

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



“DETERMINAR LA ESTRATEGIA QUE EL RESTAURANTE EL GATO PORTOVEJENSE DEBERÍA DE SEGUIR DADO EL BAJO NIVEL DE VENTAS EN UNO DE SUS LOCALES.”

TESIS DE GRADO:

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Presentado por:

ANDREA KARINA VALLEJO DUEÑAS

PRISCILLA GIOVANNA MAQUILÓN MARÍN

HENRY SEKWING LEÓN WONG

GUAYAQUIL – ECUADOR

Año

2013

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios antes que nada por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante superando los obstáculos y dificultades.

Agradezco también infinitamente el apoyo que mi mamá me ha brindado tanto moral como económicamente, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor, corrigiendo mis errores y celebrando mis logros; a mi abuelita Rosa por ser ejemplo de vida quien con su ayuda y cariño ha sido parte fundamental de mi vida.

Agradezco también a mis compañeros Priscilla y Henry por sus valiosas aportaciones en este proyecto con quienes he compartido una trayectoria de aprendizaje y conocimiento.

Andrea Vallejo Dueñas

Agradezco primeramente a Dios por darme la sabiduría, salud y fortaleza para completar esta etapa de mi vida.

A mis padres Rolando y Cecibel, por brindarme su inmenso amor, confianza y apoyo incondicional a lo largo de mi vida estudiantil.

A mi hermano Rolando, abuelos, tíos, primos y amigos por estar siempre presentes dispuestos a ayudar cuando más lo he necesitado. También le agradezco a mi enamorado, Christian, por la gran comprensión, cariño y optimismo que me ha sabido brindar.

A mis compañeros, Henry y Andrea, que gracias a su apoyo y conocimientos logramos sacar adelante con éxito este proyecto.

A mi directora de proyecto de graduación la Msc. María Cecilia Moreno, por su apoyo y guía en la realización de este trabajo.

Y finalmente un inmenso agradecimiento a todos quienes conforman la Cevichería El Gato Portovejense, especialmente al Ab. Luis Fernando Heinert y a la Sra. Bélgica Marín, por facilitarme toda la información del restaurante para la elaboración de este proyecto.

Priscilla Maquilón Marín

Agradezco a Dios por permitirme culminar este trabajo y esta etapa de mi vida y darme fuerzas para siempre continuar cada día.

Agradezco a mis padres que siempre me han dado su apoyo y son mis héroes; a mis hermanos que también siempre me apoyaron; a todos mis amigos y de manera especial a Andrea y Priscilla, con quienes aprendí a trabajar de la mejor manera, siempre dieron aliento en momentos difíciles y en las que encontré una gran amistad.

Por último agradezco a la Msc. María Cecilia Moreno que nos supo guiar con paciencia y dedicación.

Henry León Wong

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico en primera instancia a Dios quien me dio la fortaleza, fe, salud y esperanza para alcanzar este anhelo. A mi mamá Emma, quien permanentemente me apoyó con espíritu alentador de forma incondicional a lograr las metas y objetivos propuestos. A mi abuelita Rosa, por ser ejemplo de vida apoyándome en cada una de mis decisiones tomadas. A mis compañeros de tesis ya que sin ellos no hubiera sido posible la culminación de este proyecto y de manera muy especial a mi hermana Adriana que a pesar que no esté junto a mí confió y tuvo fe siempre en mí.

Andrea Vallejo Dueñas

Dedico esta tesis, en primer lugar a Dios, por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante en mi formación profesional, por darme la fortaleza, y su gran Amor en cada situación difícil de mi vida y en segundo lugar a mi madre por ser el eje principal de mi vida, por enseñarme con su ejemplo que con perseverancia, esfuerzo y paciencia las metas se pueden lograr.

Priscilla Maquilón Marín

Esta tesis se la dedico a Dios, porque él me dio todo lo que tengo. A mi papá, Jaime, lo que soy se lo debo a él, al resto de mi familia, son todo para mí y lucho todos los días por ustedes. A la ESPOL y los maestros que me prepararon. Y por último a mis compañeras Andrea y Priscilla, por ustedes y su dedicación todo esto se pudo realizar.

Henry León Wong

TRIBUNAL DE GRADUACION

Ing. Iván Dávila Fadul

COORDINADOR DE CARRERA
ING. EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Msc. María Cecilia Moreno Abramowicz

DIRECTOR DE TESIS

Msc. Heydi Pazmiño Franco

VOCAL PRINCIPAL

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral".

Andrea Karina Vallejo Dueñas

Priscilla Giovanna Maquilón Marín

Henry Sekwing León Wong

RESUMEN

Este proyecto busca determinar un plan estratégico que permita la recuperación de la posición del mercado y el incremento de las ventas del Restaurante El Gato Portovejense ubicado en la ciudadela Saucos I de la ciudad de Guayaquil. Se busca conocer cuáles son las necesidades, requerimientos y expectativas del consumidor guayaquileño en cuanto al servicio ofrecido, determinar las herramientas adecuadas para la promoción del restaurante y consolidar el posicionamiento de la Cevichería El Gato Portovejense como un restaurante que ofrece productos frescos y elaborados al momento, haciendo énfasis a su lema "Del mar directo a su paladar", con un servicio de alta calidad. Con este propósito, se analizó la información recolectada en la investigación de mercados, específicamente en la entrevista a la auditora del restaurante, encuestas y grupo focal que se realizaron a los clientes actuales de dicho local, en el cual se determinó que la cevichería posee una ventaja competitiva gracias a la calidad y variedad de platos, además se pudo observar que los productos utilizados en la elaboración de los platillos son de primera calidad, materia prima que realza el sabor de sus comidas. Por el otro lado, la información analizada reveló que el local posee una decoración poco atractiva, daños en su infraestructura y presentación poco decorativa en sus platos, así como también el retraso a la hora de servicio en horas pico. En base a estos resultados se diseñó un detallado marketing mix que incluye la creación de nuevos productos en el

menú, la mejora de la presentación de los platos, una campaña publicitaria, la capacitación y evaluación constante al personal y por último la renovación de la decoración y arreglos del local. Se evidencia, que, al implementarlo, el aumento de visitas al local sería efectivo lo que se traduce en mayores ingresos económicos y una mejor atención brindada a los clientes.

INDICE GENERAL

1.	Introducción	1
i.	Antecedentes.....	1
ii.	Descripción del problema	2
iii.	Objetivos del estudio.....	5
a.	Objetivo general.....	5
b.	Objetivos específicos.....	5
iv.	Justificación	6
v.	Alcance del estudio.....	7
2.	Análisis situacional	9
i.	Análisis interno	9
a.	Reseña histórica	9
b.	Misión	10
c.	Visión.....	11
d.	Valores.....	11
e.	Estructura organizacional	12
f.	Cultura de la organización	20
g.	Giro del negocio.....	22
h.	Productos y servicios.....	23

i.	Locales	27
ii.	Análisis externo	32
a.	Análisis de Macroambiente	32
b.	Análisis de Microambiente	42
iii.	Análisis FODA	50
a.	Fortalezas	50
b.	Debilidades	50
c.	Oportunidades	51
d.	Amenazas	52
3.	Investigación de mercado	53
i.	Propósitos de la investigación	53
ii.	Metodología	53
	Método Inductivo	53
	Método Deductivo	53
	Método Analítico	54
iii.	Diseño de investigación y tamaño de muestra	54
a.	Planes de investigación	54
c.	Tamaño de muestra para encuestas	55
iv.	Entrevistas	57

v.	Grupo focal	58
vi.	Diseño de encuesta	61
vii.	Resultados.....	64
	a. Tabulación y análisis.....	64
	b. Conclusiones	84
4.	Planificación estratégica	86
	i. Propuesta estratégica	86
	ii. Matriz interna-externa	90
	Evaluación de factores internos.....	90
	Evaluación de factores externos.....	91
	iii. Marketing estratégico.....	93
	a. Segmento objetivo	94
	b. Ventaja competitiva	95
	c. Posicionamiento	95
	d. Cadena de abastecimiento	97
	e. Marketing Mix	101
5.	Evaluación financiera del plan estratégico.....	127
	i. Inversión requerida	127
	ii. Estimación de ingresos.....	129

iii.	Estimación de egresos.....	130
iv.	Depreciación.....	133
v.	Amortización.....	134
vi.	Gastos financieros.....	135
vii.	CAPM.....	136
viii.	Estado de Resultado.....	137
ix.	Flujo de caja.....	141
x.	Flujo de caja entre proyectos.....	145
xi.	Evaluación financiera.....	145
xii.	Análisis de sensibilidad.....	147
6.	Conclusiones y recomendaciones.....	149
i.	Conclusiones.....	149
ii.	Recomendaciones.....	150
	Anexos.....	152
	Referencias.....	170

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Instalaciones del local Sauces I.....	4
Ilustración 2: Organigrama de la empresa	12
Ilustración 3a: Menú.....	24
Ilustración 4: Portada Albatros	28
Ilustración 5: Portada Sauces	29
Ilustración 6: Salón principal local Sauces I.....	30
Ilustración 7: Publicidad utilizada por la cevichería.....	31
Ilustración 8: Evolución del PIB de Hoteles y Restaurantes	33
Ilustración 9: Resultados Pre-Test: aceptación del servicio ofrecido	55
Ilustración 10: Frecuencia de visitas al local de los clientes actuales	64
Ilustración 11: Método como conoció el restaurante.....	65
Ilustración 12: Horario general en el que visita al restaurante	66
Ilustración 13: Aspectos que más gustan del restaurante.....	67
Ilustración 14: Preferencia a la hora de ordenar	68
Ilustración 15: Satisfacción por calidad y sabor de la comida servida	69
Ilustración 16: Satisfacción por cantidad servida de comida.....	70
Ilustración 17: Satisfacción por el servicio del restaurante	71
Ilustración 18: Aspectos que menos agradan del restaurante	72
Ilustración 19: Preferencias para mejorar el restaurante	73
Ilustración 20: Aceptación del horario actual de atención	74
Ilustración 21: Conocimiento del local de Albatros entre clientes actuales ...	75

Ilustración 22: Existencia de diferencia entre la comida de locales	76
Ilustración 23: Existencia de incomodidad por el cierre del local de Albatros	77
Ilustración 24: Sexo de los clientes actuales del restaurante.....	78
Ilustración 25: Ocupación de los clientes actuales del restaurante.....	79
Ilustración 26: Frecuencia de visita y hora en la que generalmente visita el local	80
Ilustración 27: Opciones para mejorar el restaurante por sexo.....	81
Ilustración 28: Aceptación del horario de atención por ocupación	82
Ilustración 29: Calidad y sabor con cantidad servida	83
Ilustración 30: Proceso del ciclo del pedido	100
Ilustración 31: Estrategia de producto a tomar	103
Ilustración 32: Servicio de celebración de cumpleaños	104
Ilustración 33: servicio a domicilio.....	105
Ilustración 34: Estrategias de servicio a tomar.....	105
Ilustración 35: Estrategias de plaza a tomar	107
Ilustración 36: Estrategia de precio a tomar.....	109
Ilustración 37: Promoción de flyers	111
Ilustración 38: Página web de la cevichería	113
Ilustración 39: Presencia en redes sociales	114
Ilustración 40: Estrategias de promoción a tomar	115
Ilustración 41: Atención del personal	117
Ilustración 42: Estrategias a tomar en personal.....	118

Ilustración 43: Estrategias a tomar en evidencia física	123
Ilustración 44: Televisores en salones	125
Ilustración 45: Costo de publicidad en buses.....	166
Ilustración 46: Costos de flyers y volantes	167
Ilustración 47: Riesgo País de Ecuador	168
Ilustración 48: Beta de Ignite Restaurant Group, Inc.	169

