Officer). Esto se traduce en una estrategia de tecnologías de información atada a cuestiones financieras y que no necesariamente responde a la estrategia global del negocio.⁹

⁹ Información en base a trabajos anteriores.

4. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS SITUACIONAL

4. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS SITUACIONAL

Se refiere al análisis de datos pasados, presentes, futuros ya que éstos proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica.

Para que una empresa pueda funcionar adecuadamente es necesario que tenga muy en cuenta lo que ocurrió, lo que ocurre y lo que aún puede ocurrir dentro de la organización y estar al tanto para evitar hechos que la lleven al fracaso.

Para realizar este análisis nos enfocaremos en los factores internos; fortalezas y debilidades, y factores externos; oportunidades y amenazas.

4.1. PRIORIZACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO

Tradicionalmente, el análisis interno de la empresa ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. No obstante, en numerosas ocasiones es sumamente complejo llegar a identificar si estamos ante una fortaleza de la empresa, o ante una debilidad.

Por ello, debemos considerar que el verdadero propósito de este análisis debe comprender las características esenciales de la empresa, esto es, aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos. En la actualidad, estos estudios se desarrollan bajo la teoría de los recursos y capacidades, en este sentido destaca el papel predominante del análisis del interior de la organización frente al de su entorno.

En este caso, la matriz demuestra la evaluación de las fortalezas de debilidades de la empresa frente a un grupo de variables que se proponen a partir del valor agregado que cada una pueda tener, permitiéndonos conocer cuales son las de mayor y menor importancia. (Subrayada en color rojo la variable con menor puntuación, y subrayada en color amarillo la variable de mayor puntuación.)

4.1.1. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ANÁLISIS INTERNO

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO

| | | Infraestructura | Diferencial del producto | Servicio al Cliente | seguridad | Imagen de la Marca | Fidelización de Clientes | RRHH Calificado | Tecnología | Ubicación | Gama de producto | Solvencia Financiera | Servicios Complementarios | Equipamiento | Manejo de Proveedores | Estrategias de precios | Estrategias promocionales | Negociaciones | Total | Priorización | |
|--------------------|---|-----------------|--------------------------|---------------------|-----------|--------------------|--------------------------|-----------------|------------|-----------|------------------|----------------------|---------------------------|--------------|-----------------------|------------------------|---------------------------|---------------|-------|--------------|--|
| IMPORTANCIA | | 1 | 0 | 10 | 9 | 9 | 8 | 8 | 7 | 7 | 6 | 6 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| FORTALEZAS: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Recursos financieros necesarios. | 10 | 8 | 8 | 9 | 7 | 0 | 7 | 8 | 9 | 7 | 10 | 7 | 8 | 9 | 0 | 6 | 8 | 121 | 2 | |
| 2 | Procesos de calidad. | 6 | 7 | 8 | 2 | 6 | 7 | 7 | 7 | 0 | 0 | 7 | 6 | 7 | 8 | 7 | 0 | 7 | 92 | 7 | |
| 3 | Estandarización de procesos. | 2 | 6 | 7 | 3 | 4 | 5 | 7 | 6 | 0 | 4 | 1 | 0 | 6 | 8 | 5 | 4 | 1 | 69 | 10 | |
| 4 | Mecanismos de control. | 1 | 6 | 7 | 5 | 8 | 6 | 8 | 7 | 2 | 6 | 6 | 5 | 7 | 8 | 6 | 3 | 4 | 95 | 5 | |
| 5 | Personal capacitado. | 0 | 6 | 7 | 6 | 8 | 6 | 8 | 7 | 0 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 2 | 3 | 85 | 9 | |
| 6 | Experiencia en el mercado. | 0 | 6 | 8 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 8 | 6 | 5 | 7 | 106 | 4 | |
| 7 | Buena experiencia comercial. | 0 | 6 | 6 | 0 | 7 | 10 | 4 | 0 | 0 | 7 | 9 | 7 | 5 | 9 | 10 | 8 | 9 | 97 | 8 | |
| 8 | Ubicación. | 10 | 5 | 3 | 8 | 5 | 7 | 0 | 2 | 10 | 3 | 0 | 5 | 5 | 9 | 8 | 7 | 7 | 94 | 6 | |
| 9 | Modelo de negocio es evolutivo. | 6 | 9 | 8 | 8 | 8 | 9 | 9 | 8 | 8 | 9 | 10 | 8 | 9 | 8 | 10 | 8 | 8 | 143 | 1 | |
| 10 | El mercado permite aumentar el volumen en ventas. | 7 | 8 | 9 | 8 | 8 | 10 | 8 | 6 | 7 | 8 | 4 | 7 | 7 | 5 | 6 | 7 | 2 | 117 | 3 | |

De acuerdo a los resultados obtenidos, la fortaleza con mayor importancia es el *modelo de negocio* es *evolutivo* que tiene la empresa, con un puntaje de 143, por otra parte la fortaleza de menor importancia son la *estandarización de procesos*, ya que tiene un puntaje de 69.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO

| | | Infraestructura | Diferencial del producto | Servicio al Cliente | seguridad | Imagen de la Marca | Fidelización de Clientes | RRHH Calificado | Tecnología | Ubicación | Gama de producto | Solvencia Financiera | Servicios Complementarios | Equipamiento | Manejo de Proveedores | Estrategias de precios | Estrategias promocionales | Negociaciones | Total | Priorización | |
|---------------------|--|-----------------|--------------------------|---------------------|-----------|--------------------|--------------------------|-----------------|------------|-----------|------------------|----------------------|---------------------------|--------------|-----------------------|------------------------|---------------------------|---------------|-------|--------------|--|
| IMPORTANCIA | | 10 | 10 | 9 | 9 | 8 | 8 | 7 | 7 | 6 | 6 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | | | |
| DEBILIDADES: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Producto existente en el mercado. | 1 | 9 | 6 | 0 | 8 | 8 | 0 | 5 | 6 | 7 | 6 | 5 | 0 | 3 | 9 | 8 | 5 | 86 | 4 | |
| 2 | Poca variedad de productos. | 0 | 8 | 0 | 0 | 5 | 4 | 6 | 5 | 0 | 10 | 7 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 65 | 5 | |
| 3 | No está definido el segmento de mercado. | 7 | 8 | 5 | 5 | 7 | 10 | 5 | 7 | 9 | 8 | 7 | 8 | 7 | 5 | 8 | 8 | 6 | 120 | 2 | |
| 4 | Precios altos de los productos. | 8 | 9 | 8 | 8 | 10 | 8 | 9 | 7 | 10 | 8 | 10 | 7 | 8 | 10 | 9 | 9 | 8 | 146 | 1 | |
| 5 | Mal manejo de publicidad. | 5 | 6 | 2 | 0 | 8 | 10 | 6 | 2 | 4 | 2 | 10 | 4 | 4 | 5 | 8 | 9 | 7 | 92 | 3 | |

Según los resultados, la debilidad más importante es que *precios altos de los productos*, con un puntaje de 146, y la debilidad de menor importancia es la *poca variedad de productos*, con un puntaje de 65.

| Listado de Fortalezas y Debilidades | Calificación total | Calificación ponderada | Evaluación importancia | Efectividad ponderada |
|---|--------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
| Fortalezas | | | | |
| Recursos financieros necesarios. | 121 | 0,080 | 4 | 0,319 |
| Procesos de calidad. | 92 | 0,061 | 3 | 0,182 |
| Estandarización de procesos. | 69 | 0,045 | 3 | 0,136 |
| Mecanismos de control. | 95 | 0,063 | 4 | 0,250 |
| Personal capacitado. | 85 | 0,056 | 4 | 0,224 |
| Experiencia en el mercado. | 106 | 0,070 | 3 | 0,210 |
| Buena Experiencia comercial. | 86 | 0,057 | 4 | 0,227 |
| Ubicación. | 94 | 0,062 | 3 | 0,186 |
| Modelo de negocio es evolutivo. | 143 | 0,094 | 3 | 0,283 |
| El mercado permite aumentar el volumen en ventas. | 117 | 0,077 | 4 | 0,309 |
| | | | | |
| Debilidades | | | | |
| Producto existente en el mercado. | 86 | 0,057 | 2 | 0,113 |
| Poca variedad de productos. | 65 | 0,043 | 1 | 0,043 |
| No está definido el segmento de mercado. | 120 | 0,079 | 2 | 0,158 |
| Existe mucha competencia. | 146 | 0,096 | 1 | 0,096 |
| Mal manejo de publicidad. | 92 | 0,061 | 1 | 0,061 |
| Total: | 1517 | 1 | | 2,797 |

| | |
|-------------------|--------------|
| Resultado: | 2,797 |
|-------------------|--------------|

Podemos concluir que El restaurante Tibidabo es una empresa que tiene que mejorar varios aspectos para lograr una fuerte posición interna. Hay que mejorar varias fortalezas, y con el tiempo eliminar o reducir las debilidades, ya que la posición interna de la empresa no es excelente pero tampoco es mala. Al ser una empresa nueva habría que mejorar con el tiempo todas sus fortalezas para tener fuerza dentro del mercado y consolidarse como empresa.

4.1.2. ESTRATEGIAS:

- De clientización: dejar que los clientes de individuales diseñen la oferta de marketing. La función de los clientes será el ser prosumidores en vez de solo consumidores.

- Estrategias publicitarias: elaborar una campaña publicitaria utilizando las nuevas tecnologías como televisión, radio e Internet. Reubicar y rediseñar publicidad ya existente. Aplicar E-marketing. También se realizarán gigantografías con los productos de la empresa.

- Estrategia de precios en base a la demanda: el precio de un producto debe reflejar el nivel de la demanda.

- Posicionamiento de productos: crear nuevos productos basados en el tipo de gastronomía que ofrece el establecimiento para posicionarlos dentro del mercado meta.

- Envase: diseñar un envase adecuado para los productos que se vendan vía catering, que tengan uso previo o que sean reciclables.

- La etiqueta: elaborar y adaptar una etiqueta con un diseño atractivo, que represente tanto a la empresa como al producto.

- Precios en base al mercado y producto: definir precios basándose en la materia prima utilizada para producción y en el mercado, meta a la cual la empresa quiere dirigirse.

- Reajuste de precios e incorporación de nuevos platos al menú: cambiar los precios de los productos e introducir nuevos platos basándose en la información de las encuestas.

- Reubicación de la publicidad del establecimiento: colocar la publicidad en un lugar llamativo y visible.¹⁰

¹⁰ PORTER Michael (2006). Estrategia y Ventaja Competitiva. España: Deusto.
LAMBIN Jean Jacques (1985). Marketing Estratégico México: Mc Graw Hill. 3ra Edición.

4.2. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO

El entorno general está constituido por los factores externos a la organización, como son; las oportunidades y amenazas que existen dentro del mercado y que son susceptibles de incidir directa o indirectamente, en las tendencias a corto y largo plazo de la empresa. El análisis del entorno general estudia los factores socio-culturales, tecnológicos, político-legales, ecológicos y medioambientales de forma agrupada. La importancia e influencia de estos factores determinaran el nivel de profundidad con el que deberá realizarse el análisis.

Las matrices, como en los casos anteriores, nos indican la valorización que cada factor tiene frente a las variables que se han tomado en cuenta.

El color rojo indica la variable de menor puntuación, y la de amarillo la de mayor puntuación. Esto nos permite conocer cuales son los factores que necesitan ser trabajados y controlados con más regularidad. También nos permite formular estrategias de mercado para fortalecer la situación actual y futura de la empresa.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO

| | Tamaño del segmento | Competidores potenciales | Clientes | Crecimiento del segmento | Proveedores | Productos sustitutos | Rivalidad del segmento | TOTAL | Priorización | |
|-----------------------|---|--------------------------|----------|--------------------------|-------------|----------------------|------------------------|-------|--------------|---|
| OPORTUNIDADES: | 10 | 9 | 8 | 8 | 7 | 5 | 4 | | | |
| 1 | Segmento de mercado en crecimiento en zona Centro y Norte de Quito. | 9 | 8 | 9 | 10 | 4 | 6 | 9 | 55 | 2 |
| 2 | Nueva marca en el mercado. | 8 | 7 | 7 | 8 | 5 | 8 | 7 | 50 | 4 |
| 3 | Desarrollar nuevos productos. | 7 | 7 | 6 | 8 | 6 | 10 | 7 | 51 | 3 |
| 4 | Falta de fidelización de clientes por parte de la competencia. | 8 | 9 | 10 | 8 | 6 | 8 | 8 | 57 | 1 |

De acuerdo a los resultados obtenidos, la oportunidad con mayor importancia es *la falta de fidelización de clientes por parte de la competencia* que existe en el mercado, con un puntaje de 57 sobre un total de 70, por otra parte la oportunidad de menor importancia son *las nuevas marcas en el mercado*, que cuentan con un puntaje de 50.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO

| | Tamaño del segmento | Competidores potenciales | Clientes | Crecimiento del segmento | Proveedores | Productos sustitutos | Rivalidad del segmento | TOTAL | Priorización |
|---|---------------------|--------------------------|----------|--------------------------|-------------|----------------------|------------------------|-------|--------------|
| AMENAZAS: | 10 | 9 | 8 | 8 | 7 | 5 | 4 | | |
| 1 Precios bajos de la competencia. | 6 | 9 | 8 | 7 | 9 | 8 | 10 | 57 | 2 |
| 2 Barreras comerciales crecientes. | 7 | 6 | 10 | 7 | 7 | 7 | 7 | 51 | 4 |
| 3 Inestabilidad económica del país. | 8 | 8 | 9 | 8 | 6 | 5 | 8 | 52 | 3 |
| 4 Bajo crédito de proveedores. | 7 | 6 | 0 | 7 | 10 | 4 | 7 | 41 | 5 |
| 5 Alta cantidad de competidores en la zona. | 8 | 10 | 9 | 10 | 8 | 9 | 10 | 64 | 1 |

Según los resultados la amenaza más importante es la alta cantidad de competidores en la zona con un puntaje de 64 sobre 70 y, la amenaza de menor importancia es el bajo crédito de los proveedores con un puntaje de 41.

| LISTADO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS | Calif. Total | Calif. Pond. | Efect. Empresa | Efect. Pond. |
|--|---------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|
| OPORTUNIDADES: | | | | |
| Segmento de mercado en crecimiento en zona Norte. | 55 | 0.115 | 4 | 0.460 |
| Nueva marca de producto. | 50 | 0.105 | 3 | 0.314 |
| Desarrollar nuevos productos. | 51 | 0.107 | 3 | 0.320 |
| Falta de fidelización de clientes por parte de la competencia. | 57 | 0.119 | 4 | 0.477 |
| AMENAZAS: | | | | |
| Precios bajos de la competencia | 57 | 0.119 | 1 | 0.119 |
| Barreras comerciales crecientes. | 51 | 0.107 | 2 | 0.213 |
| Inestabilidad económica del país. | 52 | 0.109 | 2 | 0.218 |
| Bajo crédito de proveedores | 41 | 0.086 | 2 | 0.172 |
| Alta cantidad de competidores en la zona. | 64 | 0.134 | 1 | 0.134 |
| Total | 478 | 1 | | 2.427 |

| |
|---------------------------------|
| Resultados: 2.427 |
|---------------------------------|

Se puede concluir que la empresa tiene algunas oportunidades que debe y puede aprovechar para mejorar su situación actual externa, como la fidelización de clientes por medio de estrategias promocionales y publicidad. Además puede ampliar o dirigirse hacia nuevos segmentos de mercado para evitar la limitación en cuanto a clientes.

Las amenazas de mayor valor que atentan contra la empresa, son variables que sin duda afectarán a la misma, hasta que esta cambie o mejore sus condiciones en cuanto a fidelizar clientes y ampliar su segmento de mercado. La alta cantidad de competidores en la zona son la principal razón para que el segmento al cual se dirige el Tibidabo se reduzca cada vez más.

4.2.1. ESTRATEGIAS:

- De crecimiento intensivo: Consisten en "cultivar" de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuados, en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias: Estrategia de desarrollo de mercados, estrategia de desarrollo del producto, y estrategia de penetración.

- La publicidad y promoción de los productos: Por medio de esta estrategia se busca posicionar de una mejor manera a la marca y productos de la empresa.

- Alianzas estratégicas con tiendas de vestimenta para novias: Permite promocionar a la empresa y el servicio de catering con ayuda de otras empresas que presten servicios y que estén relacionados con el mercado al cual queremos dirigirnos.

- Estrategias de crecimiento integrativo.

- Crear formas de pago para atraer a clientes: Crear formas de pago convenientes para los consumidores que den un valor agregado perceptible.

- Estrategias de servicio al cliente: Mejorar la capacidad y conocimientos del personal de la empresa para lograr mayor productividad.¹¹

¹¹ <http://www.puomarketing.com/pdf.php?id=4892>

ELSIY H. Frank (1971). ENCICLOPEDIA MARKETING. Ibérico Europea de Ediciones, S.A.

4.3. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA

| POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA | | POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA | |
|--|-----------|---|------------|
| Fortaleza Financiera (FF) | | Estabilidad Ambiental (EA) | |
| Apalancamiento (endeudamiento) | 6 | Cambios tecnológicos | -3 |
| Liquidez | 4 | Tasa de inflación | -5 |
| Capital de trabajo | 5 | Variabilidad de la demanda | -4 |
| Flujo de caja | 3 | Rango de precios de Producto | -3 |
| Facilidad de salida del mercado | 2 | Elasticidad precio de la demanda | -3 |
| Riesgo que implica el negocio | 2 | Presión competitiva | -6 |
| | + | | - |
| | 22 | | -24 |
| Ventaja Competitiva (VC) | | Fortaleza de la Industria (FI) | |
| Participación en el mercado | -6 | Potencial de Crecimiento | 4 |
| Calidad del producto | -1 | Potencial de Utilidades | 4 |
| Ciclo de vida del producto | -3 | Estabilidad Financiera | 3 |
| Lealtad del consumidor | -5 | Utilización de Recursos | 2 |
| Control sobre proveedores y distribuidores | -4 | Productividad, Utilización de Capacidad | 3 |
| | - | | + |
| | 19 | | 16 |
| | | | -2 |

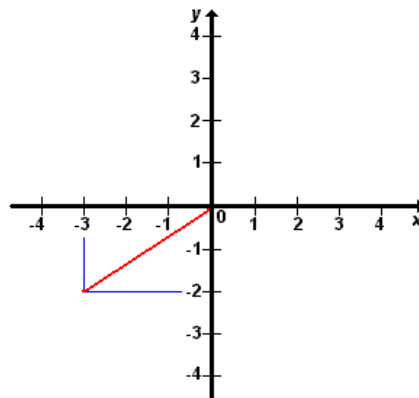
Valores Numéricos FF-FI:

1,2,3 (peor)
4,5,6 (mejor)

Valores Numéricos VC-EA:

-1,-2,-3 (mejor)
-4,-5,-6 (peor)

Defensivo



Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones

internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.¹²

Los pasos que se requieren para el desarrollo de esta matriz son:

1. Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre +1, +2 y +3 (el peor) y +4, +5 y +6 (el mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1, -2 y -3 (el mejor) a -4, -5 y -6 (el peor), a cada una de las variables que comprendan esas dimensiones.
2. Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluida en la respectiva dimensión.
3. Marcar los resultados promedio para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.
4. Sumar los resultados sobre el eje x (horizontal) y marcar el punto resultante sobre x. Sumar los dos resultados en el eje y (vertical) y marcar el punto resultante sobre y.
5. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la empresa.

El tercer vector direccional está ubicado en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz, lo cual sugiere que las estrategias defensivas son las más apropiadas. La

¹²http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/592Segunda_etapa.htm

empresa debería tratar de mejorar las debilidades internas y de evitar las amenazas externas. Las estrategias tipo defensivo incluyen reducción de posesión, liquidación y diversificación concéntrica.



El trabajo anterior tiene como finalidad descubrir cómo interactúan las fuerzas del mercado, con qué intensidad lo hacen y la manera en que operan, pues el propósito, es decidir, de manera informada cuál es la posición que debe ocupar la empresa y el tipo de estrategias de marketing que se utilizaran y aplicaran.

La finalidad es establecer una posición estratégica que se debe mantener en el tiempo, diseñando y construyendo una cadena de valor que funcione como si fuera un encaje único difícilmente imitable.

4.3.1. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

En los mercados competitivos y globalizados, todas las compañías están sujetas de sufrir ataques de sus competidores.

Los ataques suelen ser de dos tipos por empresas nuevas o por empresas que buscan reponerse en el mercado.

El propósito de la estrategia defensiva es disminuir el riesgo de ataque y debilitar el impacto de los niveles.

Aunque por lo regular la estrategia defensiva no aumenta la ventaja competitiva de una compañía.

Existen varias formas de proteger la posición competitiva de una compañía:

- Ampliar líneas de productos de la compañía para ocupar los nichos y las brechas vacantes que podrían tomar los retadores.

- Introducir modelos o marcas que concuerden con los módulos de la competencia.
- Mantener precios bajos en dichos modelos.
- Firma de acuerdos exclusivos con proveedores y distribuidores.
- Capacitación constante.
- Promociones en ofertas, cupones y descuentos oportunos.
- Reducir los tiempos de entrega.
- Aumentar las coberturas de garantías.
- Patentar tecnologías alternativas.
- Firmar contratos exclusivos con todos los proveedores.
- Evitar a los proveedores que dan servicios a los competidores.

Los movimientos de este tipo no solo refuerzan la posición actual de una compañía, si no que también presentan a los competidores un objetivo móvil.

Una buena defensa implica ajustarse con rapidez a las cambiantes condiciones de la industria y, a veces, dar el primer paso para obstruir o dificultar los movimientos de los posibles agresores.

Siempre es preferible una defensa móvil a una estacionaria. Un segundo enfoque de la estrategia defensiva incluye el envío de señales de contra defensivas fuertes en caso de que el retador ataque. Se pueden enviar señales a los posibles retadores por medio de:

- Anunciar públicamente el compromiso de mantener la participación actual del mercado.
- Anunciar públicamente los planes de aumentar la capacidad de producción a fin de satisfacer el crecimiento de la demanda.
- Proporcionar por adelantado información acerca de un nuevo producto o nueva tecnología o los planes de introducir nuevas marcas, esperando que los retadores retrasen sus movimientos hasta que confirmen las acciones anunciadas.

- Comprometer públicamente a la compañía con una política de igualar los precios o términos ofrecidos por los competidores.
- Dar una sólida respuesta a los movimientos de los competidores débiles para aumentar la imagen de la compañía de ser un defensor duro.¹³

¹³<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/esyvencom.htm>

4.4. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

| Factores clave de Éxito | Imp. | Pond. | La Choza | | El Pobre Diablo | | La Malagueña | | El Marrón | | Tibidabo | |
|---------------------------|------------|--------------|----------|-------------|-----------------|-------------|--------------|-------------|-----------|-------------|----------|-------------|
| | | | Producto | Pond. | Producto | Pond. | Producto | Pond. | Producto | Pond. | Producto | Pond. |
| Infraestructura | 10 | 0,093 | 8 | 0,74 | 7 | 0,65 | 7 | 0,65 | 6 | 0,56 | 7 | 0,65 |
| Diferencial del producto | 10 | 0,093 | 7 | 0,65 | 8 | 0,74 | 6 | 0,56 | 7 | 0,65 | 7 | 0,65 |
| Atención al cliente | 9 | 0,083 | 7 | 0,58 | 9 | 0,75 | 7 | 0,58 | 7 | 0,58 | 7 | 0,58 |
| Ubicación | 9 | 0,083 | 9 | 0,75 | 7 | 0,58 | 7 | 0,58 | 5 | 0,42 | 8 | 0,67 |
| Seguridad | 9 | 0,083 | 8 | 0,67 | 8 | 0,67 | 7 | 0,58 | 7 | 0,58 | 6 | 0,50 |
| RR.HH calificado | 8 | 0,074 | 6 | 0,44 | 7 | 0,52 | 7 | 0,52 | 5 | 0,37 | 7 | 0,52 |
| Fidelización del cliente | 8 | 0,074 | 7 | 0,52 | 9 | 0,67 | 6 | 0,44 | 5 | 0,37 | 6 | 0,44 |
| Servicios Complementarios | 8 | 0,074 | 6 | 0,44 | 8 | 0,59 | 6 | 0,44 | 6 | 0,44 | 7 | 0,52 |
| Imagen de la marca | 7 | 0,065 | 7 | 0,45 | 8 | 0,52 | 7 | 0,45 | 5 | 0,32 | 6 | 0,39 |
| Gama de productos | 6 | 0,056 | 6 | 0,33 | 7 | 0,39 | 6 | 0,33 | 5 | 0,28 | 6 | 0,33 |
| Capacidad gerencial | 5 | 0,046 | 7 | 0,32 | 7 | 0,32 | 6 | 0,28 | 5 | 0,23 | 7 | 0,32 |
| Liquidez financiera | 5 | 0,046 | 7 | 0,32 | 8 | 0,37 | 6 | 0,28 | 5 | 0,23 | 7 | 0,32 |
| Negociaciones | 4 | 0,037 | 7 | 0,26 | 7 | 0,26 | 7 | 0,26 | 6 | 0,22 | 7 | 0,26 |
| Manejo de proveedores | 4 | 0,037 | 7 | 0,26 | 9 | 0,33 | 6 | 0,22 | 6 | 0,22 | 6 | 0,22 |
| Estrategias Promocionales | 3 | 0,028 | 6 | 0,17 | 9 | 0,25 | 5 | 0,14 | 4 | 0,11 | 6 | 0,17 |
| Estrategias de precio | 2 | 0,019 | 5 | 0,09 | 8 | 0,15 | 4 | 0,07 | 4 | 0,07 | 5 | 0,09 |
| Tecnología y equipamiento | 1 | 0,009 | 6 | 0,06 | 7 | 0,06 | 6 | 0,06 | 6 | 0,06 | 8 | 0,07 |
| | 108 | 1,000 | | 7,06 | | 7,82 | | 6,45 | | 5,72 | | 6,71 |

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

4.4.1. DETALLE DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La calificación de los establecimientos se ha elaborado en base a visitas personales, lo que nos ha permitido valorizar de manera justa, realista e imparcial a los diferentes factores que se han tomado en cuenta dentro de esta matriz.

Según los resultados obtenidos en la MPC, el restaurante Pobre Diablo es el competidor más fuerte con un puntaje de 7.82.

El restaurante la Choza obtuvo un puntaje de 7.06 lo que lo ubica en segunda posición como competencia directa.

Los restaurantes La Malagueña y El Morrón están ubicados en tercera y cuarta posición con un puntaje de 6.45 y 5.72 respectivamente.

4.4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

- **Infraestructura**

- **La Choza: 8**

Este establecimiento cuenta con una capacidad de producción que le permite atender hasta 90 personas. Es un restaurante amplio que cuenta con una infraestructura moderna y adaptada para ser un salón que le permite abarcar una gran cantidad de clientes.

- **El Pobre Diablo: 7**

Posee una infraestructura rústica en una edificación longeva que a pesar de que le impide atender a no más de 50 comensales a la vez, le da un atractivo único entro los restaurantes de la zona.

- **La Malagueña: 7**

Es un restaurante de comida española que cuenta con una infraestructura que le permite atender hasta un máximo de 40 comensales. Las adecuaciones no sobresalen en el mercado al cual esta enfocado.

- **El Marrón: 6**

Es un pequeño restaurante que cuenta con una infraestructura que le impide brindar sus servicios a más de 32 clientes a la vez.

- **Tibidabo: 7**

Esta empresa cuenta con una capacidad de producción que le permite atender hasta 70 personas. El diferencial de esta empresa radica en la correcta ocupación de los espacios, aunque su adecuación interior no representa al tipo de gastronomía.

- **Diferencial del producto**

- **La Choza: 7**

Los productos que ofrece este establecimiento no poseen un gran diferencial, tanto en la carta como en los menús que elabora diariamente, sin embargo sus productos tienen una buena aceptación.

- **El Pobre Diablo: 8**

El diferencial de la empresa es la presentación de sus platos tanto a la carta como los menús que brinda diariamente. Tiene gran acogida por los clientes potenciales de la zona.

- **La Malagueña: 6**

Sus productos no son muy innovadores ni creativos, pero también se debe tomar en cuenta que es una empresa que lleva 5 años en el mercado a pesar de que no cuenta con un gran diferencial.

- **El Marrón: 7**

El diferencial de este establecimiento radica en la elaboración de menús del día que ofrece y más bien no lo hacen los productos que se encuentran en la carta del establecimiento, lo que le da una aceptación adecuada para su capacidad instalada.

- **Tibidabo: 7**

El restaurante ofrece una variedad de exquisitos platos a la carta, aunque no muy innovadores. Según las ventas históricas del establecimiento, los menús del día son los que tienen mayor aceptación en el mercado, por lo tanto es la variable que genera más ventas para beneficio de la empresa.

- **Atención al cliente**

- **La Choza: 7**

El servicio que ofrece es eficaz pero no rápido, en la mayoría de las ocasiones el servicio llega a demorar entre 20 a 30 minutos, lo que está fuera del rango de tiempo en cual se deben entregar los pedidos. Para evitar inconvenientes de tiempo deberían mejorar su productividad en cocina, y cumplir con los estándares.

- **El Pobre Diablo: 9**

Este restaurante ofrece un servicio muy informal y eficaz a los clientes pero no cuenta con procesos o pasos a seguir para atender, lo cual en ocasiones dificulta el trato con los clientes. En el área de hostess (anfitrión o anfitriona), no se cuenta con el personal capacitado y adecuado.

- **La Malagueña: 7**

La atención que brinda cumple con los estándares de tiempo, los camareros tienen buena presencia, pero después de servir los pedidos en varias ocasiones algunos de los camareros pierden el interés por el cliente, lo cual causa que los comensales busquen a los meseros cuando debería ser lo contrario.

- **El Marrón: 7**

Este establecimiento no tiene un trato amable y aunque demuestra interés por el cliente el servicio no es el mejor. Su servicio informal hace el ambiente un poco más tranquilo.

- **Tibidabo: 7**

El principal problema es que no cuenta con una cantidad adecuada de personal, aunque el servicio en términos generales es bueno, tiende a caer en falta de interés por parte de los camareros. Según los estándares para

atención al cliente se deben tener 1 mesero o camarero por cada 8 personas, regla que muy pocas veces es cumplida por los establecimientos.

Se trata de crear un buen ambiente por medio de la comunicación, para que los comensales se sientan a gusto.

- **Ubicación**

- **La Choza: 9**

La zona en donde se encuentra ubicado este restaurante es muy accesible y esta a la vista de todas las personas que transitan por la Av. 12 de octubre. Su ubicación le da un gran beneficio de la zona porque atrae a turistas extranjeros y a trabajadores de oficinas que tienen 1 hora o más tiempo para almorzar.

- **El Pobre Diablo: 7**

A pesar de que está ubicado en una calle muy transitada, su infraestructura y la publicidad del local no ayudan a que se lo encuentre con facilidad, también debido a que a que no cuenta con un número y la señalización de las calles son difíciles de encontrar. A pesar de estos inconvenientes, en la zona donde se encuentra situado, transitan muchos trabajadores y oficinistas de los alrededores los cuales acceden al restaurante por casualidad o curiosidad.

- **La Malagueña: 7**

Esta ubicado en la calle Toledo, lo que ayuda a que sea visible. Si bien es una zona por donde transita gente con poder adquisitivo, no tiene la acogida de demanda que debe tener un establecimiento de la localidad.