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución del PIB de Hoteles y Restaurantes de Ecuador.....	32
Tabla 2: Evolución de la inflación en el Ecuador.....	34
Tabla 3 Evolución de tasas de interés en el Ecuador	35
Tabla 4: Comparativo de delitos en Guayaquil últimos 2 años	40
Tabla 5: Comparativa entre competidores de la cevichería	45
Tabla 6: Evaluación de factores internos	91
Tabla 7: Evaluación de factores externos	92
Tabla 8: Puntaje final de evaluación de factores.....	93
Tabla 9: Comparación de precios	109
Tabla 10: Totales de inversión inicial	127
Tabla 11: Detalle individual de inversión inicial.....	128
Tabla 12: Montos de financiamiento de inversión inicial	128
Tabla 13: Proyección de ingresos sin proyecto	129
Tabla 14: proyección de ingresos con proyecto.....	129
Tabla 15: Proyección de costo de venta con proyecto.....	130
Tabla 16: Proyección de gastos administrativos	131
Tabla 17: Proyección de gasto de ventas	132
Tabla 18: Proyección de depreciación anual del proyecto y valor de desecho	133
Tabla 19: Proyección de depreciación total	133
Tabla 20: Detalle de préstamo	134

Tabla 21: Tabla de amortización de préstamo	134
Tabla 22: Tabla de amortización de deuda anterior al proyecto	135
Tabla 23: Proyección total de gastos financieros.....	135
Tabla 24: Cálculo de la tasa de descuento	136
Tabla 25: Estado de resultado sin proyecto	138
Tabla 26: Estado de resultado con proyecto.....	140
Tabla 27: Flujo de caja sin proyecto	142
Tabla 28: Flujo de caja con proyecto	144
Tabla 29: Flujo neto de caja entre proyectos	145
Tabla 30: Proyección de periodo de recuperación nominal	146
Tabla 31: Evaluación financiera del proyecto	147
Tabla 32: Evaluación de escenarios	148
Tabla 33: Frecuencia de visitas al local de los clientes actuales	158
Tabla 34: Método como conoció el restaurante	158
Tabla 35: Horario general en el que visita al restaurante.....	159
Tabla 36: Aspectos que más agradan del restaurante.....	159
Tabla 37: Preferencia a la hora de ordenar	159
Tabla 38: Satisfacción por calidad y sabor de la comida servida.....	160
Tabla 39: Satisfacción por cantidad servida de comida	160
Tabla 40: Satisfacción por el servicio del restaurante.....	160
Tabla 41: Aspectos que menos agradan del restaurante.....	161
Tabla 42: Preferencias para mejorar el restaurante.....	161

Tabla 43: Aceptación del horario actual de atención	162
Tabla 44: Conocimiento del local de Albatros entre clientes actuales	162
Tabla 45: Existencia de diferencia entre la comida los de locales	162
Tabla 46: Existencia de incomodidad por el cierre del local de Albatros	163
Tabla 47: Sexo de los clientes actuales del restaurante	163
Tabla 48: Ocupación de los clientes actuales del restaurante	163
Tabla 49: Frecuencia de visita y hora en la que generalmente visita el local	164
Tabla 50: Opciones para mejorar el restaurante por sexo	164
Tabla 51: Aceptación del horario de atención por ocupación	165
Tabla 52: Calidad y sabor con cantidad servida	165
Tabla 53: Detalle individual de gastos de publicidad	166
Tabla 54: Costos de publicación en la revista de Diario El Universo	167

1. Introducción

i. Antecedentes

El Restaurante El Gato Portovejense inició sus actividades en el año 2000 en un local ubicado en la Ciudadela Saucos I de la ciudad de Guayaquil. Los fundadores fueron el Abogado Fernando Heinert Trujillo, propietario 100% de la compañía y su socio el Sr. Freddy Tutiven.

Juntos decidieron emprender el negocio. Cada uno agregaba un valor diferente a la empresa. El abogado Fernando Heinert aportó con el capital necesario y fue el responsable del financiamiento de la deuda en los bancos a los cuales se pidió prestado. Mientras que el socio, Freddy Tutiven aportó con el KNOW HOW (el cómo se hace) en la preparación de los platos típicos que ofrecía el restaurante.

El señor Tutiven tenía una amplia trayectoria en el negocio de restaurantes en la ciudad de Portoviejo, su ciudad natal. Desde muy joven había incursionado en este tipo de negocios, razón por la cual era el principal en seleccionar y capacitar al personal de cocina y meseros del restaurante.

A medida que pasaba el tiempo, la popularidad de la Cevichería El Gato Portovejense aumentaba, sus novedosos y frescos productos además de su servicio personalizado llamaban mucho la atención de los clientes. El

negocio creció y fue necesario hacer nuevas contrataciones para las diferentes áreas de cocina, servicio (meseros) y administrativo.

Luego de esta creciente demanda el Ab. Fernando Heinert decide expandirse y abrir una sucursal en la Ciudadela Albatros. Pero las expectativas no fueron las que desearon, sus ventas fueron extremadamente bajas los dos primeros años lo que provocó el retiro del socio, quien se llevó a la cocinera principal del negocio que atendía en Sauces I originando una disminución en las ventas infiriendo que la clientela notó el cambio de sazón en los platos.

Después de dos años de implementar muchos cambios, como la rotación de personal entre locales, descuentos, equipamiento, decoración, entre otros; el local de Albatros logró recuperarse e incluso superar el nivel de ventas de la matriz, que por años había sido líder en ventas, cayendo desde entonces notablemente las ventas de Sauces I hasta la actualidad.

Los directivos se preguntan cuál ha sido el motivo de esta variación. Por el momento han tomado la decisión de cerrar el local de Albatros los días martes, con la finalidad de que los clientes fijos que asisten a dicho local visiten el local de Sauces I.

ii. Descripción del problema

El Gato Portovejense es un restaurante manabita que inició en el año 2000 sus actividades en la ciudadela Sauces I. Desde la creación del restaurante,

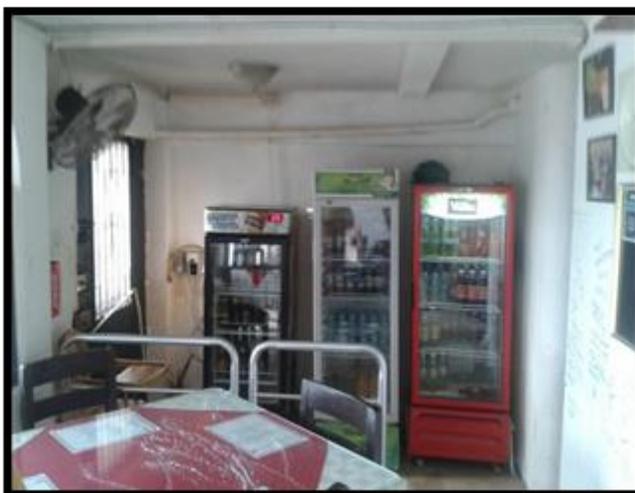
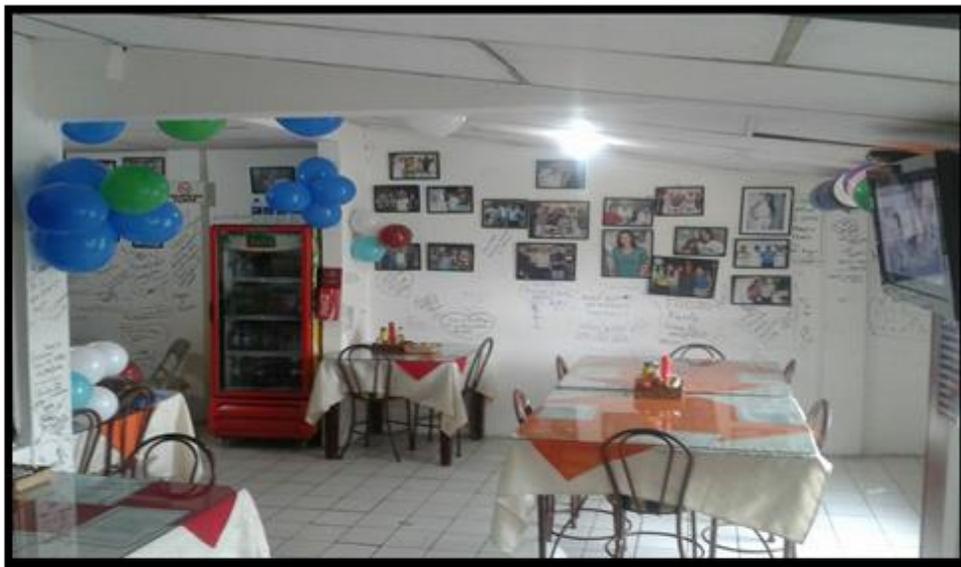
el propietario y sus socios se enfocaron en brindar un excelente servicio, satisfacer a los clientes con platos típicos marineros preparados al instante y con productos de primera calidad. Tanto así que el slogan para captar clientela fue “del mar a su paladar”. Esta estrategia utilizada incrementó las ventas y por ende las utilidades del negocio, debido a lo cual lograron abrir una sucursal en la ciudadela Albatros.

Durante los primeros años, el local de Albatros tuvo ciertas dificultades en la aceptación de los clientes, pero logró ganar estabilidad e incluso superar en ventas al local de Sauces I que durante años fue el líder.

Sobre la disminución de ventas en el local de Sauces I, la gerencia mantiene sus hipótesis entre las cuales podemos mencionar:

- Falta de parqueo en el sector
- Inmobiliario depreciado en comparación al local de Albatros.
- Cambios en el personal culinario.

Ilustración 1: Instalaciones del local Sauces I



Fotos: Local Sauces I

Fuente: Tomada por los autores

Como soluciones inmediatas, los ejecutivos de la empresa han propuesto las siguientes medidas:

- Ofrecer combos en sus platos para ciertos días.

- Cerrar ciertos días de la semana el local de Albatros para lograr una mayor concurrencia en el local de Sauces I.
- Incrementar la publicidad.
- Remodelar el local, pintando las paredes, mejorando el mobiliario y redecorarlo.

En síntesis, la elaboración de nuestro proyecto estará enfocada en encontrar los inconvenientes que menguan las ventas en el local de Sauces I y buscar las soluciones que a corto, mediano y largo plazo puedan devolver el éxito alcanzado en sus inicios.

iii. Objetivos del estudio

a. Objetivo general

Elaborar un Plan Estratégico para la Cevichería El Gato Portovejense, ubicada en la ciudadela Sauces I de la ciudad de Guayaquil, mediante un estudio pormenorizado al local, que permita aumentar su participación en el mercado e incrementar sus ventas.

b. Objetivos específicos

- Identificar los factores que afectan al sector de los servicios de restaurantes, sector al cual pertenece la Cevichería El Gato Portovejense.

- Investigar y analizar las preferencias, necesidades, requerimientos y expectativas del consumidor guayaquileño.
- Determinar si el cambio de proveedores en la empresa ha afectado a la calidad de los productos ofrecidos.
- Conocer si la atención al cliente es una ventaja competitiva para la empresa.
- Descubrir si la infraestructura y fachada del restaurante provoca rechazo en los clientes.
- Elaborar una propuesta estratégica que permita penetrar en el mercado para atraer nuevos clientes y lograr una fidelización entre los clientes actuales.
- Proyectar un análisis financiero para determinar la viabilidad y rentabilidad de la realización del plan estratégico propuesto.

iv. Justificación

La realización de este proyecto tiene como finalidad plantear soluciones que permitan a la cevichería El Gato Portovejense ubicado en Sauces I incrementar sus ventas y aumentar su participación en el mercado en la ciudad de Guayaquil. Por este motivo, la investigación se centrará específicamente en un estudio pormenorizado del mercado, que determine

cuáles son las necesidades y preferencias que exige el consumidor ya sea en los alimentos, instalaciones, decoración o servicio al cliente. Esta información proporcionada permitirá a la empresa llegar a soluciones inmediatas, en base a datos reales y específicos.

v. Alcance del estudio

Para el alcance de los objetivos planteados se procederá a utilizar un método de investigación exploratoria y descriptiva

- Investigación exploratoria ya que nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado defamiliaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. El estudio exploratorio se centra en descubrir. (Grajales, 2000)

Se realizará este tipo de investigación para conocer cuáles serán los factores que afectan las ventas de la cevichería y a su vez para conocer cuáles serán las preferencias del consumidor mediante fuentes de información secundarias, tales como: entrevistas y grupos focales.

Todos estos datos se recolectarán de clientes, trabajadores, administradores y fuentes de internet además de revisar trabajos realizados con anterioridad sobre temas relativos al nuestro.

- Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. (Grajales, 2000)

Se procederá a obtener información por medio de encuestas, las mismas que serán analizadas para la determinación de estrategias a tomar. Además se utilizará herramientas de apoyo para el planteamiento de estrategias como la matriz interna-externa (Thompson & Strickland, 1999) y marketing mix. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

Para finalizar utilizaremos el método de evaluación financiera para evaluar la viabilidad de las estrategias planteadas y presentar la estrategia escogida con sus respectivas recomendaciones.

2. Análisis situacional

i. Análisis interno

a. Reseña histórica

El Restaurante El Gato Portovejense nace con la idea de brindarle a Guayaquil un lugar que representa la cultura del CEVICHE de forma muy tradicional para quienes viven en la ciudad o la visitan.

Es muy común para quienes habitamos en la urbe degustar en familia de un ceviche especialmente en la mañana los fines de semana. Su propietario el abogado Luis Fernando Heinert comenta:

"Hace 15 años en Guayaquil no existía un lugar acogedor que ofreciese mariscos frescos y que garantizase al cliente un producto de alta calidad. Sólo habían lugares informales o clubes sociales donde los mariscos no estaban frescos. Así que decidí darle a la ciudad un lugar intermedio para degustar de nuestra riqueza culinaria en lo que a mariscos se refiere ofreciendo a los comensales platos tradicionales de alta calidad de sabores exquisitos y de frescura única".(HEINERT, Cevichería el Gato)

El nombre se origina en Manabí provincia reconocida por su exquisitez en la preparación de platos. Es así cuando por cosas del trabajo quien hoy en día es su propietario pasó una época en el lugar y conoce a Don Freddy TutivenMacías propietario de la cevichería con quien entabla una gran

amistad decidiendo lanzar y potencializar el producto al mercado Guayaquileño.

El abogado Luís Fernando Heinert dice: "He sido un defensor de nuestras riquezas nacionales, en lugar de preocuparme en traer marcas fuera del país, porque no mejor traer marcas de ciudades pequeñas del Ecuador para poner a disposición de los guayaquileños." (HEINERT, Cevichería el Gato)

b. Misión

"Nuestro objetivo y prioridad es que el producto que pongamos en la mesa sea fresco y elaborado al momento "Del mar directo a su paladar", a deleite de nuestros comensales, con un servicio de alta calidad. Brindándoles un lugar acogedor, seguro, que sientan el placer de estar en casa.

Por eso nos esforzamos cada día sin parar y lo seguiremos haciendo en busca de la excelencia y beneficio de quienes nos visitan, convirtiéndonos en el lugar favorito de propios y extraños y de todos aquellos que degustan de nuestros platos.

Cada uno de nuestros clientes deja parte de él en nosotros ya que es costumbre escribir las paredes donde se encuentran cosas muy curiosas de ellos y cuando regresan buscan su línea y se reafirma un sentido de pertenencia que tienen éstos para con el restaurante El Gato Portovejense." (HEINERT & TUTIVEN, Cevichería el Gato)

c. Visión

“Crecer día a día expandiendo nuestros restaurantes a varios puntos y lugares. Ya que en la actualidad contamos con 2 locales estratégicamente ubicados y en un futuro próximo adicionar 2 sucursales más en Guayaquil, para que la ciudad entera pueda disfrutar de la esencia de nuestros restaurantes, compartiendo un servicio y sabores de exquisita calidad.

En el largo plazo y gracias al permanente cuidado de nuestro desarrollo, franquiciar nuestra marca para que otras ciudades del país se beneficien de un lugar de similares características conservando siempre nuestra filosofía de trabajo y a su vez expandir la marca fuera del territorio nacional.”(HEINERT & TUTIVEN, Cevichería el Gato)

d. Valores

Las actividades que la Cevichería “El Gato Portovejense” realiza están sostenidas por los valores corporativos del restaurante. Estos valores le han permitido afianzar y mantener relaciones exitosas con sus clientes, proveedores y empleados.

Positivismo: Los clientes son atendidos por personas agradables dispuestas a servir y ayudar en lo que se requiera.

Confianza: Se ofrecen productos de la más alta calidad en un lugar cálido seguro y limpio avalados por los organismos competentes a nivel nacional e internacional.

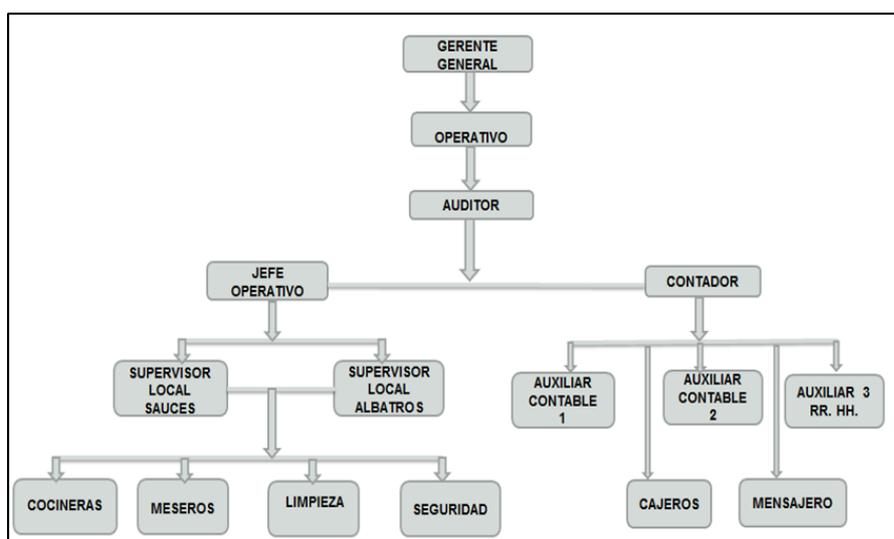
Dedicación: Trabajan diariamente en los pequeños detalles y siempre están enfocados en el aprendizaje y mejoramiento continuo de los productos y el servicio.

Respeto: Todos los involucrados en el giro del negocio son tratados con aprecio y cordialidad buscando siempre mantener relaciones interpersonales efectivas entre sus miembros.

Trabajo en equipo: Se fomenta el alcance de las metas con una orientación al apoyo entre todos los empleados del local, si es necesario apoyar con la labor de algún otro empleado. Se fomenta las buenas relaciones entre todas las personas que trabajan en la organización.

e. Estructura organizacional

Ilustración 2: Organigrama de la empresa



Fuente: Información recolectada por los autores

Elaboración: Los autores

I. Funciones del personal

Gerente General: Es el máximo responsable de la gestión y dirección de los restaurantes. Sus principales funciones son:

- Tomar decisiones, establecer políticas y estrategias que afecten a la organización.
- Coordinar con los jefes de área las políticas comerciales y de formación del personal.

Gerente Operativo: Se encarga de encontrar métodos efectivos para las operaciones de la empresa, de modo que se convierta en una organización más productiva. Es responsable de:

- Analizar de los aspectos operativos de la compañía.
- Supervisar el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene en el trabajo y los estándares de calidad.
- Tratar en forma directa con líderes de grupos así como estar al tanto de las situaciones presentadas con las personas a su cargo.
- Atender a clientes y tener la capacidad de resolver inquietudes y reclamos.
- Manejar con diplomacia conflictos internos y externos.

- Identificar y poner en conocimiento de la gerencia los requerimientos técnicos, humanos y logísticos necesarios para cumplir con sus metas y objetivos.

Auditor: Es el encargado de revisar las operaciones contables y de otra naturaleza con el objetivo de reportar a la alta dirección. Sus principales funciones son:

- Verificar la confiabilidad o grado de razonabilidad de la información contable, generada en los diferentes niveles de la organización.
- Vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno (lo cual implica su relevamiento y evaluación), tanto el sistema de control interno contable como el operativo.
- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Promover la eficiencia de la explotación de recursos.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.

Jefe operativo: Es la persona responsable del correcto funcionamiento y coordinación de los locales situados en Sauces I y Albatros. Tiene a su cargo:

- Supervisar la consecución de los objetivos preestablecidos para cada restaurante.
- Coordinar con el personal bajo su cargo que cumplan eficientemente las labores encomendadas
- Emitir informes trimestrales de desempeño a la gerencia operativa y auditoría.
- Coordinar con el área contable para que le provean los recursos necesarios para la elaboración de los platos.
- Controlar las adquisiciones de los productos perecibles y no perecibles de los locales y el adecuado uso que se les dé a los mismos.
- Trato efectivo a clientes y proveedores.

Supervisor de cada local: Gestiona la administración del local al cual se ha hecho responsable. Entre sus funciones se encuentran:

- Controlar y verificar diariamente los cierres de caja y gestionar el depósito del dinero en los bancos.
- Realizar el horario de los empleados bajo su cargo. Esto requiere la asignación de horarios y la aseguración del cumplimiento de sus funciones.

- Resolver problemas cuando los empleados se reportan enfermos y el equipo no cuenta con todo el personal. Los empleados posiblemente pueden tener conflictos en el trabajo (el supervisor debe arreglar los conflictos y proponer soluciones). Debe ayudar a los empleados a trabajar como equipo, sirviendo comida tan rápido como sea posible.
- Revisar el entrenamiento de los empleados; por ejemplo, si el empleado empezó como cajero frente a un mostrador, el supervisor debe asegurarse de que aprenda cómo manejar el autoservicio.
- Revisar todos los aspectos del tiempo del cliente en el restaurante y de tomar órdenes sobre la limpieza de los sanitarios.
- Responder a las quejas de los clientes de manera rápida.

Contador: Es la persona encargada de manejar e interpretar la contabilidad que sirven para la toma de decisiones. Dentro de sus funciones tiene:

- Aperturar los libros de contabilidad.
- Establecer el sistema de contabilidad.
- Elaborar las declaraciones para el pago de impuestos.
- Elaborar y analizar reportes financieros para la toma de decisiones.

Asistente contable: Persona encargada brindar soporte al contador, además de mantener actualizados los movimientos contables que se realicen en la compañía.

- Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.
- Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archivar documentos contables para uso y control interno.
- Transcribir información contable en un computador.
- Revisar y verifica planillas de retención de impuestos.
- Revisar y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- Participar en la elaboración de inventarios.
- Realizar cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.

Asistente Recursos Humano: Persona encargada de ejecutar planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos. Entre sus funciones se encuentra:

- Diseñar la publicación de los anuncios para la contratación.
- Preparar los documentos del contrato y lograr que se firme según las instrucciones.
- Revisar de los documentos como certificados de estudios, informes de pruebas de drogas, permiso de conducir, registro de la policía, etc.
- Actualizar la base de datos de recursos humanos mediante la adición de la información personal de los empleados.
- Programar, organizar las capacitaciones.
- Mantener un archivo de datos personales de cada empleado.
- Hacer los arreglos para diversos eventos de la empresa para la formación de equipos, por ejemplo, celebraciones de cumpleaños, concursos diversos, deportes, entrega de premios, celebraciones anuales del día, etc.

Cajero: Generalmente su trabajo se desarrolla en la zona de mostrador. Su principal función es:

- Atender los pedidos de los clientes tanto por teléfono como directamente en el mostrador.
- Realizar el cobro de las facturas de los clientes.

- Archivar y dar soporte cuando se requiera en el departamento contable.

Mensajero/Repartidor: El Mensajero tiene como tarea principal:

- Entregar y recoger documentos y paquetes en lugares diversos.
- Llevar y cobrar los pedidos a domicilio .Normalmente este transporte se realiza en motocicletas, el vehículo pertenece al trabajador.

Cocinero: Desarrolla su trabajo en la zona de elaboración. No suele tener contacto directo con el cliente. Es responsable de:

- Preparar las distintas elaboraciones que componen la oferta del establecimiento.
- Limpiar toda la maquinaria e instalaciones de su zona de trabajo.

Mesero: El puesto lleva a cabo sus funciones en la sala o comedor, en contacto con los clientes. Se encarga de:

- Atender las solicitudes y servir los platos para los clientes.
- Recoger y limpiar las mesas así como del resto de mobiliario e instalaciones de la sala.
- Reponer todos los elementos necesarios para el servicio (servilletas, salsas, etc...).

Producción y limpieza: El personal a cargo deberá:

- Auxiliar al cocinero en el lavado y desinfección de vegetales así como la preparación de ciertos alimentos.
- Mantener limpias las áreas de almacenamiento de alimentos en la cocina.