- **El Marrón: 5**

La ubicación de este restaurante no es de las mejores, aunque se encuentra dentro de la misma zona que los otros restaurantes, este, está situado dentro de un edificio que no cuenta con una señalización adecuada.

- **Tibidabo: 8**

Cuenta con una buena ubicación, de fácil acceso, y está a la vista de las personas que transitan por las cercanías. Además cuenta con parqueo que es una de las ventajas competitivas con las que cuenta el establecimiento.

- **Seguridad**

- **La Choza: 8**

Por su ubicación cuenta con una buena seguridad dentro de la zona.

- **El Pobre diablo: 8**

Tiene una buena seguridad debido a su ubicación y al personal que contrata.

- **La Malagueña: 7**

La seguridad con la que cuenta es buena por la zona en donde se encuentra ubicado.

- **El Marrón: 7**

El estar situado dentro de un edificio le da seguridad para ofrecer sus servicios con tranquilidad.

- **Tibidabo: 6**

A pesar de la zona en donde esta situado, la seguridad con la que cuenta el establecimiento no es de las mejores, sin embargo la presencia de personal de seguridad de otros establecimientos, edificios y bancos de los alrededores mantiene a la zona y al restaurante con un ambiente tranquilo.

- **RR.HH calificado**

- **La Choza: 6**

Uno de los grandes problemas de la industria de restaurantes es que no se tiene personal con aptitudes ni conocimientos sobre los cargos en los establecimientos, debido a que la mano de obra tiene un costo menor al contratarse personal que simplemente cumpla con las funciones básicas y sin conocimientos técnicos lo cual se refleja en el servicio al cliente y en la preparación de sus alimentos.

- **El Pobre Diablo: 7**

Si bien su atención al cliente es buena, su personal no es el más apto ni capacitado. No se cumplen con normas de regulación estándar. Su personal carece de profesionalidad y seriedad.

- **La Malagueña: 7**

Cuenta con personal operativo calificado pero el personal administrativo no cumplen con las expectativas necesarias y se refleja en las promociones y en los controles del personal.

- **El Marrón: 5**

El personal de las áreas administrativas es capacitado, pero en el área operativa existe poco control en la selección de personal. No toman en cuenta la experiencia de los trabajadores para contratarlos.

- **Tibidabo: 7**

El área administrativa cuenta con personal capacitado y con experiencia pero en el área operativa no todo su personal cumple con los requisitos ni con el conocimiento adecuado para el correcto cumplimiento de las funciones.

- **Fidelización del cliente**

- **La Choza: 7**

Los años de funcionamiento en el mercado le han permitido ganar experiencia y una clientela estable que confía en el establecimiento.

Sin embargo, su cambio continuo de mano de obra para el área de cocina ha causado que el sabor y presentación de los platos cambien, y por lo tanto, la pérdida lenta de clientes.

- **El Pobre Diablo: 9**

La adecuación interna del establecimiento y la atención son los medios que se utilizan para fidelizar clientes, tomando en cuenta también, el tiempo que lleva brindando sus servicios en el mercado.

- **La Malagueña: 6**

Tiene pocos clientes fidelizados por falta de interés en los clientes y la falta de creatividad para crear promociones. Los clientes prefieren cambiar constantemente los restaurantes a donde suelen acudir a consumir alimentos y bebidas, siendo de gran facilidad encontrar varios restaurantes por la cantidad de competencia en la zona.

- **El Marrón: 5**

Su clientela es fija en un porcentaje muy bajo, sin embargo se lo puede encontrar con diferentes tipos de consumidores por la zona en la cual se maneja.

- **Tibidabo: 6**

Cuenta con una clientela estable y fidelizada por el buen trato que el personal le ofrece al consumidor. A pesar de esto el porcentaje de clientes fidelizados es bajo, por lo que se implementaran estrategias para llamar la atención de las

personas que trabajan en la zona, y de esta manera fidelizarlos a medida que pase el tiempo.

- **Servicios complementarios**

- **La Choza: 6**

Cuenta con varios servicios complementarios, pero no representan una ventaja competitiva para la competencia. Sus servicios complementarios son diferentes a los que se deberían manejar dentro del área de alimentos y bebidas.

- **El Pobre Diablo: 8**

Cuenta con servicios de catering y diseños de menús en caso de ser necesario. Sus eventos tienen buena aceptación por sus clientes, debido a que se adaptan a las necesidades de los mismos.

- **La Malagueña: 6**

No cuenta con servicios complementarios. Básicamente ser un centro donde se expendan alimentos es su finalidad y negocio.

- **El morrón: 6**

Este establecimiento no cuenta con servicios complementarios debido a que es un negocio pequeño y sin visión dentro del mercado en el cual está dirigido.

- **Tibidabo: 7**

Los servicios complementarios que ofrece son adecuados para el mercado en el cual se maneja. Cuenta con servicio de catering, menaje propio, y servicio de camareros incluidos. Lo que crea una ventaja perceptible y tangible en el mercado actual.

- **Imagen de la marca**

- **La Choza: 7**

Tiene una buena imagen dentro del mercado pero más allá de los productos y servicios que oferta actualmente, no es excelente ni tampoco representa el tiempo que ha estado en funcionamiento. Esto puede ocurrir por cambios de la administración y del personal.

- **El Pobre Diablo: 8**

Cuenta con una buena aceptación de mercado, ya que no solo se dirige a un solo segmento, lo cual amplía su mercado meta actual. El tiempo que lleva en funcionamiento es otro factor fundamental para la aceptación de la marca en la zona.

- **La Malagueña: 7**

Cuenta con una imagen aceptable y reconocida en su mercado objetivo, pero no significa una amenaza como marca, debido a que no se trabaja constantemente en la publicidad.

- **El Morrón: 5**

No cuenta con una buena imagen de mercado, lo que se puede percibir con facilidad desde el momento en el que se entra al establecimiento.

- **Tibidabo: 6**

La imagen de la marca está en crecimiento, sin embargo por la falta de publicidad del establecimiento y la imagen, no es reconocida por muchos de los consumidores de la zona y en ocasiones por sus mismos clientes.

- **Gama de productos**

- **La Choza: 6**

Ofrece una gama de productos ecuatorianos, ya que su gastronomía esta basada en la misma, a pesar de este factor su carta es limitada en cuanto a variedad.

- **El Pobre Diablo: 7**

Brinda alimentos basándose en una gastronomía clásica y sencilla que tiene una buena aceptación pero no es la mejor que se puede buscar en el mercado.

- **La Malagueña: 6**

Su gama de productos es limitada y algunos de sus platos no tienen mucha salida al mercado. La ventaja que tiene el local es que ofrece almuerzos llamativos para la clientela.

- **El Marrón: 5**

No posee una amplia gama de productos y los alimentos con más salida al mercado que tiene actualmente son los menús del día que ofrece a los consumidores.

- **Tibidabo: 6**

A pesar de que tiene un buena gama de productos especialmente en platos fuertes, no tienen mucha aceptación, los principales factores para que no exista la salida adecuada son: gustos de los consumidores, precios de los productos, por diferencias gastronómicas y culturales.

Mantiene ventas estables y lo que se pretende hacer con el presente estudio es que el restaurante tenga una imagen en el mercado y más allá de que los clientes consuman los menús del día, se consuman con mayor frecuencia los platos que se encuentran en la carta, ya que el beneficio es más alto del que se puede obtener por la venta de los menús del día.

- **Capacidad gerencial**

- **La Choza: 7**

Tiene una buena capacidad gerencial, aun que en ocasiones no se toman las decisiones correctas para el beneficio de la empresa. Falta comunicación entre departamentos.

- **El Pobre Diablo: 7**

Alta capacidad gerencial debido a que cuenta con personal capacitado. La toma de decisiones en la mayoría de casos es la correcta, siendo de beneficio para la empresa.

- **La Malagueña: 6**

Su falta de capacidad gerencial evita que la empresa crezca de manera correcta dentro del mercado. La toma de decisiones así como el personal no es el más apto ni adecuado.

- **El Marrón: 5**

La poca capacidad gerencial se refleja en el pequeño grupo al cual se reduce su clientela. Existe desorganización y poca comunicación interna.

- **Tibidabo: 7**

Tiene una alta capacidad gerencial, debido a que cuenta con personal apto para brindar un buen servicio. Existe comunicación interna entre departamentos, lo que permite un mejor desempeño profesional y un continuo desarrollo empresarial.

- **Liquidez financiera**

- **La Choza: 7**

Cuenta con un buen capital empresarial, lo que le permite organizar eventos constantes y tener una alta rentabilidad de los mismos y a la vez recuperar la inversión en un lapso corto de tiempo.

- **El Pobre Diablo: 8**

Tiene una alta solvencia económica. Mantiene un portafolio de eventos equilibrado y adaptado a su capital y liquidez empresarial.

- **La Malagueña: 6**

No ha identificado con claridad un plan de inversión. A pesar de que cuenta con una liquidez aceptable, eso no significa que la rentabilidad sea mayor.

- **El Marrón: 5**

El capital empresarial con el que cuenta no es alto, por lo tanto no cuenta con un poder de endeudamiento que le permita crecer ni mejorar.

- **Tibidabo: 7**

La liquidez financiera que tiene el restaurante ha crecido con el paso del tiempo debido a la buena administración de los fondos y del capital empresarial.

- **Negociaciones**

- **La Choza: 7**

La capacidad de negociación con la que cuenta el restaurante no es la adecuada para el mercado al cual se enfoca.

- **El Pobre Diablo: 7**

Tiene buena capacidad de negociaciones para obtener publicidad, alianzas y participación en ferias.

- **La Malagueña: 7**

Baja capacidad para negociar, no posee ningún tipo de alianza. Lo cual lo debilita frente a la competencia.

- **El Marrón: 6**

Cuenta con una baja capacidad de negociación. No posee ningún tipo de alianza estratégica.

- **Tibidabo: 7**

Cuenta con una buena capacidad de negociación. Se van a realizar alianzas con empresas de los alrededores y con tiendas de vestidos de novias, para fomentar y promocionar el servicio de catering que oferta la empresa.

• **Manejo de proveedores**

- **La Choza: 7**

Cuenta con una lista extensa de proveedores en función de precios, haciendo a un lado la calidad de los productos que adquiere con regularidad el establecimiento.

- **El Pobre Diablo: 9**

Cuenta con una amplia lista de proveedores, posee facilidades crédito para sus pagos y privilegios en pedidos a gran escala. En situaciones realizan compras en supermercados de la zona por la cercanía.

- **La Malagueña: 6**

No cuenta con proveedores fijos, y dependiendo de las necesidades en cuanto a productos realiza los pedidos a los proveedores más convenientes.

- **El Marrón: 6**

No cuenta con una lista de proveedores fijos. Realiza compras en mercados y supermercados de la zona.

- **Tibidabo: 6**

Cuenta con una lista de proveedores para la adquisición de casi todos sus productos. En ocasiones se realizan compras en mercados y supermercados de la zona.

• **Estrategias promocionales**

- **La Choza: 6**

Realiza poca publicidad del establecimiento y productos, sin embargo cuenta con un portafolio de clientes que acuden a satisfacer sus necesidades.

- **El Pobre Diablo: 9**

Las relaciones públicas que maneja la empresa son una fortaleza y una ventaja competitiva dentro del mercado.

- **La Malagueña: 5**

La publicidad que maneja el restaurante no es la mejor. Ha realizado muy poca promoción de sus productos lo que en este caso es una desventaja para el establecimiento y sus ventas.

- **El Morrón: 4**

No realiza publicidad adecuada y que sea de beneficio para la empresa. La única manera de conocer cual es su oferta actual es por medio de un pequeño

aviso fuera del establecimiento. En ocasiones este tipo de publicidad puede desprestigiar a una marca.

- **Tibidabo: 6**

Ha realizado publicidad poco llamativa e informativa. El objetivo es mejorar esta publicidad y enfocarla de una manera más adecuada para el beneficio de la empresa.

- **Estrategias de precio**

- **La Choza: 5**

La mayor parte de sus precios no reflejan el producto que se vende. Su gama de precios no es amplia pero mantiene un estándar.

La única estrategia de precios que maneja es en la oferta del menú del día.

- **El Pobre Diablo: 8**

Ofrece paquetes de precios muy accesibles para los consumidores. Su gama de precios es amplia.

- **La Malagueña: 4**

No cuenta con estrategias de precio.

- **El Marrón: 4**

No maneja estrategias de precio.

- **Tibidabo: 5**

Las estrategias de precio que maneja no son adecuadas para el segmento de mercado al cual se dirige. A pesar de que cuenta con una amplia lista de precios, estos son altos, lo que causa que los productos de la carta tengan menos salida.

- **Tecnología y equipamiento**

- **La Choza: 6**

Cuenta con tecnología en la cocina pero algunos procesos lo realizan de forma artesanal.

- **El Pobre Diablo: 7**

Cuenta con equipamiento adecuado para la cocina y bar para procesar y elaborar alimentos.

- **La Malagueña: 6**

El equipamiento para el funcionamiento y la producción de sus platos es básico en la industria de alimentos y bebidas, pero no es tecnología de punta.

- **El Marrón: 6**

No cuenta con tecnología de punta para realizar la producción de sus productos. Utilizan equipamiento de baja presupuesto debido a que no se han realizado las inversiones necesarias y de beneficio a largo plazo para el establecimiento.

- **Tibidabo: 8**

Cuenta con tecnología de punta y de primera. La inversión inicial de la empresa incluyó la maquinaria y equipos de cocina y se implementó un sistema de control y pedidos en el salón, lo que disminuye el trabajo y facilita una facturación precisa y rápida.

5. PLAN DE MARKETING

5. PLAN DE MARKETING

5.1. MISIÓN: Somos una empresa dedicada a la elaboración de platos basándonos en la diversa y exquisita gastronomía catalana, integrada por personas con espíritu empresarial, comprometidos en mantener la originalidad de nuestro producto, garantizando los más altos niveles de calidad, eficiencia, competitividad y contribuyendo al mismo tiempo, al logro de estándares de excelencia en la satisfacción de los clientes.

5.2. VISIÓN: Ser líder en el mercado de Restaurantes de comida internacional, buscando siempre diferenciarnos no sólo por la excelencia y calidad de nuestro producto, sino también por la vocación de toda la empresa de trabajar para satisfacer plenamente a nuestros clientes, distribuidores, empleados y proveedores.

5.3. VALORES EMPRESARIALES

- **Los valores de la empresa son:**

- Responsabilidad
- Sinceridad
- Vocación de servicio
- Iniciativa
- Compromiso
- Puntualidad
- Seriedad

5.4. OBJETIVOS DE MARKETING

- Posicionar la marca en la mente de los consumidores.
- Abarcar nuevos segmentos de mercado.
- Capacitar al personal constantemente para aumentar la producción y reducir costos.
- Aumentar la participación de mercado en un 5% anual.
- Promocionar los beneficios de la empresa.

5.5. FODA

El Análisis FODA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

El FODA de la empresa Tibidabo es el siguiente:

- Fortalezas:

Recursos financieros necesarios.

Procesos de calidad.

Estandarización de procesos.

Mecanismos de control.

Personal capacitado.

Experiencia en el mercado.

Buena experiencia comercial.

Ubicación.

Modelo de negocio es evolutivo.

El mercado permite aumentar el volumen en ventas.

- Debilidades:

Producto existente en el mercado.

Poca variedad de productos.

No está definido el segmento de mercado.

Precios altos de los productos.

Mal manejo de publicidad.

- Oportunidades:

Segmento de mercado en crecimiento en zona Centro y Norte de Quito.

Nueva marca en el mercado.

Desarrollar nuevos productos.

Falta de fidelización de clientes por parte de la competencia.

- Amenazas:

Precios bajos de la competencia.

Barreras comerciales crecientes.

Inestabilidad económica del país.

Bajo crédito de proveedores.

Alta cantidad de competidores en la zona.

5.6. PERFIL DEL CLIENTE

5.6.1. GEOGRÁFICA:

Ubicación: Quito-Ecuador.

Sector: La Floresta.