Guardia: Entre sus funciones se encuentran:

- Cumplir con las órdenes impartidas por sus superiores jerárquicos.
- Mantener el orden y la limpieza en la entrada de las instalaciones.
- Armar y desarmar carpas publicitarias fuera del local.
- Vigilar la seguridad del local y de los vehículos de los clientes que se parquean en sus alrededores.

f. Cultura de la organización

La cultura organizacional es una percepción común que comparten los miembros de una organización; sistema de significado compartida. (ROBBINS, 1996)

La esencia de la cultura organizacional del Gato Portovejense es caracterizada por el enfoque al detalle en los servicios y a la tradición en la preparación de sus platos típicos. La mayoría de empleados fundadores del

restaurante continúan laborando en la empresa, existe un alto grado de lealtad por parte de ellos.

Los empleados del restaurante son reconocidos y ascendidos según la calidad de su servicio.

La selección del personal está a cargo de la auditora del restaurante. Esta selección se basa en la experiencia y en la aptitud de servicio que proyecta el empleado. El restaurante busca personas comprometidas, leales y confiables con su trabajo.

Es importante acotar que entre las motivaciones con que cuentan los empleados se encuentran las capacitaciones en relaciones humanas con especialistas reconocidos a nivel nacional, préstamos personales, ascensos basados en méritos profesionales y laborales, días de integración en las instalaciones del local de Albatros, celebraciones de fechas especiales, reconocimiento simbólico y monetario al mejor empleado del mes, etc.

Las gratificaciones antes mencionadas provienen de la gerencia general, ejecutivos que por contar con un alto nivel de calidad humana y altruismo implementan sus ideas y recompensas en beneficio de los empleados de su empresa.

g. Giro del negocio

La cevichería el Gato portovejense inicia su actividad en el 2000, como idea de negocio entre los Señores: Luis Fernando Heinert y Freddy Tutiven Macías con la idea de ofrecer una variedad de mariscos de primera calidad en un lugar acogedor y agradable para así degustar de la riqueza culinaria que el local ofrecía tanto a ciudadanos como a extranjeros.

Esta cevichería empezó con un local pequeño, el mismo que se encuentra en Sauces I actualmente, tuvo una gran acogida por parte de los clientes, sus ventas fueron creciendo cada año y ganaron cierto reconocimiento con el transcurso del tiempo.

Tiempo después se decidió abrir un segundo local que mantiene el mismo nombre y el cual es mucho más amplio para poder brindar un mejor servicio y atención al cliente.

La cevichería fue constituida legalmente en el 2009, contando con todas las disposiciones legales, siendo su representante legal el Ab. Luis Fernando Heinert quien desde un principio ha manifestado ser defensor de las riquezas nacionales por lo que fue mucho más gratificante y novedoso recopilar platos de pequeñas ciudades del Ecuador para ponerlas a disposición de los Guayaquileños y extranjeros.

Gracias a la búsqueda exhaustiva de platos típicos alrededor del país, es que se ha logrado tener un portafolio de productos variados y de gran aceptación

como: Ceviche de Camarón, pescado, concha, calamar, pulpo, camotillo, arroz de cangrejo, arroz marinero, encebollado marinero, bandeja de mariscos, sopa de mariscos, entre otros. Platos que han causado satisfacción e interés en los clientes por el buen sabor y servicio brindado.

h. Productos y servicios

La cevichería el gato portovejense tiene una gama de productos que no solo se basan en productos típicos de siempre como: el ceviche y encebollado, sino que van más allá brindando platos de mayor exquisitez y con una presentación agradable generando así interés en el cliente por degustar de nuevos platos.

Ilustración 3a: Menú

Ceviches	Porc. Pqñ.	Porc. Grd.
Ceviche de Cangrejo Porción de chifle	\$10,50	\$13,50
Ceviche de Pescado Porción de chifle	\$8,50	\$11,00
Ceviche de Camarón Porción de chifle	\$8,50	\$11,00
Ceviche de Concha Porción de chifle	\$8,50	\$11,00
Ceviche de Calamar Porción de chifle	\$8,50	\$11,00
Ceviche de Pulpo Porción de chifle	\$8,50	\$11,00
Ceviche de Mixto Porción de chifle	\$9,00	\$12,00
Cangrejo	Porc. Pqñ.	Porc. Grd.
Bandeja de Cangrejo Patacones, maduro, aguacate, ensalada	\$10,50	\$13,50
Ensalada de Cangrejo Patacones, maduro, aguacate	\$7,50	\$13,50
Arroz de Cangrejo Patacones, maduro, aguacate	\$7,50	\$13,50
Uñas de Cangrejo apanadas Ensalada, papas fritas, maduro, patacones, mayonesa	\$7,50	\$13,50
Marinero	Porc. Pqñ.	Porc. Grd.
Estofado Marinero "VIAGRA" Porción de arroz, aguacate, maduro, sal prieta	\$10,50	\$13,50
Tortilla Marinera Patacones, maduro, aguacate	\$9,00	\$12,00
Sango Marinero Porción de arroz, maduro y sal prieta	\$9,00	\$12,00
Encebollado sencillo Porción de chifle	-----	\$4,00
Encebollado Marinero Porción de chifle	\$9,00	\$8,50

Arroz Marinero	\$9,00	\$12,00
Patacones, maduro, aguacate		
Tallarín Marinero	\$9,00	\$12,00
Patacones, maduro, aguacate		
Marinero al Ajillo/Apanado	\$9,00	\$12,00
Porc. de arroz, ensalada, patacones, maduro		
Marinero al Asado	\$9,00	\$12,00
Ensalada, patacones, maduro, aguacate		
Sopa de Mariscos	\$9,00	\$12,00
Porción de arroz, maduro asado, sal prieta		
Marinero al Revoltillo	\$9,00	\$12,00
Patacones, maduro, aguacate		
Bandera de Mariscos	\$9,00	\$12,00
Porc. de arroz, ensalada, patacones, maduro		
Camarón	Porc. Pqñ.	Porc. Grd.
Camarón apanado / reventado / frito	\$8,50	\$11,00
Porc. de arroz, ensalada, patacones y maduro		
Camarón al ajillo	\$8,50	\$11,00
Porc. de arroz, ensalada, patacones y maduro		
Estofado de camarón	\$8,50	\$11,00
Porc. de arroz, maduro y sal prieta		
Tortilla de camarón	\$8,50	\$11,00
Porc. de patacones, maduro y aguacate		
Arroz con camarones	\$8,50	\$11,00
Porc. de patacones, maduro y aguacate		
Sopa de camarón estilo ciudad	\$8,50	\$11,00
Con papa acompañada de arroz, maduro y sal prieta		
Sopa de camarón estilo campo	\$8,50	\$11,00
Con raspado de verde, arroz, maduro y sal prieta		

Ilustración 3b: Menú

Camotillo	Porc. normal
Estofado de Camotillo	\$15,50
Porción de arroz, maduro, sal prieta	
Camotillo Apanado	\$15,50
Patacones o maduro asado + ensalada	
Sudado de Camotillo	\$15,50
Porción de arroz	
Camotillo Frito	\$15,50
Patacones o maduro asado + ensalada	
Cangrejo	Porc. Pqñ.
Bandeja de Cangrejo	\$10,50
Patacones, maduro, aguacate, ensalada	
Ensalada de Cangrejo	\$15,50
Patacones, maduro, aguacate	
Arroz de Cangrejo	\$15,50
Patacones, maduro, aguacate	
Uñas de Cangrejo apanadas	\$15,50
Ensalada, papas fritas, maduro, patacones, mayonesa	
Piqueos	Porc. normal
Porc. Maduro/ Patacones con sal prieta	\$2,00
Porción Chifles/Arroz/ Aguacate/ Ensalada	\$2,00
Porc. Maduro con queso	\$2,50
Sal Prieta por libra \$7,00	\$3,50
1/2 lb sal prieta	
Tacho de chifle \$36,00/ medio tacho de chifle	\$20,00
Queso por libra	\$4,00
Desayunos	\$5,60
Porc. queso	\$1,50
Bandeja de dulces	\$2,00

Ilustración 3c: Menú

Bebidas	Precio
Colas/ Tesalia/ Jugo Sunny	\$1,00
Colas Light	\$1,83
Botella de Agua	\$0,67
Jugo Jarra	\$7,50
Jugo vaso	\$2,50
Gatorade	\$1,53
Café, agua aromática	\$1,85
Cerveza Tradicional	\$1,85
Cerveza extranjera	\$3,08



Fuente: Información propia de la cevichería El Gato Portovejense

Elaborado: Cevichería El Gato Portovejense

i. Locales

La cevichería El Gato Portovejense consta de 2 locales; uno ubicado en Sauces y otro ubicado en Albatros.

Albatros

Ilustración 4: Portada Albatros



Fotos: Local Sauces I

Fuente: Página web de la cevichería El Gato Portovejense

El local de Albatros, se encuentra ubicado en la Av. Carlos L. Plaza Dañín y Pelícano Oeste a dos villas de esta calle principal, a lado de Apol. Esta cevichería fue la segunda en ser abierta al público y a diferencia a la que está ubicada en sauces esta es mucho más amplia, tiene más compartimientos y capacidad de clientes.

Esta cevichería tiene una segmentación media- media alta puesto que la mayor afluencia de clientes son de dicha nivel económico, sin embargo las ventas fueron extremadamente bajas los primeros dos años desde su apertura, motivo por el cual el Sr. Freddy Tutiven se retiró del negocio. Ahora gracias a los cambios en descuentos y decoración presentan una

recuperación en ventas en comparación a los años anteriores superando así el nivel de ventas de matriz.

Sauces

Ilustración 5: Portada Sauces



Fotos: Local Sauces I

Fuente: Página web de la cevichería El Gato Portovejense

El local de sauces se encuentra ubicado exactamente en: Sauces 1 Av. Agustín Freire Icaza MZ F13 V 3, a dos casas de la Av. Principal (Frente al Garzocentro 2000). Fue el primer local en ser implementado en el año 2000.

Esta cevichería tiene menos capacidad en relación a la de albatros, tiene tres salones debidamente equipados con: mesas, baño, televisores, entre otros, los cuales pueden ser reservados por clientes para eventos varios.

Ilustración 6: Salón principal local Sauces I



Fotos: Local Sauces I

Fuente: Tomada por los autores

En la ilustración 6 vemos el salón principal que consta de 7 mesas, cada una de ellas con los equipos necesarios. Este salón es el más importante debido a que se encuentra ubicado a la entrada del local, el cual puede dar una impresión errónea al cliente al ver dicha área llena sin tener conocimiento de que existen otros 2 salones en el 2do. Piso.

Este local desde su apertura ha tenido buenas ventas, pero desde hace 2 años atrás se han visto afectadas las mismas por diversos factores, ya sean por escasez de materia prima o por la poca afluencia de clientes al lugar, por lo que como medida de precaución se decidió cerrar el local de albatros los días martes para que clientes de dicho local opten por ir al local de Sauces I

y pueda incrementar un poco más sus ventas, generando buenos resultados en estos últimos meses.

Este local además ha implementado el servicio a domicilio para así no verse afectado por la competencia que cuentan con estos recursos.

En la calle principal, esta cevichería cuenta con un anuncio, el cual pasa por desapercibido para muchos clientes, ya que se encuentra frente a una caseta de guardianía.