5.6.2. DEMOGRÁFICA:

Edad: De 20 a 45 años.

Ciclo de vida Familiar: joven y adulto, soltero o casado.

Genero: Masculino y Femenino.

Ocupación: Profesionales, estudiantes universitarios.

Clase Social: Media y Media Alta.

5.6.3. PSICOGRAFÍA:

Personas a las que les guste la gastronomía española y de calidad.

5.7. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Demanda actual: Podemos concluir que los clientes y consumidores conocen de qué se trata este tipo de negocio, tienen una preferencia por el tipo de gastronomía internacional pero cabe reconocer que también existe interés por la gastronomía ecuatoriana en el caso del servicio de catering.

Los clientes de este negocio dan mucha importancia a la atención al cliente por lo que se debe tener personal capacitado y con una buena filosofía de servicio y trabajo que nos permita atenderlos de la mejor manera y para lograr fidelizar a los clientes con la empresa.

Según los datos recolectados en las encuestas, y haciendo una relación con nuestro universo, nuestra demanda actual estaría alrededor de 6728 personas.

5.8. COMPETENCIA:

5.8.1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA:

Oferta Total: En general existen varios establecimientos que expenden alimentos de distintas clases dentro de la zona en la cual se ha realizado el estudio, los cuales absorben muchos consumidores.

5.8.2. COMPETENCIA DIRECTA

- EL POBRE DIABLO restaurante

Ubicado en la Av. Isabel La Católica y Galavis.

Este establecimiento quizás representa la competencia más fuerte y notable para el Tibidabo, ya que apunta a un mismo target de mercado y ofrece promociones como almuerzos. Tiene una alta aceptación y fidelización por parte de los clientes. Uno de los diferenciales de este restaurante es que brinda espectáculos en vivo, aparte de contar con un horario de atención más amplio, lo cual le permite abarcar a diferentes segmentos de mercado.

- LA CHOZA restaurante

Ubicado en la Av. 12 de Octubre.

Tiene gran aceptación por parte de los clientes, representa competencia directa ya que también ofrece almuerzos, y debido a su excelente servicio y calidad en alimentos, absorbe una gran cantidad de clientes.

- LA MALAGUEÑA restaurante

Ubicado en la calle Toledo.

Este establecimiento representa competencia directa ya que es un restaurante de comida española que, también ofrece promociones como almuerzos y tiene como target de mercado a los oficinistas de la zona. Sus precios son relativamente iguales a los del Tibidabo.

- EL MARRON restaurante

Ubicado en la calle Luis Cordero.

Es un pequeño establecimiento que representa competencia directa para el restaurante Tibidabo, ya que cuenta con una excelente ubicación y su target de mercado es el mismo.

5.8.3. COMPETENCIA INDIRECTA

- TAKK restaurante

Ubicado en la Av. Isabel La Católica y Cristóbal Gangotena.

Precios altos, buena aceptación por parte de los clientes, se sirven platos a la carta. Este establecimiento representa competencia indirecta.

- LA TRATTOVIA restaurante

Ubicado en la Av. Isabel La Católica.

Restaurante italiano, precios altos en relación a los precios fijados en el Tibidabo, buena aceptación por parte de los clientes, se sirven platos a la carta. Este restaurante representa competencia indirecta.

- NOE restaurante

Ubicado en la Av. Isabel La Católica.

Restaurante de sushi con excelente aceptación por parte de los clientes, tiene una alta fidelidad, productos de calidad y precios altos que van de acuerdo a los productos que ofertan.

- SEGUNDO MUELLE restaurante

Ubicado en la Av. Isabel La Católica y Gangotena.

Restaurante estilo gourmet, no tiene una alta cantidad de clientes debido a sus precios excesivamente altos, cuentan con un buen servicio al cliente, se diferencia por sus horarios de atención especialmente en fines de semana. Representa competencia indirecta para el Tibidabo.

- CLANCYS restaurante

Ubicado en la calle Toledo y Francisco Salazar.

Restaurante estilo gourmet, se sirven platos a la carta, no expenden promociones como almuerzos. Tiene una alta fidelización por parte de los clientes. Representa competencia indirecta.

- ALKIMIA restaurante

Ubicado en la calle Valladolid y Francisco Salazar.

Establecimiento de lujo, es un restaurante tipo gourmet que oferta platos a la carta, cuenta con un excelente servicio al cliente, sus precios son altos y representa competencia indirecta. Su target de mercado son las personas que cuentan con ingresos altos.

- HAPPY PANDA restaurante

Ubicado en la Av. Isabel La Católica y Luis Cordero.

Restaurante de comida china, sus precios son altos en relación a los productos que ofrecen al mercado, representa competencia indirecta a pesar de que esté ubicado en la misma zona.

- LO NUESTRO restaurante

Ubicado en la Av. Isabel La Católica.

Restaurante de comida típica, sus precios son aceptables en relación con los productos que se puede encontrar en este establecimiento. No es competencia directa, ya que no ofrecen el mismo menú ni promociones como almuerzos.

- PIMS restaurante

Ubicado en la Av. Isabel La Católica.

Este establecimiento tiene una gran trayectoria dentro del mercado, sin embargo su calidad tanto en alimentación como en servicio al cliente han decaído con el paso del tiempo. Sus precios son inadecuados para los productos que ofrecen y representan competencia indirecta.

- PAVAROTTI restaurante

Ubicado en la Av. 12 de Octubre.

Restaurante de comida italiana, la calidad de sus alimentos es buena y los precios no están acordes a los platos que ofertan. Los potenciales clientes de este restaurante muchas veces son absorbidos por otros establecimientos de la zona especialmente por La Choza debido a que éste se encuentra en la parte superior del mismo.

Representa competencia indirecta.

- CASA CHINA restaurante

Ubicado en la calle Luis Cordero y Tamayo.

Éste establecimiento es muy bueno tanto en lo que alimentación se refiere como en servicio a los clientes. Los precios de los productos van acorde con la calidad de los alimentos, es por esta razón que tiene una alta clientela especialmente en fin de semana.

- SWISS HOTEL

Ubicado en la calle Luis Cordero y Av. 12 de octubre.

Este es un establecimiento con mucho reconocimiento no sólo a nivel nacional, sino también a nivel internacional. Los precios de los productos son altos y sus alimentos no siempre son de alta calidad. Sin embargo muchos clientes acuden al mismo por su ubicación y fácil distribución de alimentos, pero especialmente por su nombre y antigüedad.

Análisis de la oferta: dentro de la zona de la Floresta tenemos cuatro restaurantes que representan competencia directa para el restaurante Tibidabo, como son: El Pobre Diablo, la Choza, La Malagueña y El Marrón. Estos establecimientos ofrecen alimentos de alta calidad en un entorno agradable, con la desventaja para el restaurante Tibidabo de que estos, tienen mayor tiempo en el mercado y por lo tanto cuentan con mayor experiencia y número de clientes.

Dentro de la competencia indirecta que se puede encontrar en la zona están: restaurante TAKK, La Trattovia, NOE sushi bar, Segundo Muelle, Clancy's, Alkimia, Happy Panda, Lo Nuestro, PIMBS, Pavarotti, restaurante Casa China y Swiss Hotel. Estos establecimientos ofertan alimentos de excelente calidad, a un precio más alto; sin embargo, absorben gran cantidad de clientela por la variedad gastronómica y la ubicación que tienen. A pesar de que sus precios sean altos tienen rotación constante, debido a que en la zona hay movimiento toda hora del día y noche, y también por sus horarios de atención, los cuales les permiten dirigirse a más de un grupo humano.

5.8.4. OFERTA HISTÓRICA

| Año | Establecimientos |
|------|--|
| 2005 | CLANCY'S, HAPPY PANDA, LO NUESTRO, PIMBS, CASA CHINA, POBRE DIABLO, LA CHOZA, LA MALAGUEÑA, SWISS HOTEL. |
| 2006 | CLANCY'S, HAPPY PANDA, LO NUESTRO, PIMBS, CASA CHINA, POBRE DIABLO, LA CHOZA, LA MALAGUEÑA, SWISS HOTEL, EL MARRON, PAVAROTTI. |
| 2007 | CLANCY'S, HAPPY PANDA, LO NUESTRO, PIMBS, CASA CHINA, POBRE DIABLO, LA CHOZA, LA MALAGUEÑA, SWISS HOTEL, EL MARRON, PAVAROTTI, NOE, LA TRATTOVIA. |
| 2008 | CLANCY'S, HAPPY PANDA, LO NUESTRO, PIMBS, CASA CHINA, POBRE DIABLO, LA CHOZA, LA MALAGUEÑA, SWISS HOTEL, EL MARRON, PAVAROTTI, NOE, LA TRATTOVIA, TAKK, ALKIMIA, SEGUNDO MUELLE. |
| 2009 | CLANCY'S, HAPPY PANDA, LO NUESTRO, PIMBS, CASA CHINA, POBRE DIABLO, LA CHOZA, LA MALAGUEÑA, SWISS HOTEL, EL MARRON, PAVAROTTI, NOE, LA TRATTOVIA, TAKK, ALKIMIA, SEGUNDO MUELLE. |

En el año 2005 alrededor de diez empresas ofrecen sus productos al mercado. En los años siguientes entran al mercado varias empresas y marcas que segmentan aun más a los consumidores. Para el año 2007 se introducen como competencia 5 empresas que ofrecen productos similares al mercado y hasta el año 2009 se han incorporado tres empresas más, que imponen un nuevo estilo gastronómico dentro de la zona y están dirigidas a un estrato socio económico más alto.

5.8.5. OFERTA ACTUAL

| Año | Establecimientos |
|------------|--|
| 2010 | CLANCY'S, HAPPY PANDA, LO NUESTRO, PIMBS, CASA CHINA, POBRE DIABLO, LA CHOZA, LA MALAGUEÑA, SWISS HOTEL, EL MARRON, PAVAROTTI, NOE, LA TRATTOVIA, TAKK, ALKIMIA, SEGUNDO MUELLE. |

Según la información que se ha obtenido por medio de encuestas y por el método de observación, la competencia directa que tiene el establecimiento Tibidabo son: el restaurante Pobre Diablo, la Choza, el Marrón y la Malagueña, a pesar de que estos establecimientos no ofrecen al mercado un mismo estilo gastronómico, tienen una gran clientela a la hora de almuerzos por sus promociones, precios, y por sus menús especiales así como por los platos del día que los mismos ofertan. Un establecimiento que representa competencia indirecta pero que sin embargo absorbe gran cantidad de clientes es el Swiss Hotel, y éste, al estar situado cerca del restaurante Tibidabo, reduce la cantidad de posibles comensales a los cuales se dirige el establecimiento.

5.9. PROVEEDORES

Son personas o empresas que se encargan de proporcionar los recursos que necesitan los negocios de A & B para su normal funcionamiento.

5.9.1. PROVEEDORES EXISTENTES

Dipor

La Finca

Mondel

Mv servicios

Ángel Yagual

Bestmar

Datu

El buen pescador

Elías Hidalgo

Gourmet & More

Punto canela

Alma Juan Eljuri

Dibeal

Grandes Bodegas

La Cava de Eduardo

Laswell

Liquor's

Plaza Artigas

Gourmet

Carma Gourmet

Columbus

Gari

Giorni Bianco

Toldos & vajillas

Tover

Vajillas Sr. Arango

Giupi Sr. Hervas

Levapan

Ricardina wit

Tavola Italiana

Las delicias de la Abuela
Industria Harinera
Sergio Pena
Carnidern
Distribuidora de carnes
Rodes
Sellerynsa
Ichivan
Productos Terranova
Shara ice
Puro hielo
Coca cola Company
Serrasa
Profutec
La Fabril
Sudfood S.A.
Café Galiatti
AGIP
CGB
Sudeproc
Paz Raúl
Produpapel
Ramiro Guerrero
Impresium
Megacavedi
Servidestapes

5.9.2. MATRICES DE PROVEEDORES

Parámetros de valoración en función a las características de requerimiento.

CARACTERÍSTICAS:

1. Gama de Productos.
2. Precios.
3. Tiempo de Entrega.
4. Forma de Pago.
5. Tiempo de Vida del Producto.

VALORACIÓN ASIMÉTRICA

| | |
|---------------------|---|
| No Cumple | 1 |
| Cumple Parcialmente | 3 |
| Cumple Totalmente | 9 |

LACTEOS

| PROVEEDORES | CARACTERÍSTICAS | | | | | TOTAL | PRIORIDAD |
|--------------|-----------------|----|----|----|----|-------|-----------|
| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | | |
| Dipor | 3 | 3 | 9 | 3 | 3 | 21 | 2 |
| La finca | 9 | 3 | 9 | 9 | 9 | 39 | 1 |
| Mondel | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 21 | 3 |
| Mv servicios | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 13 | 4 |

Según el cuadro, los proveedores de productos lácteos que cumplen con la mayoría de características y requerimientos son La Finca y Dipor.

MARISCOS Y FRUTOS DEL MAR

| PROVEEDORES | CARACTERÍSTICAS | | | | | TOTAL | PRIORIDAD |
|------------------|-----------------|----|----|----|----|-------|-----------|
| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | | |
| Ángel Yagual | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 9 | 6 |
| Bestmar | 3 | 9 | 3 | 3 | 3 | 21 | 3 |
| Datu | 9 | 9 | 9 | 3 | 9 | 39 | 1 |
| El buen pescador | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 5 |
| Elías Hidalgo | 1 | 9 | 3 | 3 | 3 | 19 | 4 |
| Gourmet & More | 3 | 9 | 9 | 3 | 3 | 27 | 2 |

Según el cuadro los proveedores de mariscos y frutos del mar con mayor importancia son Datu, Gourmet & More, Bestmar y Elías Hidalgo.

LICORES

| PROVEEDORES | CARACTERÍSTICAS | | | | | TOTAL | PRIORIDAD |
|--------------------|-----------------|----|----|----|----|-------|-----------|
| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | | |
| Punto canela | 9 | 3 | 9 | 9 | 9 | 39 | 2 |
| Alma Juan Eljuri | 9 | 3 | 3 | 9 | 3 | 27 | 3 |
| Dibeal | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 13 | 7 |
| Grandes Bodegas | 9 | 3 | 3 | 3 | 9 | 27 | 4 |
| La Cava de Eduardo | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 45 | 1 |
| Laswell | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 6 |
| Liquor's | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 5 |
| Plaza Artigas | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 11 | 8 |

Los proveedores de licores que cumplen con las características requeridas por el establecimiento son La Cava de Ecuador, Punto Canela, Alma Juan Eljuri y Dibeal.

TOLDOS, VAJILLAS, CUBERTERIA, MANTELERIA, CRISTALERIA

| PROVEEDORES | CARACTERÍSTICAS | | | | | TOTAL | PRIORIDAD |
|---------------------|-----------------|----|----|----|----|-------|-----------|
| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | | |
| Gourmet | 3 | 3 | 3 | 3 | 9 | 21 | 4 |
| Carma Gourmet | 3 | 3 | 9 | 3 | 9 | 27 | 3 |
| Columbus | 9 | 9 | 3 | 3 | 9 | 33 | 2 |
| Gari | 9 | 9 | 3 | 9 | 9 | 39 | 1 |
| Giorni Bianco | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 5 |
| Toldos & vajillas | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 11 | 6 |
| Tover | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 11 | 7 |
| Vajillas Sr. Arango | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 11 | 8 |

Los proveedores de equipamiento de cocinas y artículos para eventos de mayor importancia son Gari, Columbus, Carma Gourmet y Gourmet.

VERDURAS Y PRODUCTOS VEGETALES

| PROVEEDORES | CARACTERÍSTICAS | | | | | TOTAL | PRIORIDAD |
|------------------|-----------------|----|----|----|----|-------|-----------|
| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | | |
| Giupi Sr. Hervas | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 |
| Levapan | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 9 | 4 |
| Ricardina wit | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 2 |
| Tavola Italiana | 3 | 9 | 9 | 3 | 9 | 33 | 1 |

Según el cuadro, los proveedores de verduras y productos vegetales que cumplen con las características que requiere el establecimiento son Tavola Italiana, Ricardina Wit y Giupi Sr. Hervas.