Ilustración 7: Publicidad utilizada por la cevichería



Fotos: Local Sauces I

Fuente: Tomada por los autores

Como especie de publicidad o marketing, la cevichería ha tratado de hacerse conocer con nuevos platos para tener mayor variedad y consecuentemente llamar la atención del cliente. A parte de esto, la cevichería ha establecido como promoción el marketing viral de clientes, el cual se caracteriza en que clientes fieles del local recibirán un 20% de

descuento en sus pedidos por la recomendación del lugar a conocidos y amigos. Esto aplica únicamente cuando el nuevo cliente vaya acompañado con el recomendado.

ii. Análisis externo

a. Análisis de Macroambiente

El Macroambiente lo constituyen todas las fuerzas externas, en gran medida incontrolables pero no en su totalidad, que afectan a todas las empresas del sector. Podemos mencionar los factores económicos, políticos, legales, tecnológicos y socio-culturales. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

1) Factores económicos

I. PIB

El PIB mide el valor monetario de los bienes y servicios finales —es decir, los que adquiere el consumidor final— producidos por un país en un período determinado (por ejemplo, un trimestre o un año), y cuenta todo el producto generado dentro de las fronteras. Abarca los bienes y servicios producidos para la venta en el mercado, pero incluye también otros, como los servicios de defensa y educación suministrados por el gobierno. (Callen, 2008)

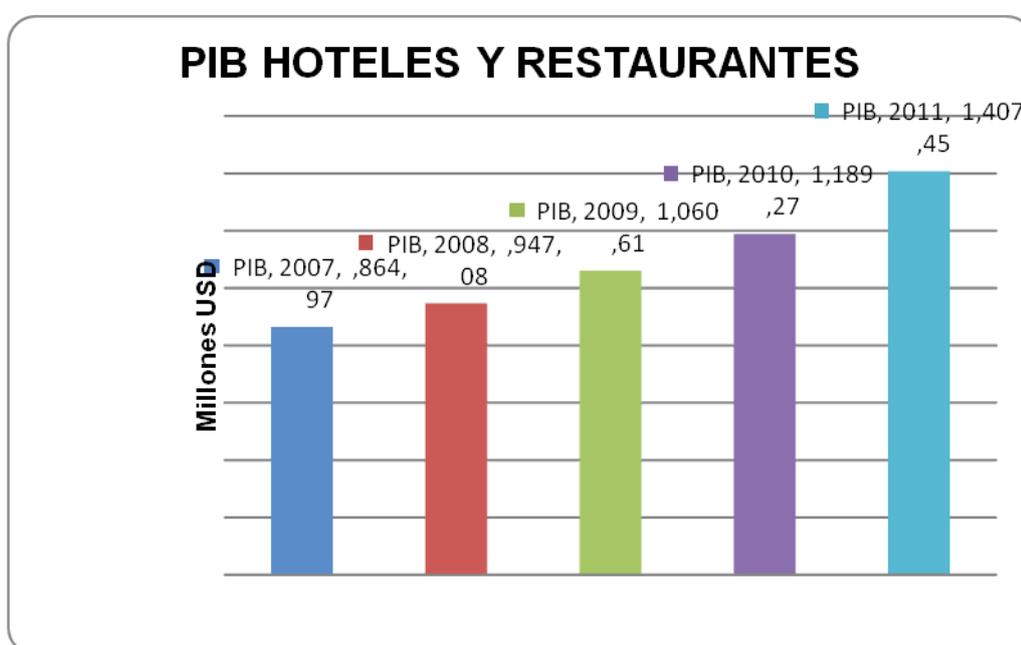
Tabla 1: Evolución del PIB de Hoteles y Restaurantes de Ecuador

PIB DE HOTELES Y RESTAURANTES					
Millones USD					
2007	2008	2009	2010	2011	TCPA 2008 - 2012
864.97	947.08	1,060.61	1,189.27	1,407.45	12.94%

Fuente: Banco Central del Ecuador, (BCE, 2013)

Elaboración: Los autores

Ilustración 8: Evolución del PIB de Hoteles y Restaurantes



Fuente: Banco Central del Ecuador, (BCE, 2013)

Elaboración: Los autores

En la tabla 1, que es la evolución del PIB de hoteles y restaurantes del Ecuador, podemos darnos cuenta que al igual que el PIB total ha tenido un crecimiento positivo para el periodo de los últimos 5 años que tienen datos disponibles.

Este crecimiento tanto del PIB del Ecuador como el de hoteles y restaurantes es considerado como una oportunidad para la cevichería.

II. Inflación

La Inflación, es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente al poder adquisitivo de las personas de una nación. (Cachanosky, 2007)

Tabla 2: Evolución de la inflación en el Ecuador

INFLACIÓN EN EL ECUADOR					
2008	2009	2010	2011	2012	TCPA 2008 - 2012
8.40%	5.16%	3.55%	4.48%	5.10%	-11.73%

Fuente: Banco Central del Ecuador, (BCE, 2013)

Elaboración: Los autores

Como podemos ver en la tabla 2, en los últimos 5 años ha habido una disminución porcentual en la tasa de 11.73% pero durante los últimos 3 años la inflación ha aumentado su porcentaje aunque estas cifras es mejor que la del resto de países de Latinoamérica según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Esta volatilidad en la tasa de inflación es considerada una amenaza para la cevichería.

III. Tasa de interés

Tasa de interés activa

Es el porcentaje que cobra una institución bancaria por el préstamo de una cierta cantidad de dinero.

Tasa de interés pasiva

Es el porcentaje que paga una institución bancaria por el depósito de una cierta cantidad de dinero al depositante.

Tabla 3 Evolución de tasas de interés en el Ecuador

TASA DE INTERÉS ACTIVA		TASA DE INTERÉS PASIVA	
Fecha	Tasa	Fecha	Tasa
ene-12	8.17%	ene-12	4.53%
feb-12	8.17%	feb-12	4.53%
mar-12	8.17%	mar-12	4.53%
abr-12	8.17%	abr-12	4.53%
may-12	8.17%	may-12	4.53%
jun-12	8.17%	jun-12	4.53%
jul-12	8.17%	jul-12	4.53%
ago-12	8.17%	ago-12	4.53%
sep-12	8.17%	sep-12	4.53%
oct-12	8.17%	oct-12	4.53%
nov-12	8.17%	nov-12	4.53%
dic-12	8.17%	dic-12	4.53%
ene-13	8.17%	ene-13	4.53%
feb-13	8.17%	feb-13	4.53%
mar-13	8.17%	mar-13	4.53%
abr-13	8.17%	abr-13	4.53%
may-13	8.17%	may-13	4.53%

Fuente: Banco Central del Ecuador, (BCE, 2013)

Elaboración: Los autores

La tabla 3 nos muestra que tanto la tasa de interés activa, como pasiva se han mantenido iguales en los últimos 20 meses con un 8.17% y un 4.53% respectivamente.

La baja tasa de interés activa es considerada una oportunidad para la cevichería, debido a que hay un mayor incentivo para invertir en el negocio. La baja tasa de interés pasiva también es considerada una oportunidad para la cevichería, debido a que hay mayor incentivo a solicitar préstamos para invertir en negocios.

2) Factores políticos

El economista Rafael Vicente Correa Delgado es el actual Presidente de la República del Ecuador desde el 15 de enero del 2007. Fue reelegido el 17 de febrero del 2013 para un periodo de 4 años más en la presidencia, con un 57.17% del total de los votos, en el que indicó que será su último periodo en la presidencia. (Redacción Diario El Universo, 2013)

El modelo usado durante su gobierno es el socialismo siglo XXI, concepto que aparece en 1996 de la mano de Heinz DieterichSteffan y que se centra en 4 pilares: el desarrollismo democrático regional, la economía de equivalencias, la democracia participativa y protagónica y las organizaciones de base. (Dieterich S., 2002)

Aunque fue duramente criticado durante sus primeros años de gobierno, el Presidente Rafael Correa ha logrado mantener el poder durante todo su periodo electoral y ha tenido la estabilidad política que no han tenido en país sus predecesores en el mando.

En la actualidad el Ecuador es visto como un modelo a seguir por su surgimiento en los últimos años como país productor en Latino América y mantiene posiciones para acuerdos bilaterales en varios factores con diferentes bloques económicos como la Unión Europea y la Mercosur. Se han realizado misiones directas e inversas para fomentar la inversión extranjera en el Ecuador.

Esta política de incremento de incentivo a la inversión extranjera y turismo es considerada una oportunidad.

3) Factores legales

Todos los establecimientos de alimentos o bebidas registradas se rigen ante las leyes del Ecuador. En el Reglamento General de Aplicación de la Ley de Turismo (y reformas), en el artículo 43 se establece la definición servicios de alimentos y bebidas.

Servicio de alimentos y bebidas: se entiende por servicio de alimentos y bebidas a las actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios, como diversión, animación y entretenimiento. (Presidencia de la República del Ecuador, 2004)

Además de estas leyes de turismo deben tomarse en consideración las leyes provenientes del Código Civil, el Código de Comercio, el Código de Trabajo y las distintas leyes orgánicas que se aprueban en el Ecuador.

Estas leyes y regulaciones del gobierno son consideradas una amenaza.

4) Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos se tratan del conjunto de cambios en tecnología que tienen influencia tanto en la producción como en la comercialización y en la administración. La tecnología es el conjunto ordenado de todos los conocimientos usados en la producción, distribución y uso de bienes y servicios. (Ferraro & Lerch, 1997)

Hoy en día la tecnología crece cada vez más y un negocio que no esté actualizado en tecnología y desarrollo no sabe hacia qué rumbo se dirige. Una muestra de tecnología en la actualidad que influye mucho en los negocios es el Internet.

El Ecuador actualmente aún tiene un bajo nivel de inversión en ciencia, tecnología e innovación con un porcentaje 0.47% del PIB pero se plantea una meta de inversión de un 1% del PIB en esta área. En este escenario, Yachay, Ciudad del Conocimiento, es el proyecto emblema del Gobierno. Con una inversión inicial de USD 400 millones se levantará en Urcuquí (Imbabura) y estará enfocada en cinco áreas: Ciencias de la Vida,

Nanociencia, Energía Renovable, Cambio Climático, Tecnologías de la Información y la Comunicación y Petroquímica.(Paucar, 2013)

La poca innovación tecnológica del Ecuador es considerada una amenaza debido a falta de creación de equipos tecnológicos para aumentar la competitividad.

5) Factores sociales y culturales

I. Factores sociales

- **Niveles de pobreza**

La pobreza puede considerarse como la falta o carencia de bienestar y su reducción es el principal objetivo de cualquier estrategia de desarrollo significativa. (Minderos, 2012)

La pobreza en el Ecuador se ha reducido en los últimos años, según datos del INEC la pobreza en el Ecuador a diciembre del 2012 era de 27.3% en comparación con el 37.6% de diciembre del 2006 lo que representa un 10.3% menos.

En el Ecuador para que una persona sea pobre debe recibir ingresos diarios menores que las de una línea base definida, en la actualidad esta línea base está en \$2.54, toda persona que ingrese diariamente menos que eso es considerada pobre.

Los bajos niveles de pobreza indican una mayor capacidad adquisitiva por lo que es considerada una oportunidad para la empresa.

- **Seguridad pública**

La condición personal, objetiva y subjetiva, de encontrarse libre de violencia o amenaza de violencia o despojo intencional por parte de otros. (González, 2003)

En los últimos años la sociedad ecuatoriana ha sentido un alza en los índices de delincuencia y aunque las últimas campañas y alianzas estratégicas hechas por el gobierno los han reducido, los ciudadanos continúan sintiéndose amenazadas por la inseguridad existente.

Tabla 4: Comparativo de delitos en Guayaquil últimos 2 años

COMPARATIVO MISMO PERIODO DE LOS DELITOS RELEVANTES					
Cantón Guayaquil					
PERIODO: 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE					
DELITOS	Año 2010	Año 2011	Variación Absoluta	Año 2012	Variación Absoluta
ASESINATOS/HOMICIDIO SIMPLE	581	473	-108	341	-132
SECUESTRO EXPRESS	767	647	-120	614	-33
ROBO/ASALTO A DOMICILIOS	1.635	1.257	-378	1.821	564
ROBO/ASALTO A L. COMERCIALES	1.180	810	-370	956	146
ROBO/ASALTO A PERSONAS	5.839	5.838	-1	7.742	1.904
ROBO/ASALTO DE MOTOS	809	669	-140	630	-39
ROBO/ASALTO DE VEHÍCULOS	1.957	1.606	-351	1.835	229
VIOLACIONES	579	508	-71	416	-92
TOTAL	13.347	11.808	-1.539	14.355	2.547

Fuente: Dirección Nacional de Policía Judicial

Elaboración: OSCG-Unidad Control y Gestión de la Seguridad Ciudadana y Orden Público

Como podemos ver en la tabla 4, en el año 2011 la cantidad de delitos en todas sus modalidades bajaron en relación al año 2010 pero para el año 2012 la cantidad de delitos en ciertas modalidades aumentaron incluyendo el asalto a locales comerciales con un incremento del 18.02% con relación al 2011. A pesar de ser datos oficiales hay una cantidad incalculable de delitos que no son denunciados que pueden afectar estas estadísticas.

Este aumento en el nivel de los delitos a locales comerciales es considerado una amenaza debido al temor en la población de ser asaltados.

II. Factores culturales

El Ecuador es un país pluricultural, con diversidad de etnias y con 4 regiones como son la costa, sierra, oriente y la región insular. Debido a la diversidad de paisajes, la calidez de su gente, su diversidad gastronómica y por los impulsos turísticos del gobierno para la recuperación y conservación de áreas naturales, el Ecuador está ubicado entre los 15 destinos de moda para visitar en el 2013 según el diario El País de España.

En cuanto a gastronomía, los platos típicos varían dependiendo por región, hay platos tradicionales para todo el Ecuador como es el caso del arroz con menestra o seco de pollo pero la gastronomía en general varía por región, en la costa se acentúa el uso de pescados, mariscos y el plátano, en la sierra los tubérculos y el cuy mientras que en la Amazonía destaca el consumo de animales de la región como la guanta y peces del río Amazonas.

En los últimos tiempos debido a la nueva demanda del consumidor, las ganas de experimentar nuevos placeres en el paladar y la cultura gastronómica que se adquiere, la comida gourmet ha ido ganando terreno en los comensales ecuatorianos.(Redacción El Diario, 2013)

Esta tendencia hacia el consumo de comida gourmet es considerada una oportunidad para la diversificación e innovación en el menú del restaurante.

b. Análisis de Microambiente

El Microambiente lo constituyen todas las fuerzas que pueden influenciar y afectar directamente a la empresa por lo que en esta sección, se detallarán las 5 fuerzas de Porter (poder de negociación los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores).

Michael Porter, profesor de Harvard Business School, en uno de sus ilustrados libros titulado "Estrategia Competitiva" nos habla sobre el modelo de las cinco fuerzas el cual nos enseña que una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que nos lleven al éxito tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad. (PORTER, 1988)

1) Identificación de clientes

Los clientes hacia los que están dirigidos la cevichería El Gato Portovejense son los habitantes de la ciudad de Guayaquil, no hay un target de edad específico, ni género. El único segmento claramente identificado es el de las clases sociales, debido a que se encuentra dirigido a personas de clase social media- media alta.

Un estudio realizado por la Consultora Habitus concluyó que la clase media en el Ecuador ha aumentado en los últimos 10 años, A finales del 2012 el 35% de la población era de clase media, mientras que en el 2003 solo alcanzaba el 14%, es decir, se incrementó en 21 puntos. (Angulo, 2013)

Debido a su ubicación, también es importante destacar que el universo poblacional de El Gato Portovejense es el sector Centro y Norte de la ciudad de Guayaquil.

2) Competidores

Una organización enfrenta 3 tipos de competencia: la competencia de marca que proviene de los mercadólogos de productos directamente similares, los productos sustitutos que satisfacen la misma necesidad y la general que involucra competencia con todas las empresas. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

En Guayaquil existe una gran cantidad de negocios dedicados a la venta de alimentos y bebidas, existe gran variedad entre la oferta de productos y servicios.

Como se ha mostrado anteriormente según la Ilustración 8, el PIB de Hoteles y Restaurantes está en crecimiento en los últimos años con una tasa de crecimiento porcentual del 12.94%.

Según el último Censo Nacional Económico en el Ecuador existen 33,938 restaurantes, de los cuales 11,549 están en la provincia del Guayas. También reveló que el porcentaje de estos establecimientos que abrieron sus puertas antes del 2010 fue del 82% mientras que el resto durante el transcurso del 2010 lo que demuestra la cantidad de emprendimientos en este sector en los últimos años.

I. Competidores actuales

El Gato Portovejense es un restaurante especializado en comida del mar con un mayor enfoque hacia la preparación de ceviches, por su naturaleza los principales competidores son los siguientes:

Tabla 5: Comparativa entre competidores de la cevichería

Local	Ubicación	Precio promedio	Ambiente
Los Cebiches de la Rumiñahui	Urdesa, C.C. San Marino, Samborondón	\$7.00	Comida rápida, familiar, informal
Ceviches de Marcelo	La Garzota	\$7.50	Informal, familiar
Cevichería Sol de Manta	Urdesa, C.C. Mall del Sol, C.C. Mall del Sur, C.C. City Mall, C.C.	\$7.00	Comida rápida, familiar, informal
Restaurante Flor de la Canela Limeña	Sauces I	\$8.00	Casual, familiar
Cevichería Aquí Está Marcelo's	Centro, Urdesa	\$7.50	Informal, familiar

Fuente: Información recolectada por los autores

Elaboración: Los autores

También hay que destacar los siguientes establecimientos que son competidores indirectos:

- Cangrejal Marthita
- Picantería Pez Azul
- Restaurante Don Camarón
- La Casa del Encebollado
- Restaurante Red Crab

3) Análisis de Porter

I. Poder de negociación de los compradores

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de negociación de los compradores depende del número de características de su situación en el mercado y el valor relativo de su compra en relación con la industria global. (PORTER, 1988)

En Guayaquil existe gran cantidad de locales de comida a los que pueden optar pero la Cevichería El Gato Portovejense se diferencia del resto por la calidad de sus productos además de un buen ambiente lo que hace que se dirija a un segmento de mercado diferente. El poder de negociación de los compradores es medio, ya que a pesar de que se diferencie de los restaurantes siempre existe esa otra opción para los clientes.

II. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. (Porter, 1980)

A pesar de que el Ecuador es un país pesquero existen épocas en las que la pesca baja por razones naturales o por regulaciones del gobierno o por momentos en el que el producto se escasea, el poder de los proveedores

aumenta pero en general existe gran cantidad de sustitutos a la mayoría de los ingredientes y elementos utilizados para la elaboración y comercialización en el local.

El poder de negociación de los proveedores es medio-bajo, gran parte del año existe diversidad de oferta de distintos proveedores solamente durante una corta temporada hay escasez.

El proveedor principal de la cevichería es: Flipper S.A.

III. Amenaza de nuevos competidores

Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado con grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas. (Porter, 1980)

Para ingresar al mercado de servicio de alimentos en Ecuador no se necesita de una gran inversión de capital pero específicamente para dirigirse a un sector medio al que apunta El Gato Portovejense si necesita de un desembolso considerable, además de competir con franquicias y restaurantes ya establecidos en el segmento de comida fresca del mar.

Otro factor a considerar es la cantidad de requisitos que se tener para poder aperturar un local de comida los cuales los más importantes son:

- Permisos municipales para funcionamiento

- Permisos sanitarios
- Registro de marca
- Obtención de RUC
- Permiso de bomberos

La amenaza de nuevos competidores es baja debido a que se necesita una gran inversión de capital además de la obtención de números permisos para poder funcionar.

IV. Amenaza de productos sustitutos

Todas las compañías de la industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. (Porter, 1980)

La cantidad de productos sustitutos en el mercado es numerosa a un precio y calidad que el comprador busque para satisfacer sus necesidades, entre los sustitutos que existen en el mercado debemos destacar:

- Almuerzos
- Comida rápida
- Comida tradicional

- Comida china
- Comida italiana
- Comida Mexicana
- Comida Peruana

La amenaza de productos sustitutos es alta debido a la oferta de diferentes tipos de alimentos, calidad y ambiente variado.

V. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio a los clientes. (Porter, 1980)

La cevichería El Gato Portovejense es una empresa posicionada en el mercado con doce años de antigüedad y con una sucursal abierta, pero en el mercado ecuatoriano compite también con franquicias grandes y cevicherías tradicionales con mayor experiencia en el mercado. Los precios de la competencia no son diferenciados y la mayoría de ellos también ofrecen un producto fresco y de calidad, sus gastos en marketing son mayores que los de la cevichería el Gato Portovejense y la presencia en los grandes centros comerciales los ubica en mejor posición.

La rivalidad entre competidores es alta y cada vez realizan más inversión para ganar mayor posición en el mercado.

iii. Análisis FODA

a. Fortalezas

- Experiencia de 13 años en cocina
- Servicio a domicilio
- Menciones de reconocimientos por su comida (Trip advisor lo sitúa en el puesto # 20 de 134 restaurantes destacados de la ciudad de Guayaquil.
- Alta seguridad en el local
- Valores bien definidos entre los empleados
- Fortaleza del área contable y administrativa
- Página web con buen diseño.
- Trabajadores con buena presentación y uniforme
- Local cerrado y con aire acondicionado

b. Debilidades

- Ubicación en área residencial

- Carecimiento de parqueos propios
- Falta de una política y manual de procedimientos en la empresa
- Precios elevados
- Local con daños
- Poca uso de publicidad
- Igualdad en tecnología con competidores
- Falta de un anfitrión en el local
- Demora en la atención en horas pico

c. Oportunidades

- Buen crecimiento económico del sector de hoteles y restaurantes- país
- Proximidad a un área comercial
- Baja tasa de interés activa
- Baja tasa de interés pasiva
- Aumento de inversión y turismo
- Altas barreras de entrada de nuevos competidores
- Aumento de tendencia hacia la comida gourmet

- Menores niveles de pobreza

d. Amenazas

- Gran cantidad de sustitutos
- Aumento de asaltos a locales
- Fuerte competencia en el área
- Crecimiento de las franquicias
- Encarecimiento de materia prima
- Inflación volátil
- Poco desarrollo de tecnología en Ecuador
- Regulaciones del gobierno

3. Investigación de mercado

i. Propósitos de la investigación

Determinar cuáles son las falencias que posee la cevichería para su mejora a futuro, conocer las preferencias y necesidades del consumidor que permitirá establecer el mercado objetivo.

ii. Metodología

La metodología que hemos considerado en nuestro proyecto son: Método inductivo, método deductivo y método analítico.

Método Inductivo.- Consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías.(CEGARRA, 2004)

Empleando las encuestas, se procederá a conocer los factores positivos y negativos que posee el local para la mejora continua y así tener una mejor imagen de la cevichería para clientes.

Método Deductivo.- Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellas. (CEGARRA, 2004)

Con los datos obtenidos, se podrá conocer las preferencias, gustos y necesidades del consumidor, que permitirán tomar medidas correctivas en la cevichería.

Método Analítico.- Consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. (RUIZ, 2006)

Este método permitirá establecer las conclusiones de la investigación realizada gracias al análisis particular de las preguntas formuladas en la encuesta y entrevista.

iii. Diseño de investigación y tamaño de muestra

a. Planes de investigación

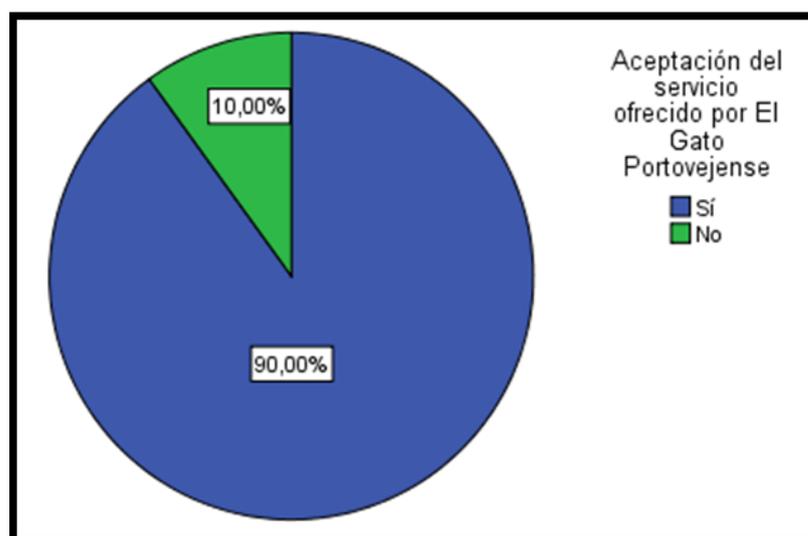
Para la investigación de mercado, se procederá a la realización de encuestas, grupos focales y entrevistas. Todas estas herramientas nos permitirán conocer el perfil del consumidor que tienen los clientes de la Cevichería el Gato Portovejense.

b. Aplicación de Pre-Test

Con el fin de determinar la probabilidad de éxito y fracaso se realizó una prueba piloto o Pre-Test que consistió de 30 encuestas a los clientes actuales de la cevichería a fin de determinar el porcentaje de aceptación del

servicio proporcionado. Los resultados de la prueba se muestran a continuación en la ilustración 9:

Ilustración 9: Resultados Pre-Test: aceptación del servicio ofrecido



Elaboración: Por los autores

Como se puede observar en la ilustración, el porcentaje de probabilidad de éxito es del 90% y el porcentaje de probabilidad de fracaso es el restante 10%, debido a que 27 de las 30 personas encuestadas indicaron que si accederían al servicio que ofrece la cevichería el Gato Portovejense.

c. Tamaño de muestra para encuestas

Las encuestas a realizarse están dirigidas hacia los clientes del local de Sauces I. La población total, que son los clientes con los que actualmente cuentan, son aproximadamente 2000 personas, dato que nos fue proporcionado por el administrador del local, el señor Pablo Guerrero.