HARINAS, MASAS Y EMPANADAS

| PROVEEDORES | CARACTERÍSTICAS | | | | | TOTAL | PRIORIDAD |
|---------------------------|-----------------|----|----|----|----|-------|-----------|
| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | | |
| Las delicias de la abuela | 9 | 3 | 9 | 3 | 3 | 27 | 2 |
| Industria harinera | 9 | 9 | 9 | 9 | 3 | 39 | 1 |
| Sergio Pena | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 |

Los proveedores de harinas, masas y empanadas de mayor importancia son Industria Harinera y Las delicias de la Abuela.

EMBUTIDOS

| PROVEEDORES | CARACTERÍSTICAS | | | | | TOTAL | PRIORIDAD |
|-------------------------|-----------------|----|----|----|----|-------|-----------|
| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | | |
| Carnidern | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 13 | 4 |
| Distribuidora de carnes | 3 | 3 | 9 | 3 | 9 | 27 | 2 |
| Rodes | 9 | 3 | 3 | 9 | 3 | 27 | 3 |
| Sellerynsa | 9 | 3 | 9 | 3 | 9 | 33 | 1 |

Sellerynsa, Distribuidora de carnes y Rodes son los proveedores de Embutidos y carnes de distintas clases que tienen las características que la empresa necesita.

KANIKAMA

| PROVEEDORES | CARACTERÍSTICAS | | | | | TOTAL | PRIORIDAD |
|---------------------|-----------------|----|----|----|----|-------|-----------|
| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | | |
| Ichivan | 3 | 3 | 3 | 3 | 9 | 21 | 2 |
| Productos Terranova | 9 | 3 | 3 | 9 | 3 | 27 | 1 |

Productos Terranova es el proveedor que cumple con las características que el restaurante Tibidabo requiere, con un puntaje de 27.

HIELO

| PROVEEDORES | CARACTERÍSTICAS | | | | | TOTAL | PRIORIDAD |
|-------------|-----------------|----|----|----|----|-------|-----------|
| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | | |
| Shara ice | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 11 | 1 |
| Puro hielo | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 11 | 2 |

Según el cuadro Shara Ice y Puro Hielo tienen el mismo puntaje, pero se ha optado por la primera opción por las relaciones que se mantienen con la empresa.

AGUAS, PULPAS Y GASEOSAS

| PROVEEDORES | CARACTERÍSTICAS | | | | | TOTAL | PRIORIDAD |
|-------------------|-----------------|----|----|----|----|-------|-----------|
| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | | |
| Coca cola Company | 9 | 9 | 9 | 9 | 3 | 39 | 1 |
| Serrasa | 3 | 3 | 9 | 9 | 9 | 33 | 3 |
| Profutec | 9 | 9 | 9 | 9 | 3 | 39 | 2 |

Los proveedores de aguas, pulpas de frutas y gaseosas con mayor puntaje son Coca cola Company y Profutec.

ACEITE

| PROVEEDORES | CARACTERÍSTICAS | | | | | TOTAL | PRIORIDAD |
|-------------|-----------------|----|----|----|----|-------|-----------|
| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | | |
| La fabril | 9 | 9 | 3 | 3 | 9 | 33 | 1 |

La fabril es el único proveedor de aceite vegetal con el que cuenta la empresa. Sin embargo se buscaran más proveedores que expendan un producto similar.

TUBÉRCULOS

| PROVEEDORES | CARACTERÍSTICAS | | | | | TOTAL | PRIORIDAD |
|--------------|-----------------|----|----|----|----|-------|-----------|
| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | | |
| Sudfood S.A. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 1 |

Sudfood S.A. es el único proveedor de tubérculos con el que cuenta la empresa. Sin embargo se buscaran más proveedores que expendan un producto similar.

CAFÉ

| PROVEEDORES | CARACTERÍSTICAS | | | | | TOTAL | PRIORIDAD |
|---------------|-----------------|----|----|----|----|-------|-----------|
| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | | |
| Café Galietti | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 45 | 1 |

Café Galietti es el único proveedor de café con el que cuenta la empresa. Sin embargo se buscaran más proveedores que expendan un producto similar.

GAS

| PROVEEDORES | CARACTERÍSTICAS | | | | | TOTAL | PRIORIDAD |
|-------------|-----------------|----|----|----|----|-------|-----------|
| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | | |
| AGIP | 1 | 1 | 9 | 1 | 9 | 21 | 1 |

AGIP es el único proveedor de gas con el que cuenta la empresa. Sin embargo se buscaran más proveedores que expendan un producto similar.

SISTEMAS DE ALARMAS, SISTEMAS DE CONTROL

| PROVEEDORES | CARACTERÍSTICAS | | | | | TOTAL | PRIORIDAD |
|-------------|-----------------|----|----|----|----|-------|-----------|
| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | | |
| CGB | 3 | 9 | 3 | 3 | 9 | 27 | 1 |
| Sudeproc | 1 | 3 | 3 | 3 | 9 | 19 | 2 |

El proveedor de sistemas de alarmas y de control de mayor importancia es CGB con un puntaje de 27.

LIMPIONES, PLASTICO ADHERENTE, FLAMA

| PROVEEDORES | CARACTERÍSTICAS | | | | | TOTAL | PRIORIDAD |
|-----------------|-----------------|----|----|----|----|-------|-----------|
| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | | |
| Paz Raúl | 3 | 3 | 9 | 3 | 9 | 27 | 2 |
| Produpapel | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 |
| Ramiro Guerrero | 3 | 9 | 9 | 9 | 3 | 33 | 1 |

Ramiro Guerrero y Paz Raúl son los proveedores de limpiones, plástico adherente y flama con mayor puntaje.

FACTURAS

| PROVEEDORES | CARACTERÍSTICAS | | | | | TOTAL | PRIORIDAD |
|-------------|-----------------|----|----|----|----|-------|-----------|
| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | | |
| Impresium | 3 | 3 | 3 | 3 | 9 | 21 | 1 |

Impresium es el único proveedor de facturas con el que cuenta la empresa. Sin embargo se buscaran más proveedores que expendan un producto similar.

PAPEL HIGIENICO

| PROVEEDORES | CARACTERÍSTICAS | | | | | TOTAL | PRIORIDAD |
|-------------|-----------------|----|----|----|----|-------|-----------|
| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | | |
| Megacavedi | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 1 |

Megacavedi es el único proveedor de gas con el que cuenta la empresa. Sin embargo se buscaran más proveedores que expendan un producto similar.

SERVICIO DE PLOMERIA

| PROVEEDORES | CARACTERÍSTICAS | | | | | TOTAL | PRIORIDAD |
|---------------|-----------------|----|----|----|----|-------|-----------|
| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | | |
| Servidestapes | 3 | 9 | 9 | 3 | 9 | 33 | 1 |

Servidestapes es el único proveedor de gas con el que cuenta la empresa. Sin embargo se buscaran más proveedores que expendan un producto similar.

5.10. MIX DE MARKETING

Se considera Mix de marketing a los componentes que conforman un producto, como son las variables controlables del marketing, más conocidas como las “4 P” del marketing: Producto, Precio, Promoción y Plaza.

5.11. PRODUCTO

Es la herramienta más importante de la mezcla de mercadotecnia porque representa el ofrecimiento de la empresa a su público objetivo, con la finalidad de satisfacer sus necesidades y deseos, y de esa manera, lograr la consecución de las metas empresariales.

5.11.1. OBJETIVO

- Satisfacer las necesidades de los clientes por medio de productos alimenticios basándose en los gustos y preferencias de los clientes.

5.11.2. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

Envase y Etiqueta: se elaborarán envases adecuados para los productos que se expenden fuera del restaurante, como postres y alimentos para el servicio de catering. La idea es que el envase tenga una utilidad posterior al consumo de los alimentos, que cumplan con las regulaciones ecológicas y que aumente la vida del producto.

Junto al envase se elaborara una etiqueta con el logotipo empresarial que represente tanto a la empresa como al producto. De antemano se conoce que el gusto entra por los ojos, ya que la visión es el sentido que más se utiliza. Para esto se utilizarán colores atractivos, basándose en la psicología del color para que esta estrategia tenga mayor eficiencia.

Se utilizarán colores atractivos, basándose en la psicología del color para que ésta estrategia tenga mayor eficiencia.

Posicionamiento de productos: Para poder entender a qué se enfrenta una estrategia de mercadeo o una campaña de publicidad, hay que dar una mirada de

cerca al objetivo principal de toda estrategia de mercadeo o campaña publicitaria: la mente del consumidor. La mente tiende a aceptar solo la nueva información que se relaciona con sus conocimientos y experiencias previas y filtra todo lo demás. En una situación como esta, es cuando el término cobra mayor relevancia: "Posicionamiento: la guerra por un lugar en la mente del consumidor". Para esto es necesario que la publicidad sea directa, fácil de absorber, y asociarla con actividades cotidianas o elementos que ya existen, que dependen de sus experiencias, intereses y actitudes, y están directamente relacionadas con tres tipos de influencias:

- Las características físicas de los estímulos.
- La interrelación del estímulo con su entorno.
- Las condiciones internas particulares del individuo.

Estrategia de desarrollo del producto: Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes. También esta estrategia está ligada con el rediseño del menú, ya que se introducirán nuevos platos basándose en el estudio de mercado.

Estrategias de servicio al cliente: Los dos activos más importantes de una empresa son sus clientes y su equipo de trabajo, y solo aquellas que tengan personal competitivo, productos o servicios de calidad y un excelente servicio podrán garantizar un posicionamiento efectivo y perdurable en el mercado.

Para que el servicio sea excelente y sea considerado un diferencial de la empresa, se requiere delegar funciones adecuadamente, entrenar y capacitar intensamente al personal que tiene contacto directo con el cliente, darle toda la información que deba manejar en su cargo y proporcionarle estrategias de servicio que garanticen la fidelidad de la persona que llega a al establecimiento.

Se han creado estrategias que ayuden a brindar un excelente servicio al cliente, y son:

- Reducir la cantidad de intermediarios con los clientes e incrementar su intensidad: La primera persona que brinde el servicio al cliente debe adquirir toda la información que requiera para que la atención sea completa y dinámica. De este modo evitamos que el cliente tenga que describir sus necesidades a más de una persona para lograr ser atendido.
- Escuchar a los clientes atenta y cordialmente: Cuando el cliente se siente escuchado, se siente valorado e importante. La habilidad para hacer las preguntas clave facilita una atención ágil y acertada.
- Emponderamiento o Empowerment: Es indispensable delegar más funciones en el empleado encargado del contacto directo con el cliente para que pueda solucionar el 100% de las situaciones típicas que se le presenten y al menos un 80% de las especiales. Esta estrategia motiva al empleado y crea confianza interna en la empresa lo cual la convierte en una estrategia muy importante.
- Dejar que el cliente regrese de modo voluntario: Aunque la postventa es muy importante, no es bueno que el cliente se sienta asediado o presionado. Si ha recibido un buen producto o servicio podemos estar seguros de que regresará.
- Mirar a los empleados como socios y hacerlos sentir parte fundamental la empresa: Cuando el empleado se siente valorado desarrolla una capacidad de colaboración que redundará siempre en el éxito de la empresa.

Introducción de nuevos platos al menú: Basándonos en las ventas históricas y en el gusto de los clientes se ha decidido que los se cambiarán e incorporarán platos que utilicen como género principal carne de res y pollo, ya que tienen más aceptación en el mercado.

Los platos que saldrán del menú son:

- Langostinos: Langostinos a la plancha con sal marina o al ajillo. Debido que por ventas históricas es uno de los platos que menos salida al mercado tiene. En vez

de este plato se introducirá un lomo de res en salsa de vino tinto, con un costo de producción de \$3,55.

- Salmón ahumado relleno de espárragos y manzana en salsa de hierbas. Este es otro plato que no tiene salida al mercado y en su lugar se introducirá en la sección de platos fuertes, milanesa de pollo con un costo de producción de \$2,30.

Es necesario aclarar que en un menú siempre existirán platos que tengan menos salida que otros, pero para que los productos estrella tengan mayor acogida es necesario que existan platos que tengan menor acogida.

Los platos que se introducirán al mercado independientemente de la información obtenida por ventas históricas son:

- Filete mignon a la mostaza con un costo de producción de \$3,69.
- Lomo fino de res con salsa de pistachos con un costo de producción de \$3,80.
- Lomo de cerdo con salsa de champiñones con un costo de producción de \$2,95.
- Pollo al vino blanco al horno con un costo de producción de \$2,89.
- Camarones a la española con un costo de producción de \$ 3,40.

5.11.3. PRESUPUESTO

| | Cantidad | Valor unitario | Valor total |
|------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Envase platos fuertes | 200 | 0,3 | 60 |
| Envases postres | 250 | 0,35 | 87,5 |
| Envases sopas | 150 | 0,28 | 42 |
| Envases bebidas | 150 | 0,2 | 30 |
| Etiquetas | 800 | 0,15 | 120 |
| Elaboración de menús | 70 | 1,3 | 91 |
| SUB TOTAL | | | 430,5 |
| 3% imprevistos | | | 12,915 |
| TOTAL | | | 443,415 |

5.12. PRECIO

Es una variable controlable que se diferencia de los otros tres elementos de la mezcla en que produce ingresos mientras que los otros elementos generan costos.

Sin embargo, para que el precio sea una variable que produzca los ingresos necesarios, tiene que ser previamente aceptado por el mercado, por lo que es fundamental que sea sometido a la prueba ácida del mercado.

5.12.1. OBJETIVOS

- Fijar precios accesibles para el mercado meta, y que estos estén dentro de las posibilidades adquisitivas de los mismos.
- Crear formas de pago que sean atractivas para los clientes.

5.12.2. ESTRATEGIAS DE PRECIO

Estrategias de precio: Se han tomado diferentes variables para la fijación de precios de los productos que expenderá el restaurante Tibidabo, como son: la demanda actual del establecimiento, fijación de precios en base al mercado y al producto. Se realizarán recetas de costos para fijación de precios en base al producto principal que independientemente lleve cada plato, debido a que esto permite conocer el valor de preparación de un plato con mayor precisión incluyendo mano de obra, gastos de energía eléctrica, agua y gas. De este modo se podrá designar un margen de ganancia más justo dependiendo del tipo de plato que se elabore y, este únicamente cambiará en el caso de que se utilice otro tipo de materia prima.

Los costos que se han obtenido después de elaborar las recetas son:

Entradas:

- Camarones al coco con salsa chutney. \$1,50.
- Salmón ahumado relleno de espárragos y manzana en salsa de hierbas. \$2,00.
- Canastitas de crujiente masa filo rellenas de kani kama. \$1,00.

- Carpaccio de lomo de res o salmón. \$2,00.
- Delicia tradicional. \$1,40.
- Queso Brie rebozado con chutney. \$1,00.
- Picada mediterránea al estilo Tibidabo. Jamón serrano, aceitunas y queso. \$3,00.
- Pa amb tomaquet con jamón serrano. \$1,00.
- Menú del día. \$2,00.

Sopas:

- Sopa de cebolla. \$1,00.
- Sopa de pimientos morrones y tocino. \$0,89.
- Sopa goulash. \$1,25.

Ensaladas:

- Ranchera: Variedad de lechuga con crotones, aguacate, choclitos y salsa aromática a base de tocino. \$1,00.
- Capresse al estilo Tibidabo: Tomates deshidratados, queso y albahaca. \$1,10.
- Tibidabo: Lechugas, tomates deshidratados, pimientos, aceitunas, queso y vinagreta. \$1,20.
- Suprema Tibidabo: Ensalada Tibidabo con pechuga de pollo a la plancha. \$1,60.