Para calcular la muestra se procederá a utilizar la fórmula para datos globales:

(3.1)

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

Fuente: (Malhotra, 2005)

Dónde:

- N es la población; 2000 clientes, dato obtenido de fuentes propias de la cevichería.
- p es el porcentaje de éxitos; 90%, obtenido de la prueba piloto.
- q es el porcentaje de fracasos; 10%, obtenido de la prueba piloto.
- Z es el intervalo de confianza; 1.96 ya que se utiliza un nivel de confianza de 95%.
- e es el porcentaje de error; 5%, que es el error muestral deseado.

El resultado final de la fórmula (n) es de 130 encuestas que es el número total de encuestas que debemos hacer para que la muestra sea representativa.

iv. Entrevistas

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recibir información, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.(ARIAS GALICIA, 1976)

Se procedió a realizar una entrevista a la Auditora de la cevichería, la Sra. Bélgica Marín para conocer la situación actual y conocer un poco más su historia desde su apertura hasta la actualidad.

Según lo manifestado por la Auditora, la cevichería durante el año tiene ventas cíclicas, debido a que el turismo en la costa se incrementa en época invernal dejando desolada la ciudad de Guayaquil, teniendo también dificultad en la obtención de ciertos mariscos, tales como cangrejos y camotillos que son eliminados del menú en época de veda.

La auditora indicó adicionalmente que la mayoría de los clientes del restaurante son antiguos. Esta situación se debe a que la gerencia se maneja con una baja inversión en marketing y publicidad, ya que el dueño considera que la mejor publicidad que puede tener es la de un cliente satisfecho, el cual transmitirá su satisfacción a posibles nuevos clientes.

La cevichería cuenta actualmente con un proveedor fijo, Flipper .S.A., pero en ocasiones cuando se escasean o existe una alza de precios recurren al pedido de proveedores alternos o a la compra en el mercado Caraguay.

Durante el año 2009, la cevichería reestructuró la contratación del personal; se incrementó el departamento contable, hubo cambios positivos tanto en sueldos como en políticas del local. Todas estas reformas se dieron con la finalidad de mejorar la administración del negocio y brindar a los empleados las mejores condiciones para trabajar.

Como conclusión de la entrevista realizada a la Auditora, se determinó que a lo largo de la trayectoria de la cevichería El Gato Portovejense, la alta gerencia ha tratado continuamente de implementar correctivos para mejorar la administración de la cevichería, lográndose una mejor organización en los últimos dos años.

v. Grupo focal

Un grupo focal es un tipo de entrevista de grupo compuesto por personas a las que atañe una política de desarrollo o unaintervención. Su función es obtener información sobre sus opiniones, actitudes y experiencias o incluso explicitar sus expectativas con respecto a esta política o esta intervención. (EuropeAid CO-OPERATION OFFICE, 2013)

A través de la herramienta del grupo focal se permitirá conocer las opiniones y sugerencias en cuanto al servicio, el ambiente y la comida que ofrece el Restaurante El Gato Portovejense en local de Sauces 1 a sus clientes.

Esta reunión se llevó a cabo en las instalaciones del local de sauces I, el día martes 30 de julio del 2013, a las 13:30.

La moderadora fue Priscilla Maquilón y los participantes fueron clientes invitados del local, en edades comprendidas entre 30 y 60 años. Las personas que formaron parte de la investigación fueron:

- María Antonieta Chávez- Médico de empresas (Nutrición)
- Ana Luisa López-Licenciada, Consultora de Calidad en RR.HH.
- Patricia Solano- Psicóloga Industrial, Consultora de Calidad en RR.HH.
- Hilda Hurtado – Psicóloga Clínica, Cruz Roja del Guayas
- Segundo Echanique - Abogado, Cruz Roja del Guayas

Durante la discusión se determinó que:

- Los participantes del grupo focal consideran el buen servicio y productos frescos como los factores más importantes al momento de decidirse en dónde comer.
- En cuanto al precio, si están dispuestos a pagar por un servicio diferenciado siempre y cuando no se aleje tanto de los precios de la competencia.

- Ninguno de los clientes tiene problemas con la ubicación de los locales, a pesar de que no se encuentren en alguna calle principal ni cuenten con áreas de parqueo.
- Cuando se trató el aspecto del local de Sauces I, expusieron la estrechez del local, la poca iluminación, la falta de mantenimiento en sus mobiliarios y la falta de cuidado en la limpieza del piso y paredes.
- La mayoría de los participantes había comido en ambos locales (Sauces I y Albatros) y notaban diferencias en los mismos, pero básicamente en su infraestructura. En sus mentes asocian al local de Sauces con un huequito guayaquileño, mientras que al local de Albatros lo consideran como de otro nivel más refinado. Entre las diferencias que mencionaron se encuentran la mejor infraestructura, la amplitud en el espacio, iluminación y cuidado en la limpieza con la que cuenta el local de Albatros. Por todo esto, los clientes participantes del grupo focal prefieren ir a comer al local de Albatros.

Entre las sugerencias dadas tenemos:

- Mejorar la presentación de los platos en general (este punto lo indicaron las mujeres principalmente). Mencionaron la mala presentación de las ensaladas, en cuanto a la decoración. Sugirieron

cambiar la lechuga tradicional por la romana u otras que la competencia ofrece.

- Diferenciar los ambientes del local. Es decir tener un área exclusiva en donde se puedan rayar las paredes y colocar los cuadros de las fotos de famosos que actualmente cuenta el local.
- Mencionaron tener un mayor cuidado en la limpieza del piso y los alimentos que usan para cocinar sus platos.
- Mejorar la decoración del local, realizar mantenimiento de mesas, sillas y baños. Además, sugirieron el cambio de puertas y bodegas, implementación de cuadros novedosos, cortinas, acuarios y plantas.
- Capacitar a su personal en el servicio al cliente y aunque la atención brindada no fue mala, consideran que aún hay mucho por mejorar.

vi. Diseño de encuesta

La encuesta es un método de obtención de datos primarios que se aplica entrevistando en persona, por teléfono, por correo o vía internet. (STANTON, ETZEL, & WALKER, 2007)



ENCUESTA PARA CLIENTES DEL LOCAL DE SAUCES I

Estimado Cliente, Por favor leer detenidamente cada una de las preguntas y marcar sus respuestas con una X en el recuadro, su opinión nos permitirá conocer sus gustos y preferencias para brindarle un mejor servicio.

1. ¿Con qué frecuencia visita este local del Gato Portovejense?

Primera vez	<input type="checkbox"/>
1 – 2 veces por semana	<input type="checkbox"/>
3 – 5 veces por semana	<input type="checkbox"/>
Una vez al mes	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cómo conoció sobre la cevichería El Gato Portovejense?

Por una recomendación	<input type="checkbox"/>
En televisión	<input type="checkbox"/>
Pasaba por delante	<input type="checkbox"/>
Redes sociales	<input type="checkbox"/>
Volantes	<input type="checkbox"/>
De otra manera	<input type="checkbox"/>

3. Generalmente usted visita este restaurante

A la hora de desayunar	<input type="checkbox"/>
A la hora de almorzar	<input type="checkbox"/>
A ambas horas	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cuál de los siguientes aspectos le gusta más de este restaurante?

Buena comida	<input type="checkbox"/>
Servicio	<input type="checkbox"/>
El ambiente	<input type="checkbox"/>
Otras cosas	<input type="checkbox"/>

5. A la hora de ordenar usted prefiere:

Pescado	<input type="checkbox"/>
Camarón	<input type="checkbox"/>
Cangrejo	<input type="checkbox"/>
Mixtos	<input type="checkbox"/>

6. Considera usted que la comida servida era...

Excelente	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

7. La cantidad servida era...

Abundante	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Escasa	<input type="checkbox"/>

8. El servicio era....

Adecuado	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
No adecuado	<input type="checkbox"/>

9. ¿Cuál de los siguientes aspectos es el que menos le agrada del restaurante?

Limpieza	<input type="checkbox"/>
Menú	<input type="checkbox"/>
Servicio	<input type="checkbox"/>
Comida	<input type="checkbox"/>
Decoración	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

10. ¿Cuál de las siguientes opciones le gustaría ver en el restaurante?

Nuevas mesas	<input type="checkbox"/>
Karaoke	<input type="checkbox"/>
Decoración novedosa	<input type="checkbox"/>
Partidos de fútbol en TV	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

11. ¿Le parece apropiado el horario de atención desde las 8h00 hasta las 17h00?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

12. ¿Ha comido en el local de Albatros? En caso de que su respuesta sea negativa, pase a la pregunta 15.

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

13. ¿Encuentra diferencias en la comida entre el local de Sauces y Albatros?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

14. ¿Le incomoda que se cierre el local de Albatros los días martes?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

15. Sexo

Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>

16. Ocupación

Directivo de empresa	<input type="checkbox"/>
Administrativo	<input type="checkbox"/>
Estudiante	<input type="checkbox"/>
Ama de casa	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”

vii. Resultados

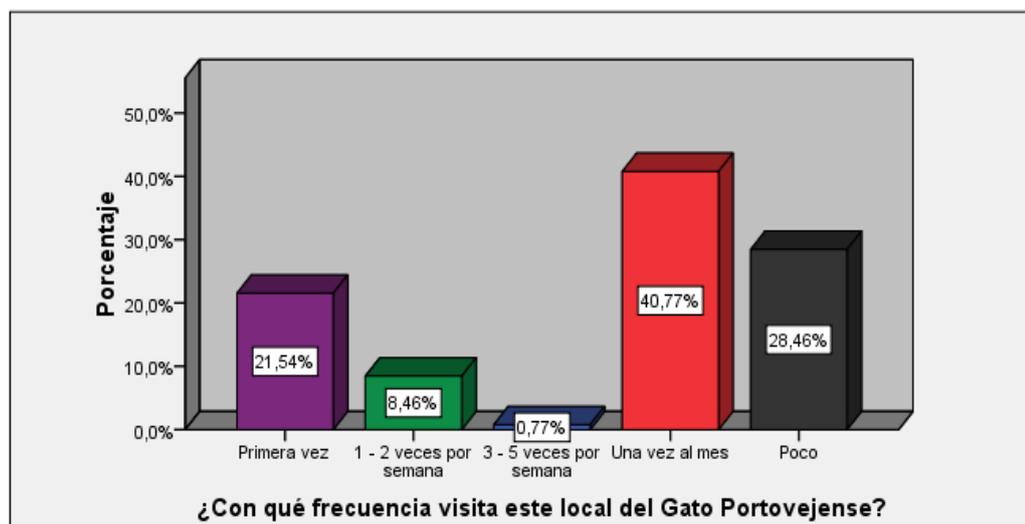
A continuación se procederá a detallar cada una de las preguntas con sus respectivas respuestas de acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes de la cevichería el gato portovejense.

a. Tabulación y análisis

1) Análisis Univariar

Pregunta 1: ¿Con qué frecuencia visita este local del Gato Portovejense?