Platos Fuertes:

- Pechuga de pollo estilo Madrás. \$1,79.
- Pollo a la catalana: Pechuga de pollo con aceitunas y almendras. \$1,79.
- Lomo fino de res a la pimienta (200gr). \$3,55.
- Lomo fino de res con cebolla caramelizada. \$3,55.
- Lomo de cerdo con salsa de mandarina y romero. \$3,40.
- Tilapia al estragón. \$2,00.
- Langostinos: Langostinos a la plancha con sal marina o al ajillo. \$3,00.
- Salmón a las finas hierbas. \$3,00.
- Ñoquis a los cuatro quesos: Gruyere, cheddar, parmesano y mozzarella o con salsa amatriciana. \$2,00.

- Lomo de res con queso azul y macadamias. \$3,55.
- Canelones a la barcelonesa. \$2,00.
- Fideau. \$3,00.
- Combo wrap de pollo con papas fritas y gaseosa. \$2,00.
- Combo wrap mexicano con papas fritas y gaseosa. \$2,00.
- Combo sánduche capresse. Sánduche con tomate deshidratado, albahaca, mozzarella, papas fritas y gaseosa. \$2,25.
- Combo sánduche de pollo: pechuga de pollo a la plancha con lechuga, tomate y salsa aromática acompañada de papas fritas y gaseosa. \$2,00.

Postres:

- Merengón de guanábana, crema chantilly y salsa de mora. \$0,80.
- Napoleón con helado de yogurt. Finas capas semihojaldradas rellenas con dulce de leche acompañado de helado de yogurt. \$0,80.
- Tiramisú. \$0,80.
- Crema catalana gratinada con caramelo. \$0,50.
- Crepe de frutos del bosque combinado con helado de vainilla. \$0,80.
- Lemon light. \$0,50.
- Boston doble cheese cake, con salsa de frutos del bosque. \$0,50.

El mercado al cual queremos dirigirnos y la demanda, son otras variables en las que debemos guiarnos para la fijación de precios, ya que de esto dependerá la fijación del margen de ganancia que se desea obtener en cada plato. Si el tamaño de mercado es amplio y la demanda es elástica al precio, teniendo la capacidad para adquirir el producto, el valor de ganancia y el volumen de venta pueden aumentar, siendo de provecho para la empresa.

Cuando nos referimos a estrategias de fijación de precios para paquetes de productos nos enfocaremos hacia el servicio de catering y a la gama de productos que se ofrece a los clientes. La idea es captar la atención de los clientes por medio de esta estrategia dándoles un valor agregado perceptible y de ahorro, sea este mínimo ó no frente a la competencia.

Uno de los factores importantes para la fijación de precios es compararse con la competencia, pero se ha decidido no tomar en cuenta este parámetro debido a que en la zona donde está ubicado el establecimiento existen muchos restaurantes con precios extremadamente altos y otros con precios bajos lo cual no nos da un punto de referencia adecuado para el mercado meta, es por este motivo que se han tomado en cuenta los factores antes mencionados para elaborar el costo y fijación de precios para los productos.

Reajuste de precios: esta estrategia es utilizada por varios establecimientos para crear en la mente del consumidor la idea de que el producto es más barato. El objetivo es reducir el precio en centavos, y solo en caso de ser necesario reajustar el precio de los productos que tengan menos salida al mercado o cambiarlos por platos nuevos elaborados a base del género principal que se ha demandado por medio del estudio de mercado.

El nuevo menú que se ofertará en el establecimiento es:

Entradas:

- Camarones al coco con salsa chutney. \$3,99.
- Canastitas de crujiente masa filo rellenas de kani kama. \$3,6.
- Carpaccio de lomo de res o salmón. \$3,99.
- Delicia tradicional. \$3,99.
- Queso Brie rebozado con chutney. \$4,99.
- Picada mediterránea al estilo Tibidabo. Jamón serrano, aceitunas y queso. \$9,99.
- Pa amb tomaquet con jamón serrano. \$3,99.
- Menú del día. \$4,75.

Sopas:

- Sopa de cebolla. \$3,49.
- Sopa de pimientos morrones y tocino. \$3,49.
- Sopa goulash. \$3,49.

Ensaladas:

- Ranchera: Variedad de lechuga con crotones, aguacate, choclitos y salsa aromática a base de tocino. \$4,49.
- Capresse al estilo Tibidabo: Tomates deshidratados, queso y albahaca. \$4,49.
- Tibidabo: Lechugas, tomates deshidratados, pimientos, aceitunas, queso y vinagreta. \$4,49.
- Suprema Tibidabo: Ensalada Tibidabo con pechuga de pollo a la plancha. \$6,49.

Platos fuertes:**Aves**

- Pechuga de pollo estilo Madrás. \$6,49.
- Pollo a la catalana: Pechuga de pollo con aceitunas y almendras. \$6,49.
- Milanesa de pollo. \$6,49.
- Pollo al vino blanco al horno. \$6,99.

Carnes de res y cerdo

- Lomo fino de res en salsa de vino tinto. \$7,99.
- Filete Mignon a la mostaza. \$7,99.
- Lomo fino de res en salsa de pistachos. \$7,99.
- Lomo fino de res a la pimienta (200gr). \$8,49.
- Lomo fino de res con cebolla caramelizada. \$8,49.
- Lomo fino de cerdo con salsa de mandarina y romero. \$7,99.
- Lomo de cerdo en salsa de champiñones. \$6,99.
- Lomo de res con queso azul y macadamias. \$8,99.

Peces y Mariscos

- Tilapia al estragón. \$7,99.
- Salmón a las finas hierbas. \$7,99.
- Camarones a la española. \$8,49.

Platos Españoles:

- Ñoquis a los cuatro quesos: Gruyere, cheddar, parmesano y mozzarella o con salsa amatriciana. \$6,99.
- Canelones a la barcelonesa. \$6,99.
- Fideáu. \$7,99.

Combos:

- Combo wrap de pollo con papas fritas y gaseosa. \$3,68.
- Combo wrap mexicano con papas fritas y gaseosa. \$3,68.
- Combo sánduche capresse. Sánduche con tomate deshidratado, albahaca, mozzarella, papas fritas y gaseosa. \$3,68.
- Combo sánduche de pollo: pechuga de pollo a la plancha con lechuga, tomate y salsa aromática acompañada de papas fritas y gaseosa. \$3,68.

Postres:

- Merengón de guanábana, crema chantilly y salsa de mora. \$3,49.
- Napoleón con helado de yogurt. Finas capas semihojaldradas rellenas con dulce de leche acompañado de helado de yogurt. \$3,49.
- Tiramisú. \$3,49.
- Crema catalana gratinada con caramelo. \$2,99.
- Crepe de frutos del bosque combinado con helado de vainilla. \$3,49.
- Lemon light. \$2,99.
- Boston doble cheese cake, con salsa de frutos del bosque. \$3,49.

Bebidas:

- Jugos naturales. \$1,5.
- Gaseosas. \$1,5.
- Cerveza nacional. \$1,8.
- Cerveza importada. \$2,5.
- Cerveza franciscana. \$4.

- Café (americano, expreso, capuchino). \$1.
- Té, aguas aromáticas. \$0,5.

Licores:

- Vodka Absolut. \$ 3,99
- Vodka Finlandia. \$ 3,40
- Aguardiente Néctar. \$ 1,99
- Gin Beefeater. \$ 3,70
- Gin Tanqueray. \$ 3,99
- Gin Gordons. \$ 3,99
- Brandy Gran Duque de Alba. \$ 6,50
- Brandy Cardenal Mendoza. \$ 4,99
- Brandy Soberano. \$ 2,50
- Coñac Delamain. \$ 9,99
- Coñac remmy Martin. \$ 8,99
- Habana club. \$ 2,99
- Tequila José Cuervo blanco. \$ 3,25
- Tequila José Cuervo dorado. \$ 3,25
- Tequila el Charro. \$ 2,25
- Pisco. \$ 2,25
- Whisky Highlanders. \$ 3,50
- Whisky Grants. \$ 3,2
- Whisky Grants 12 años. \$ 5,50
- Whisky Grants 18 años. \$ 8,60
- Whisky Jhonnie rojo. \$ 3,75
- Whisky Jhonnie Negro. \$ 5,99
- Whisky Buchannas. \$ 5,99
- Whisky Old Par. \$ 5,99
- Whisky Jack Daniels. \$ 6,20

Cócteles:

- Amareto di sazono. \$ 4,99
- Amareto de naranja. \$ 3,99
- Amarula. \$ 3,50
- Anís del mono. \$ 3,99
- Baileys. \$ 4,50
- Cachaca. \$ 1,99
- Campari. \$ 3,50
- Chinchon dulce o seco. \$ 2,99
- Cointreau. \$ 5,00
- Cuba Libre. \$ 4,00
- Drambui. \$ 4,00
- Dubonnet. \$ 4,40
- Frangelico. \$ 4,99
- Grand Manier. \$ 5,99
- Jerez Dry Sack. \$ 3,50
- Jerez tío Pepe. \$ 3,50
- Kailua. \$ 4,50
- Lemoceolo. \$ 1,99
- Manzanilla. \$ 1,99
- Oporto Ruby Barros. \$ 4,50
- Pernod. \$ 5,50
- Rafael. \$ 3,50
- Sambuca Romana Blanca. \$ 5,99
- Vermouth. \$ 3,50

5.13. PROMOCION

El “conjunto de actividades que se realizan para comunicar apropiadamente un mensaje a su público objetivo, con la finalidad de lograr un cambio en sus conocimientos, creencias o sentimientos, a favor de la empresa, organización o persona que la utiliza”.

Nuevas circunstancias, nuevos entornos y nuevas variables entran a formar parte del escenario del mercado y aunque, los fundamentos más profundos del marketing siguen siendo los mismos, las estrategias y las tácticas deberán forzosamente ser renovadas periódicamente.

En esta renovación emergen no sólo nuevas tácticas, acciones o formas de hacer marketing sino también, ha de renovarse la estrategia y entre las cenizas del marketing de masas, tradicionalmente entendido como marketing de empuje (PUSH MARKETING) que se enfoca en el canal al cual nos queremos dirigir, emerge hoy con más fuerza que nunca el “marketing de tirón” o (PULL MARKETING) enfocado a los consumidores.

En este caso se han elaborado estrategias basadas en el marketing de tirón o pull marketing, para llegar al consumidor de una manera más directa.

5.13.1. OBJETIVO

- Elegir los mejores medios publicitarios que permitan llegar a los clientes de una forma directa.

5.13.2. ESTRATEGIAS DE PROMOCION

Se han elaborado estrategias dentro del concepto de Pull o Tirón, las cuales son:

Tarjetas de pago: esta es una estrategia atractiva, que trabaja como función de la promoción, la cual compromete al cliente a consumir los productos del establecimiento. Esta tarjeta será utilizada únicamente en el caso de los menús

del día que se ofertaran en el establecimiento, que incluyen entrada o sopa, plato fuerte, postre y bebida. Para empezar con esta estrategia se elaborarán 80 tarjetas y para conocer en el primer mes la aceptación que tendría esta estrategia. Es una facilidad que se ha decidido crear para los consumidores.

Estrategias publicitarias: El discurso publicitario usa elementos persuasivos y seductores para convencer al público objetivo de que tiene que comprar un determinado producto. Estos elementos se configuran en distintas estrategias publicitarias. Cada una de ellas es idónea en función del público al que va destinado. Además de ello, según el período histórico en el que nos encontremos, observamos el predominio de una estrategia publicitaria u otra.

Usaremos las TIC para llegar de manera objetiva a nuestro mercado. Una de las estrategias que se propone y tiene un costo cero, es crear un perfil del restaurante en la web, en FACEBOOK y MYSPACE que son páginas muy conocidas por personas de diferentes edades las cuales se pueden identificar con el segmento de mercado al cual queremos llegar. Lo que se pretende hacer, es crear conciencia de que el restaurante existe y captar la atención de los usuarios de este portal de Internet. Por medio de estas páginas de Internet los consumidores podrán hacer reservaciones y tener acceso al menú de catering para poder hacer pedidos de manera rápida y cómoda para el cliente.

Emisiones radiales: De igual manera se pretende crear una campaña publicitaria intensa vía radio, en horarios de 10h00 y 18h00. Se hará una *propuesta de oferta única* que consiste en darle al producto un carácter exclusivo. Por ejemplo, el tipo de publicidad utilizada por coca-cola. La idea es comparar nuestros productos con los productos de los competidores lo cual permite competir de una manera singular, y única en tu nicho de mercado que se traducirá en un valor superior para sus clientes. Hay una gran "MASA" de ofertas, la competencia no es simplemente de productos, el marketing es Una Guerra De Percepciones. El producto que la mayoría de los clientes "Percibe Como El Mejor" es el que Gana.

Prensa Escrita: se realizará otra campaña publicitaria por medio de prensa escrita en las revistas COSAS, FUCSIA y SOHO. Esta publicidad se la efectuará con la finalidad de llegar a un mercado de lectores y difundir información sobre el restaurante.

Reubicación de la publicidad del establecimiento: el establecimiento cuenta con un letrero el cual lo identifica, pero la ubicación del mismo no es del todo llamativa y la mayor parte de los transeúntes y posibles clientes conocen de la existencia del restaurante pero muy pocos se fijan en el nombre de la empresa. El cambio se lo realizará del costado izquierdo en donde actualmente se encuentra ubicado, a un lugar céntrico y que tenga altura, de esta manera se llamará la atención de los clientes y sabrán en donde están consumiendo alimentos y bebidas.

La marca es un elemento muy importante para captar la atención de los consumidores. En el caso de la empresa, el logotipo empresarial cumple con varios requisitos, es un diseño atractivo y distinto al que otros establecimientos que expenden alimentos tienen. Y el aspecto más importante es que el logotipo tiene relación con la empresa y su propuesta mercantil.

Gigantografías: Otro tipo de publicidad que pretendemos hacer es elaborar gigantografías que serán ubicadas fuera del establecimiento con el fin de captar la atención del mercado. La idea es usar imágenes atractivas de nuestros productos, de esta manera se dará a conocer el tipo de producto que pretendemos vender al consumidor.

5.13.3. PRESUPUESTO

| | Emisoras | Valor total |
|-------------------------|---|--------------------|
| Publicidad Radio | Radio Disney (Cuña lunes a viernes 1 mes) | 881,65 |
| | Radio Eres (Cuña lunes a viernes 1 mes) | 743,16 |
| SUB TOTAL | | 1624,81 |
| 3% imprevistos | | 48,74 |
| TOTAL | | 1673,55 |

| | Revistas | Publicaciones | Extensión | Valor Total |
|-----------------------|----------|---------------|------------|-------------|
| Prensa Escrita | COSAS | 1 | 1/4 pagina | 250 |
| | FUCSIA | 1 | 1/4 pagina | 200 |
| | SOHO | 1 | 1/4 pagina | 350 |
| SUB TOTAL | | | | 800 |
| 3% imprevistos | | | | 24 |
| TOTAL | | | | 824 |

| | Cantidad | Valor unitario | Valor total |
|----------------------------|----------|----------------|--------------|
| Tarjetas de pago | 80 | 0,04 | 3,2 |
| Perforador tarjetas | 1 | 14,5 | 14,5 |
| Gigantografías | 4 | 9,5 | 38 |
| SUB TOTAL | | | 55,70 |
| 3% imprevistos | | | 1,67 |
| TOTAL | | | 57,37 |

5.14. PLAZA

Es una herramienta de la mercadotecnia que los mercadólogos utilizan para lograr que los productos estén a disposición de los clientes en las cantidades, lugares y momentos precisos.

5.14.1. OBJETIVOS DE PLAZA

- Ampliar la cobertura de mercado.
- Elegir los canales de distribución más adecuados para el servicio de catering.

5.14.2. ESTRATEGIAS DE PLAZA

Cobertura de mercado: dentro de la cobertura de mercado podemos encontrar varias estrategias, que están ligadas entre sí, para poder alcanzar una mejor cobertura de mercado.

Crecimiento intensivo: esta estrategia es una de las más complejas, debido a que está ligada con otras estrategias, y para que funcione de manera adecuada y

sea de utilidad para la empresa es necesario el correcto planteamiento y control de todas las estrategias.

- **Estrategia de penetración:** Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes. Por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva. Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque: 1) persuade a los clientes actuales a usar más del producto, 2) atrae a clientes de la competencia y 3) persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.
- **Estrategia de desarrollo de mercado:** Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún como nuevas zonas geográficas. Esta estrategia está ligada con la estrategia de segmentos múltiples, que consiste en identificar como mercados meta dos o más grupos de clientes potenciales y generar una mezcla de mercadotecnia para llegar a cada segmento; para ello, la empresa elaborará una versión distinta de los productos básicos para cada segmento especialmente en el área de catering, con precios diferenciados, sistemas de distribución y programas de promoción adaptados para cada segmento.

Estrategias de crecimiento integrado: Consiste en aprovechar la fortaleza que tiene la compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores. En ese sentido, una compañía puede desplazarse hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente.

La empresa utilizará el desplazamiento hacia atrás para aumentar el control sobre sus recursos de suministros, es decir aumentar el control sobre los proveedores. Los beneficios de esta estrategia son mejorar las condiciones y formas de pago, acceder a un producto fresco y en mejor estado del que pueda adquirir la competencia.

También se utilizará el desplazamiento horizontal para aumentar el control de la empresa sobre los competidores. En este caso se brindarán servicios especiales de catering a compañías de la zona, de este modo evitaremos que los clientes busquen a un proveedor de alimentos y bebidas, y será la empresa la que busque a sus clientes y promocióne sus productos. Se crearán formas de pago adecuadas y de fácil manejo para las empresas con la finalidad de crear confianza, responsabilidad y fidelización de clientes a largo plazo.

Alianzas estratégicas: La Alianza Estratégica es un entendimiento que se produce entre dos o más actores sociales diferentes, quienes gracias al diálogo y a la detección de objetivos de consenso, pueden definir un Plan de Acción conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia. En este caso se pretende hacer crear alianzas con tiendas de vestimentas para novias. De esta manera fomentaremos el servicio de catering de la empresa. Para que esta estrategia tenga un beneficio para todas las partes, es necesario que el gerente general del restaurante Tibidabo también promocióne a las empresas interesadas en crear esta alianza. Se les brindará también tarjetas de consumo en el establecimiento por cada evento conseguido a todas las empresas que deseen unirse a esta estrategia.

Estrategia de clientización: Con esta estrategia se pretenderá fidelizar al cliente y, para alcanzarla, los mismos clientes serán parte de la estrategia. La función que realizarán es fundamental ya que actuarán como prosumidores en vez de sólo consumidores. Se escucharán las necesidades, gustos y tendencias de los clientes para mejorar el portafolio de productos de la empresa. Por ejemplo, después de haber realizado la investigación de mercados se supo que la mayoría de consumidores no están contentos con la variedad de productos que constan en el menú del restaurante y, basándonos en los gustos alimenticios de los encuestados se puede decir que la mayor parte los mismos prefieren platos elaborados en base a carne de res y cerdo. Por lo tanto la mayoría de los platos

que se implementarán a este menú serán elaborados en base a los productos antes mencionados.

Otro aspecto a tomar en cuenta, es que la mayor parte de los encuestados prefieren consumir almuerzos cuando acuden a un establecimiento gastronómico, ya sea por tiempo o precios. Hay que recalcar que una gran parte de la clientela que acude al restaurante Tibidabo consume almuerzos, entonces se debe tomar en cuenta al momento de preparar este menú, que estos platos sean elaborados a base de los productos con más aceptación, que fueron las carnes.

5.15. COSTOS PLAN DE MARKETING

| | Valor Total |
|-----------------------------|----------------|
| Estrategias de Producto | 443,42 |
| Estrategias de Promoción | 2612,29 |
| Total presupuesto MK | 3055,71 |

Siendo estos los valores que tendrá que pagar la empresa para poder aplicar el plan de marketing.

5.16. NUEVO PUNTO DE EQUILIBRIO

| Nuevos PVP ponderado | Costos Ponderado |
|----------------------|------------------|
| 3,68 | 1,98 |

CF: 2726

MCP: 1.70

PE unitario: 1607

PE monetario: \$5915.30

El resultado con la propuesta de los nuevos precios, incrementa el punto de equilibrio tanto unitario como monetario, debido a que el menor precio de venta (PVP) influye de una manera inversamente proporcional en las variables.

5.17. RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI)

El índice de retorno sobre la inversión (ROI) es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión, es decir, la tasa de variación que sufre el monto de una inversión o capital al convertirse en utilidades o beneficios.

El ROI lo podemos usar para evaluar una empresa en marcha: si el ROI es menor o igual que cero, significa que los inversionistas están perdiendo dinero; y mientras más alto sea el ROI, significa que más eficiente es la empresa al usar el capital para generar utilidades.

Principalmente, el ROI se usa al momento de evaluar un proyecto de inversión: si el ROI es menor o igual que cero, significa que el proyecto o futuro negocio no es

rentable; y mientras mayor sea el ROI, significa que un mayor porcentaje del capital se va a recuperar al ser invertido en el proyecto.

Asimismo, el ROI nos permite comparar diferentes proyectos de inversión, aquel que tenga un mayor ROI será el más rentable.

Debemos señalar que el ROI, debido sobre todo a su simplicidad, es uno de los principales indicadores utilizados en la evaluación de un proyecto de inversión.¹⁴

La fórmula del índice de retorno sobre la inversión es:

$$\text{ROI} = ((\text{Utilidad} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) \times 100.$$

5.18. CALCULO DEL ROI

$$[(4310.20 - 3055.71) / 3055.71] \times 100 = 41\%$$

En este caso, el valor obtenido en el cálculo del ROI, es del 41%, lo que significa que la aplicación de las estrategias será viable y rentable en el futuro.

¹⁴ <http://www.crecenegocios.com/retorno-sobre-la-sobre-inversion-roi/>

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- Se contó con todos los materiales necesarios así como la ayuda técnica de quién ya lleva 4 años brindando sus servicios de alimentos, bebidas y servicios catering al mercado, lo cual ha significado una valiosísima aportación para la realización del presente estudio de marketing.
- La empresa cuenta con los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para, aumentar su capacidad productiva y atender a un mayor número de clientes.
- Se pudo realizar cada uno de los objetivos propuestos en el presente estudio, tanto objetivo general como objetivos específicos planteados en la página 12, y que se han ido desarrollando progresivamente, en le capítulo 4: Síntesis del análisis situacional, y capítulo 5: plan de marketing.
- Una de las principales ventajas competitivas que tiene la empresa frente a la competencia es la ubicación, la misma que le permite aumenta de manera sustancial el tamaño del mercado, y poder ofrecer al público precios más competitivos.
- Actualmente la empresa se enfocará en atender al canal B2C, que es la abreviatura de la expresión Business-to-Consumer o “del negocio al consumidor” para llegar directamente al consumidor final sin tener que hacer uso de intermediarios. En el futuro sería una interesante opción de negocio que también se atienda al canal B2B “Business-to-Business” o “de negocio a negocio”. Es decir, Internet entendida como canal dista mucho de tener un alcance suficiente para soportar el volumen de transacciones requerido. Pero el elemento clave es la propuesta de valor que el comercio electrónico B2C ofrece al consumidor. En el momento actual esta propuesta de valor se fundamenta dentro del concepto de experiencia entendida como vivencia del consumidor en su interacción a través de Internet con los website comerciales. Esta experiencia se construye alrededor de cuatro componentes: agregación de información útil al consumidor, posibilidad de que el cliente configure y personalice su producto o servicio, capacidad

para ofrecer un seguimiento permanente de la prestación y, finalmente, una prestación en términos de tiempo y calidad adecuados del servicio, obviamente sin descuidar su principal cliente, que es quien le ha permitido progresar en el negocio.

- El mercado actual de consumidores de productos de A & B en la ciudad de Quito tiene tendencia a crecer, creando en la zona en donde el establecimiento está situado, para captar más consumidores debido a que esta zona comercial aún se encuentra en desarrollo y la mayor parte de las nuevas edificaciones son construidas específicamente para brindar algún tipo de servicio al mercado, atrayendo a consumidores potenciales.
- Al inicio de esta investigación, se pensaba que como es común en la mayoría de este tipo de trabajos, una de las variables de mayor importancia iba a ser el producto, pero se encontró que en este caso, éste no es un factor preponderante al momento de adquirir el producto. En la mayoría de los casos y basándonos en los resultados de la encuesta (pag. 37 pregunta número 4), los encuestados nos dieron a entender que no están muy interesados en los precios de los productos en la carta pues este es significativo. Siendo la recomendación más adecuada de que los precios que aparecen en la carta oscilen en rangos mas prudentes de acuerdo al mercado al cual esta enfocada la empresa.
- En lo que se refiere a las marcas de restaurantes, existen varias dentro del mercado, y especialmente en la zona donde se encuentra ubicada la empresa pero ninguna tiene mucha importancia en la mente del consumidor. La mayoría de los clientes no recuerdan una marca en especial o son muy pocas las que han llegado hasta la mente del consumidor. La publicidad que se recomienda es adecuada para llegar a estos espacios en la mente del consumidor.
- Se descubrió que las personas que por lo general consumen almuerzos es por ser un alimento completo y saludable que beneficia al organismo. Las personas buscan sobre todo una buena presentación y sabor, y que el

producto denote frescura. En pocas palabras que sea agradable tanto a la vista como al paladar.

- En cuanto a los canales de distribución, se ha determinado el Canal Directo es la mejor opción para distribuir el producto por que este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario en el trabajo. Las actividades de venta directa incluyen ventas por teléfono, compras por correo y de catálogo, al igual que las formas de ventas electrónicas al detalle, hasta las compras en línea son un buen ejemplo de este tipo de estructura de canal, actividades que la empresa implementará para desarrollar nuevos segmentos de mercado en la misma zona.
- Se puede concluir que a lo largo del tiempo que la empresa lleva funcionando, ha demostrado ser un negocio financieramente rentable y que posee ganancias que le permiten invertir en actividades que incentiven el crecimiento de su personal, tanto como el de sus ventas.
- Posterior a la comparación y análisis de las distintas opciones que existen para realizar publicidad, se concluyó que la televisión no es un medio factible para publicitar la marca y los producto, puesto que tiene costos sumamente elevados y las características de este tipo de empresas o negocios se prestan en un bajo porcentaje a la utilización de está herramienta, pero por el contrario, anunciar el producto en prensa escrita es una buena estrategia ya que los costos son accesibles y el tiempo que se exhiben los anuncios es prácticamente un mes lo cual puede crear conciencia de la existencia de la empresa. Por otra parte se descubrió que las mejores opciones para dar a conocer el producto son la radio por medio de publicidad en el mercado y en el establecimiento en sí, debido a que su costo es moderado y que a través de estos medios se puede llegar a los potenciales clientes e informar acerca de las características de la gastronomía que se oferta en el restaurante; asimismo, es importante que

la empresa cree alianzas estratégicas, beneficios como dar a conocer la marca y producto, ya que este instrumento es enormemente útil para hacer negocios de gran volumen como son las ventas a través del servicio de catering.

- Las estrategias de medios que se proponen en este estudio para que la empresa las implemente, tienen un valor anual que se encuentra entre los \$6500 y \$7500 dólares, como se demuestra en las páginas 132 y 133 de la investigación. Los cuales la empresa puede costear sin necesidad de acceder a un préstamo en una institución bancaria.
- El trabajo que la empresa realiza en lo que a responsabilidad social se refiere, constituye una gran ayuda para sus trabajadores y si en algún momento tiene la capacidad de incrementar esta labor, contribuiría de una mayor y mejor manera al desarrollo responsable de la sociedad.

6.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la empresa al realizar cualquier tipo de publicidad del producto, haga énfasis en la calidad, lo saludable, lo natural y que a través del proceso productivo se trata de no contaminar el medio ambiente con desperdicios, para así llegar al cliente y al mismo tiempo dar a conocer el producto y sus características.
- Es necesario que la empresa amplíe sus segmentos de mercado, consiguiendo nuevos clientes que le permitan aumentar su volumen actual, sin descuidar los clientes que tiene en la actualidad.
- Es imperioso que los empaques que la empresa utilice para el producto, sean en su mayoría transparentes, de esta manera el cliente podrá observar mejor al producto. Esto es importante ya que la decisión de compra se basa mucho en como se ve el producto, especialmente en servicios de catering.
- Se recomienda que la empresa que reparta sea bastante puntual, clara y directa cuando haga la publicidad de los perfiles en Internet, en donde

conste una amplia información del producto, en el punto de venta, a fin de ayudar con esto a “educar” al cliente.

- Es primordial que la empresa dedique una parte de sus ganancias, para ser reinvertidas dentro de la misma y así financiar las estrategias que le permitirán mejorar sus ventas.
- Debido a que las estrategias que este estudio propone no son de alto costo y que la empresa posee los recursos necesarios para implementarlas, se cree de vital importancia que éstas se pongan en marcha, quizá no todas al mismo tiempo, pero si periódicamente con la finalidad de llegar a la mente del cliente.
- Es importante que la empresa dedique una buena parte de sus esfuerzos a incrementar la participación de mercado que actualmente posee, dentro del mercado de consumidores de productos de A & B.
- Es necesario que la empresa trabaje mucho en el tema de marca, posicionamiento y recordación, con la finalidad de crear una mayor fidelidad en los clientes.
- En cuanto al desarrollo del producto es pertinente mencionar que no sería bueno para la empresa tratar de diferenciarse por precio, es mucho más importante que se enfatice una estrategia de diferenciación y enfoque basándose en las características y bondades propias del producto, y dando a conocer las mismas al consumidor, es necesario buscar la intimidad con el cliente.
- Se recomienda que la empresa haga una actualización de precios en base al mercado al cual se está dirigiendo actualmente, y que la línea entre precio y consumidor sea la adecuada para generar un mayor volumen de ventas.
- Es importante de que a pesar de la gran cantidad de competidores que existen en la actualidad en la zona, posicionar la marca dentro de la mente del consumidor, para esto se necesita invertir en marketing, pues el lograr este objetivo podría convertirse en la clave del éxito frente a los productos de la competencia.

- Es necesario que el personal sea capacitado regularmente, de este modo se brindará un mejor servicio al cliente siendo un valor perceptible. Las capacitaciones constantes mejoran el desempeño del personal.
- Para la elaboración de los nuevos platos de la carta se recomienda que el género principal tenga un gramaje de 200gr a 250gr, las guarniciones estén entre 160gr a 180gr, debido a que estos son pesos correctos para elaborar un plato.
- Es necesario realizar controles con frecuencia en todos los departamentos y tomar decisiones de beneficio para la empresa.

7. BIBLIOGRAFÍA

7. BIBLIOGRAFÍA

7.1. LIBROS

- A.- DUPLAN L. Sergio (2006). FACTIBILIDAD HOTELERA, análisis y evaluación. Editorial Trillas, Buenos Aires, Argentina.
- B.- ELSIY H. Frank (1971). ENCICLOPEDIA MARKETING. Ibérico Europea de Ediciones, S.A.
- C.- GALLEGRO, FALIFE Jesús (2005). GESTION DE HOTELES UNA NUEVA VISION, Madrid-España, Thompson Editores.
- D.- HERNANDEZ Roberto, FERNANDEZ Carlos y BAPTISTA Pilar (2003). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill. 3ra Edición.
- E.- KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary (2003). Fundamentos de Marketing. México: Prentice Hall. 6ta edición.
- F.- KOTLER Philip (2001). Dirección de Marketing. México: Prentice Hall. La Edición del Milenio.
- G.- LAMBIN Jean Jacques (1985). Marketing Estratégico México: Mc Graw Hill. 3ra Edición.
- H.- PORTER Michael (2006). Estrategia y Ventaja Competitiva. España: Deusto.
- I.- RIES Al (1992). Posicionamiento: El Concepto que ha Revolucionado la Comunicación Publicitaria y la Mercadotecnia. México: Mc Graw Hill. 2da Edición.
- J.- STANTON William, ETZEL Michael y WALKER Bruce (1996). Fundamentos de Marketing. México: Mc Graw Hill. 10ma Edición.
- K.- VOLLMER, CHRISTOPHER (2009). LA NUEVA ERA DEL MARKETING México: Mc Graw Hill.

L.- WEISSINGER Stewart, SUZANNE (2001). INTRODUCCION A LAS ACTIVIDADES HOTELERAS, Madrid-España, Thompson Editores.

7.2. REVISTAS

A.- URGILÉS E., (2007). “No está en cuánto se gana sino en cómo se comparte”. Gestión. Volumen 158, p. 44-48.

B.- ZAUZICH I., (2008). “Responsabilidad social corporativa: convicción estratégica”. Gestión. Volumen 173, p. 72-73.

7.3. INTERNET

1) <http://www.puomarketing.com/pdf.php?id=4892>

2) http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_publicitaria

3) http://www.marketingcom.com/motor.php?id_pagina=conocimiento

4) <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>

5) <http://www.arqhys.com/contenidos/restaurantes-historia.html>

6) <http://www.emprendedoresucu.com/diccionario.htm>

7) <http://www.restaurantes.us/guias/menunombres/tipos-de-servicios-de-restaurant/>

8) <http://www.restaurantes.us/guias/menunombres/tipos-de-restaurantes/>

9) <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/esyvencom.htm>

10) http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/592Segunda_etapa.htm

11) <http://www.crecenegocios.com/retorno-sobre-la-sobre-inversion-roi/>

8. ANEXOS

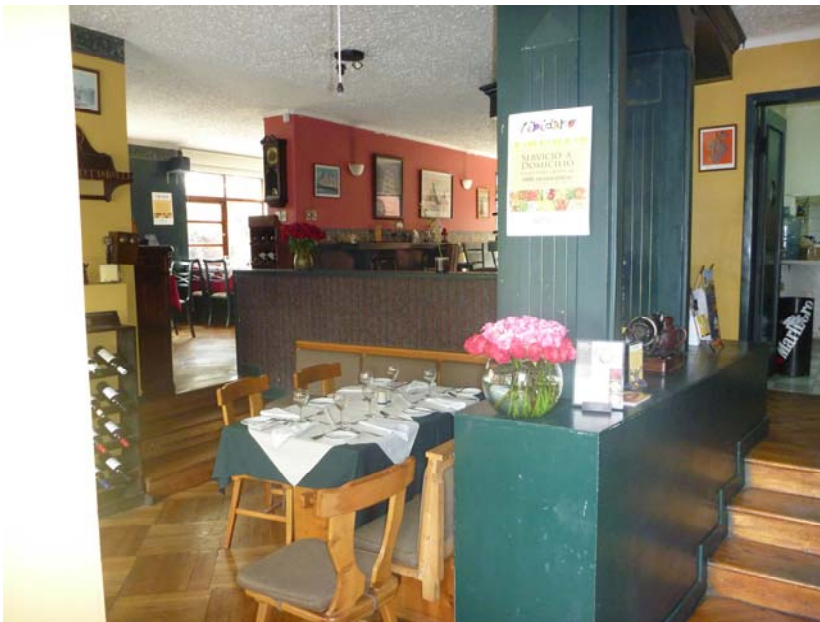
8. ANEXOS

8.1. IMÁGENES RESTAURANTE

ANEXO A



ANEXO B



ANEXO C



ANEXO D



ANEXO E



ANEXO F



ANEXO G



8.2. PLANILLAS DE AGUA, LUZ Y TELÉFONO

8.2.1. PLANILLA DE AGUA

| | | | |
|--|--|---|----|
| EMPRESA METROPOLITANA DE ALCANTARILLADO Y AGUA POTABLE QUITO Calle General Vial, 3370 - QUITO CONTRIBUYENTE ESPECIAL Resolución No. 283 del 23 de Enero de 1997 RUC: 1760009370001 | | www.emapaq.gov.ec - Atención al cliente: 1800-242424 / 2994-400 / Ext. 595 C. 1001 - 013 - 2629577 VALIDO HASTA: ASOS 10 | |
| EMAAP-Q CUENTA N°: 7196800280 RUC: 1760009370001 | | EMAAP-Q RUC: 1760009370001 | |
| CLIENTE: MORGAN FANNY INES DIRECCIÓN: SALAZAR FRANCISCO 934 PLACA PREDIAL: E11-133 N° DE MEDIDOR: 25015289 | | TELÉFONO: 237334 SECTOR: LA FLORESTA CTA. ESP: 0 | |
| FECHA LECTURA ANTERIOR: 2 917 FECHA LECTURA ACTUAL: 2 961 | | REGISTRO DE PAGO | |
| PERIODO: 10-03 | | EVOLUCIÓN DE SU CONSUMO | |
| 09-03 09-04 09-05 09-06 09-07 09-08 09-09 09-10 09-11 09-12 10-01 10-02 | 55 60 58 58 57 57 56 57 56 56 56 56 41 | 44 | 44 |
| MENSAJES AL CLIENTE -ESTIMADO CLIENTE-, CON LA CANCELACION DEL VALOR DE ESTA FACTURA HASTA LA FECHA LIMITE DE PAGO, SE EVITARÁ LA SUSPENSION DEL SERVICIO Y VALORES POR JUICIO COACTIVO | | FECHA EMISIÓN: 2010-03-11 FECHA VENCIMIENTO: 2010-03-22 NO TENDRA VALIDEZ SIN EL REGISTRO DE PAGO | |
| SGS El Agua Potable de EMAAP-Q tiene certificación de cumplimiento de la Norma NEN 1108 | | EMPRESA METROPOLITANA DE ALCANTARILLADO Y AGUA POTABLE QUITO | |
| CÍRCULO: 08 ZONAS: 02 RUTA: 003 CATEGORÍA: 06 DDT: 001 | | CONSUMO (M3): Real 44 N. DEP: 0 TARIFA: Comercial SEC. ECO.: 2 | |
| DETALLE DE FACTURACIÓN ALCANTARILLADO VALOR: 12,23 ADMIN. CLIENTES 2,10 TASA X NOMBENCLA. EMOP 0,05 | | SUBTOTAL 46,06 IVA 0% 0,00 | |
| TOTAL A PAGAR USD 46,06 | | RECAUDACION | |

8.2.2. PLANILLA DE LUZ A



EMPRESA
ELÉCTRICA
QUITO S.A.

Av. 10 de Agosto E1-24 y Av. Las Casas. R.U.C.: 1790053881001 / CONTRIBUYENTE ESPECIAL / RESOLUCIÓN No. 5368

Factura No. **001-006-0274593**
Autorización SRI 1107832233
válida hasta Enero del 2011



No. de Control: **6611104-02**
Valor a pagar: **156.55**

Fecha de emisión 15/02/2010

Fecha de vencimiento 02/03/2010

INFORMACION DEL CONSUMIDOR:

SUMINISTRO: **66111 - 6** MORGAN FANNY 15/02/2010
Cédula / R.U.C.: 170287965-9
Dirección servicio: FCO SALAZAR E11 E11133 PB AV 12 DE OCTUBRE LA FLORESTA
Dirección notificación: Domicilio
Plan/Geocódigo: 25 30-16-004-3770
Parroquia - Cantón: SAN BLAS DISTRITO METROPOLITANO QUITO
Tarifa: Comercial sin Demanda (Baja Tension)

SUMINISTRO DEL SERVICIO ELECTRICO:

Medidor: 70374-HEX-AT Factor de multiplicación: 1.00 Constante: 1.00
Recargo Pérdidas en Transformación: 0 %
Desde: 13/01/2010 Hasta: 11/02/2010 Dias: 29 Tipo consumo: Leído

| Descripción | LECTURAS | | | Unid. | Valores |
|-----------------|----------|----------|---------|-------|---------|
| | Actual | Anterior | Consumo | | |
| Energía | 30789.00 | 28872.00 | 1917 | Kwh | 154.13 |
| 07h00-22h00 | | | | Kwh | 0 |
| 22h00-07h00 | | | | Kwh | 0 |
| Reactiva | | | | Kwhr | 0 |
| Demanda Cliente | | | | KW | 0 |
| Maxima | | | | KW | 0 |
| Maxima en pico | | | | KW | 0 |

VALOR FACTURABLE: 154.13
COMERCIALIZACION 1.41
COMPENS. RAC.ENERG. 28.23
I.V.A.(0%) 0.00

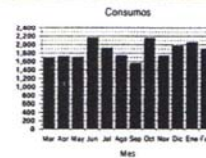
TOTAL SERVICIO ELECTRICO (1): 127.31

Su ahorro por la Tarifa de
la Dignidad es de
0.00

Compensación por racionamiento
La Energía por el mes de febrero 28.23 USD

VALORES PENDIENTES DE PAGO POR SERVICIO ELECTRICO:

| CONCEPTO | VALOR |
|---------------------------|-------|
| TOTAL VALORES PENDIENTES: | |



IMPRESO POR ASSENDIA S.A. / 2010-01-09 / 36730114 M.O.C.


SIN EL SELLO DE CANCELADO, NO TIENE VALOR



ISO 9001:2000

ORIGINAL - USUARIO


8.2.2. PLANILLA DE LUZ B



**EMPRESA
ELÉCTRICA
QUITO S.A.**

Av. 10 de Agosto E1-24 y Av. Las Casas. R.U.C.: 1790053881001 / CONTRIBUYENTE ESPECIAL / RESOLUCIÓN No. 5368

Factura No. 001-006-0274593
 Autorización SRI 1107832233
 válida hasta Enero del 2011



No. de Control: 6611104-02
Valor a pagar: 156.55

Fecha de emisión 15/02/2010

Fecha de vencimiento 02/03/2010

INFORMACION DEL CONSUMIDOR:

SUMINISTRO: **66111 - 6** MORGAN FANNY

Cédula / R.U.C.: 170287965-9 15/02/2010

Dirección servicio: FCO SALAZAR E11 E11133 PB AV 12 DE OCTUBRE LA FLORESTA

Dirección notificación: Domicilio

Plan/Geocódigo: 25 30-16-004-3770

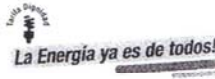
Parroquia - Cantón: SAN BLAS DISTRITO METROPOLITANO QUITO

Tarifa: Comercial sin Demanda (Baja Tension)

OTROS VALORES A PAGAR:





| CONCEPTO | SUSTENTO LEGAL | VALOR |
|---|--|--------------|
| ALUMBRADO PUBLICO | Ordenanza Municipal y Resolución CONELEC | 10.42 |
| IMPUESTO BOMBEROS | Ley de Defensa Contra Incendios | 3.27 |
| TASA RECOLECCION BAS | Ordenanza Municipal | 15.55 |
| VALORES PENDIENTES DE PAGO POR SERVICIO ELECTRICO: | | |
| TOTAL OTROS VALORES A PAGAR (2): | | 29.24 |

| TOTAL A PAGAR | |
|-------------------------------|---------------|
| Valor servicio eléctrico (1): | 127.31 |
| Otros valores a pagar (2): | 29.24 |
| TOTAL (1) + (2): | 156.55 |


 (*) BASE PARA RETENCION 1%: 0.00

Pagar hasta: 02/03/2010

SIN EL SELLO DE CANCELADO, NO TIENE VALOR

ORIGINAL - USUARIO
 IMPRESO POR ASSEINDA S.A. / 2010/01/05 / 86730114 M.O.C.

022-151-001-000206
 03/03/2010 10:36
 6611104-02
 156.55
 AD<:8896

8.2.3. PLANILLA DE TELÉFONO

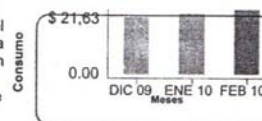
| | | |
|--|--|--|
|  CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT E.P. RUC: 1768152560001 <small>corporación nacional de telecomunicaciones Dirección: Vía férrea E4-66 y Ancashos, edificio Sede Z. Telf.: (593) 2 3966 100.</small> | FACTURA Autorización SRI No.: 1107885768 Válida hasta: FEBRERO 2011 | |
| | ZONA: 016-2T2-040505-Q2 302016-2 009437 PERIODO DE CONSUMO: FEBRERO 2010 FACTURA No.: 001-001-1364901 | |

| | | | |
|--|-----------------|------------------------------------|--------------------------------|
| ZONA: 016-2T2-040505-Q2 302016-2 009437 | | PERIODO DE CONSUMO FEBRERO 2010 | FACTURA No. 001-001-1364901 |
| NOMBRE: MORGAN PORTILLA FANI AURORA INES | | RUC: 1701903245 | MESES IMPAGOS |
| DIRECCIÓN: FRANCISCO SALAZAR SN 934 AV 12 DE OCTUBRE Casa VINO 2 PISOS - SECT LA FLORESTA A MEDIA CUADRA DEL BANCO DEL PICHINCHA | | REGIMEN: REGIMEN Fija | FECHA DE EMISION |
| MARISCAL SUCRE | ENTREGA NORMAL | TELEFONIA: | COMERCIAL |
| VENTANILLA | 49282741A2B8377 | 03E4080CA0DB09E | 2227334 |

| DETALLE DE RUBROS | | | | | |
|-------------------------------|----------|-------|----------|----------|-------|
| CONCEPTO | UNIDADES | VALOR | CONCEPTO | UNIDADES | VALOR |
| PENSION BASICA | | 19.31 | | | |
| LLAMADA REG AUTOMATICA | 8m44s | 0.49 | | | |
| LLAMADA NAC AUTOMATICA | 1m26s | 0.08 | | | |
| CONS. LOCAL AUTOM.OTRAS REDES | 0m36s | 0.02 | | | |
| CONSUMO LOCAL | 279m50s | 6.72 | | | |
| SUBTOTAL | - | 19.31 | | | |
| I.C.E (15%) | - | 0.00 | | | |
| IMPUESTO VALOR AGREGADO (12%) | - | 2.32 | | | |
| DEVOLUCION ICE TERCERA EDAD | - | 0.00 | | | |
| DEVOLUCION IVA TERCERA EDAD | - | 0.00 | | | |
| TOTAL FACTURA | - | 21.63 | | | |
| INT. POR MORA | - | 0.00 | | | |
| INT. FINANCIAMIENTO | - | 0.00 | | | |
| TOTAL A PAGAR | - | 21.63 | | | |

ESTE DOCUMENTO NO ES UNA CONSTANCIA DE PAGO SIN EL SELLO DE CAJA

INFORMACION IMPORTANTE: al RUC 1701903245 se encuentran asociado(s) 5 número(s) telefónico(s). En caso de vacante o por falta de pago de alguno de los servicios asociados se cargará el valor pendiente a otro número activo del mismo cliente. (Art. 34 del Reglamento de Clientes de Telefonía fija). Pague oportunamente sus consumos para evitar la pérdida del servicio - Actualice su información en cualquier multiagencia de CNT S.A. o consulte esta información al 100 opción 4.
 Estimado Cliente: en caso de tener mas de 2 planillas en mora, el valor impago deberá realizarlo de manera inmediata.



PARA ATENCIÓN DE RECLAMOS NO RESUELTOS POR LA OPERADORA, LLAME GRATIS A LA SUPTEL: 1800 567-567

PERIODO FACTURADO

| | | | | | |
|-------------|--------------|-----------------|---------------------------|---------------|---------------|
| FACTURA N° | CUPON NUMERO | NUMERO SERVICIO | PÁGUESE SIN RECARGO HASTA | VALOR RECLAMO | VALOR A PAGAR |
| 101-1364901 | 124492427 | 22237334 | 8 - MARZO - 2010 | 0.00 | 21.63 |