Ilustración 10: Frecuencia de visitas al local de los clientes actuales



Elaborado por: Los autores

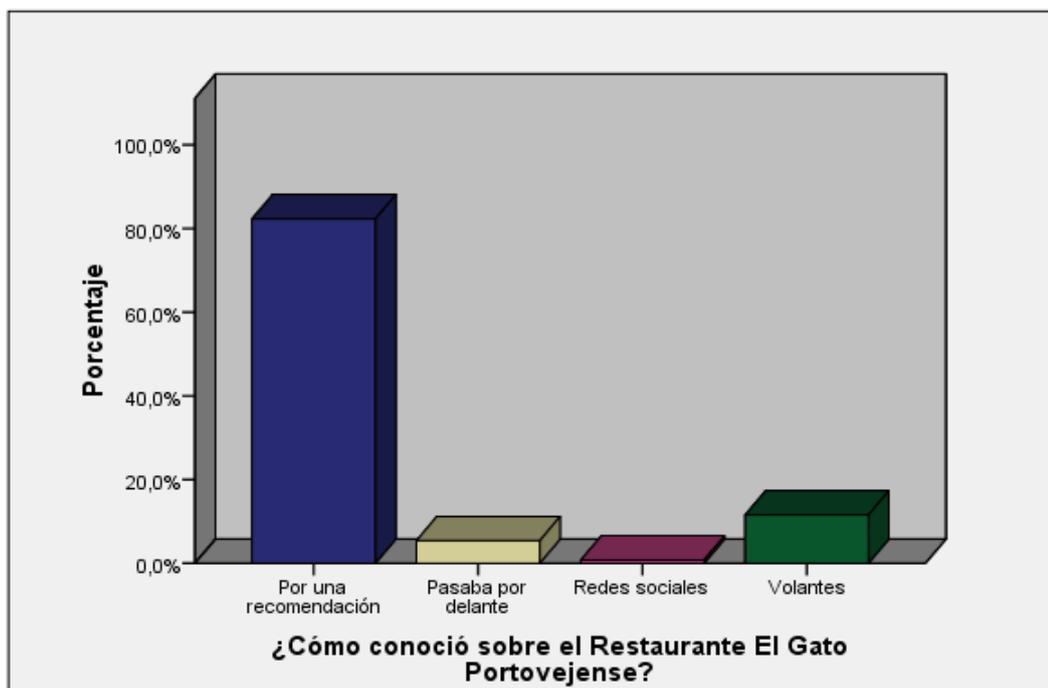
Según la ilustración 10; en la encuesta realizada a 130 clientes actuales del local de Sauces I del Restaurante El Gato Portovejense, se encontró, que el 22% visitaba el local por primera vez, el 8% contestó que visita el restaurante una a dos veces por semana, el 0.77% lo hace de tres a cinco

veces por semana, el 41% lo visita una vez al mes, mientras que el 28% frecuenta el restaurante muy rara vez.

Estos datos nos indican que la mayoría de los clientes visitan el local de Sauces I una vez al mes, esto se debe a los altos precios en sus platos y a la prevención que tienen los clientes cuando consumen mariscos por sus altos contenidos en colesterol y proteínas de carácter alergénico.

Pregunta 2: ¿Cómo conoció sobre el restaurante El Gato Portovejense?

Ilustración 11: Método como conoció el restaurante



Elaborado por: Los autores

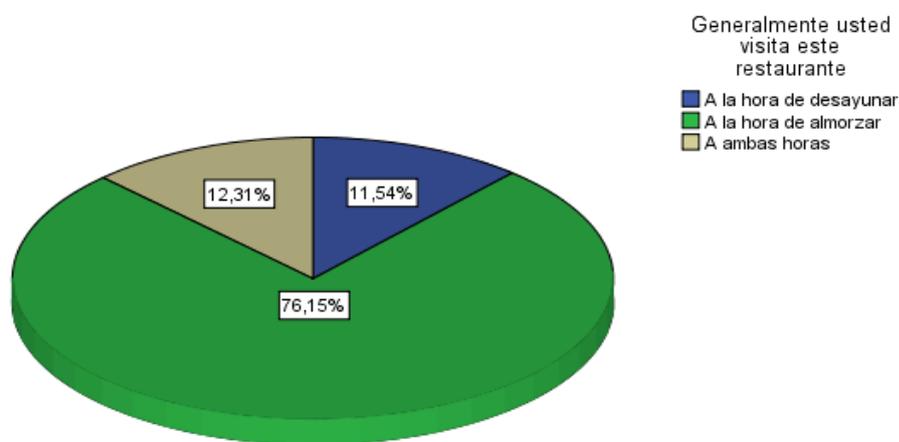
Según la ilustración 11; el 82% de los clientes ha conocido el local de Sauces I del Restaurante El Gato Portovejense por medio de una recomendación, el

5% lo conoce porque pasaba por delante, el 0,76% ha conocido por medio de las redes sociales y el 12% por medios de volantes.

Como se observa en los datos, la publicidad que mayor ha llegado a los clientes ha sido por medio de una recomendación con un 82%, esto se debe a la negación que mantiene el dueño en invertir en otros medios publicitarios. El boca a boca por su excelente comida y servicio ha sido su mejor técnica para hacerse conocer.

Pregunta 3: Generalmente usted visita este restaurante

Ilustración 12: Horario general en el que visita al restaurante

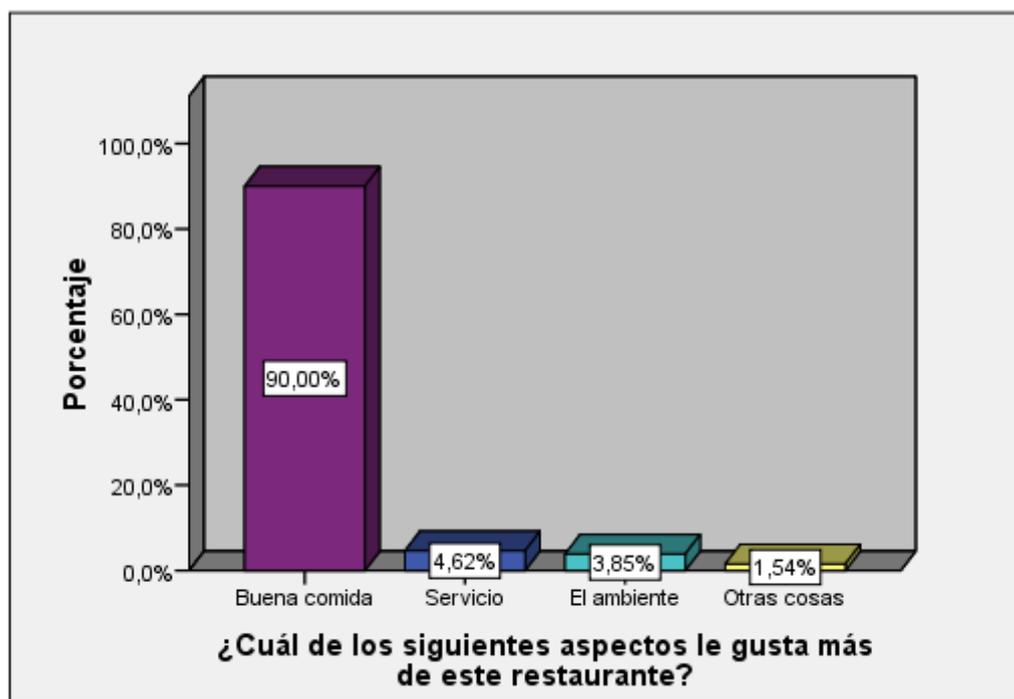


Elaborado por: Los autores

De acuerdo a la ilustración 12; encontramos que el 76.15% visita el restaurante a la hora de almorzar, el 11.54% lo hace a la hora de desayunar, mientras que el 12.31% de los clientes lo visita a ambas horas.

Pregunta 4: ¿Cuáles de los siguientes aspectos le gusta más de este restaurante?

Ilustración 13: Aspectos que más gustan del restaurante



Elaborado por: Los autores

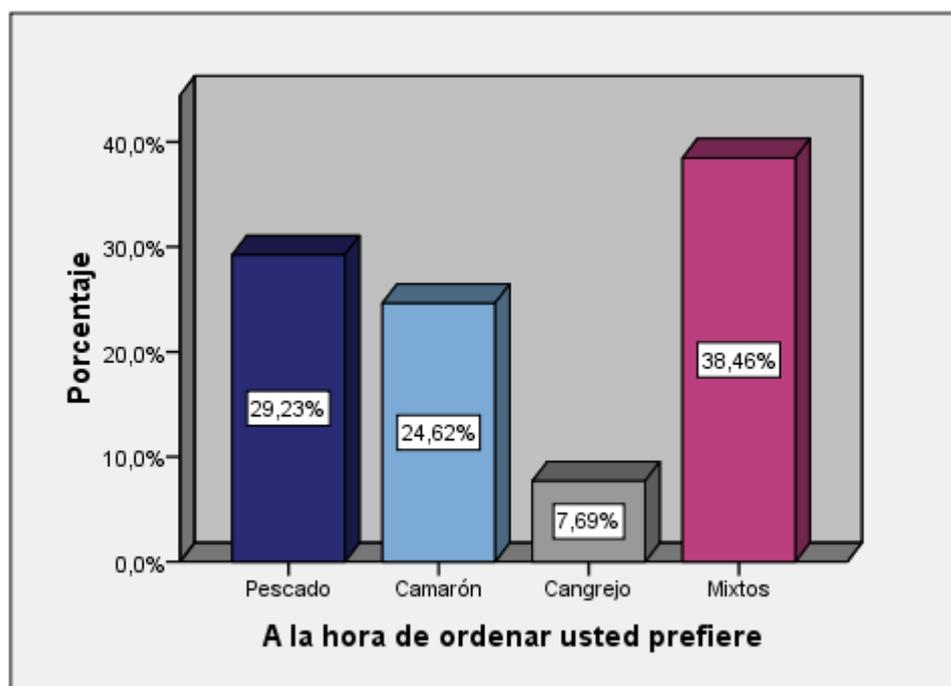
Según la ilustración 13; el aspecto que más les gusta a los clientes del local de Sauces I de El Gato Portovejense es “Buena comida” para el 90% (117 personas); “Servicio” para el 5% (6 personas); “El ambiente” para el 4% (5 personas); “Otras cosas” para el 2% (2 personas).

Debido a los altos estándares de calidad en la preparación de sus platos y la gran experiencia de su personal en cocina, El Restaurante El Gato Portovejense se caracteriza por ofrecer buena comida; razón por la cual el

90% de los clientes encuestados eligieron este aspecto como el que más les atrae.

Pregunta 5: A la hora de ordenar usted prefiere

Ilustración 14: Preferencia a la hora de ordenar



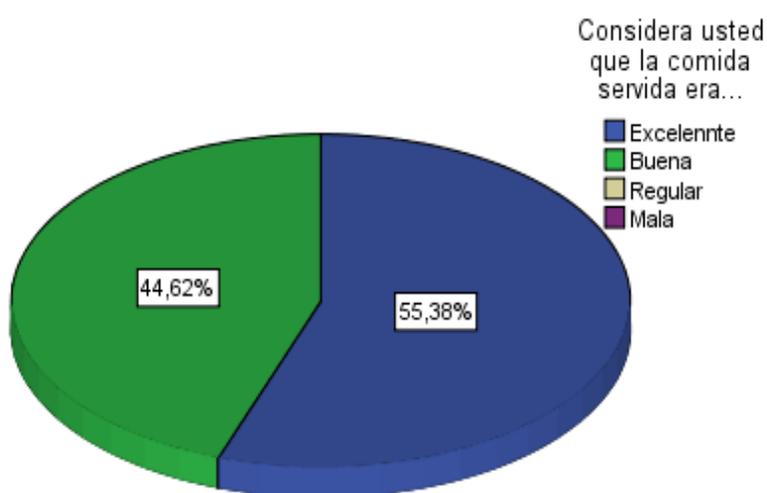
Elaborado por: Los autores

Según la ilustración 14; cuando visitan el restaurante El Gato Portovejense en el local de Sauces I la clase de mariscos que prefieren es para el 29% (38 personas) el pescado, para el 25% (32 personas) el camarón, para el 8% (10 personas) el cangrejo y para el 38% (50 personas) los platos mixtos.

La categoría mayor demandada es la de platos mixtos debido a la variedad de mariscos que se ofrecen y esto a un precio igual que un plato con un solo tipo de marisco.

Pregunta 6: Considera que la comida servida era

Ilustración 15: Satisfacción por calidad y sabor de la comida servida

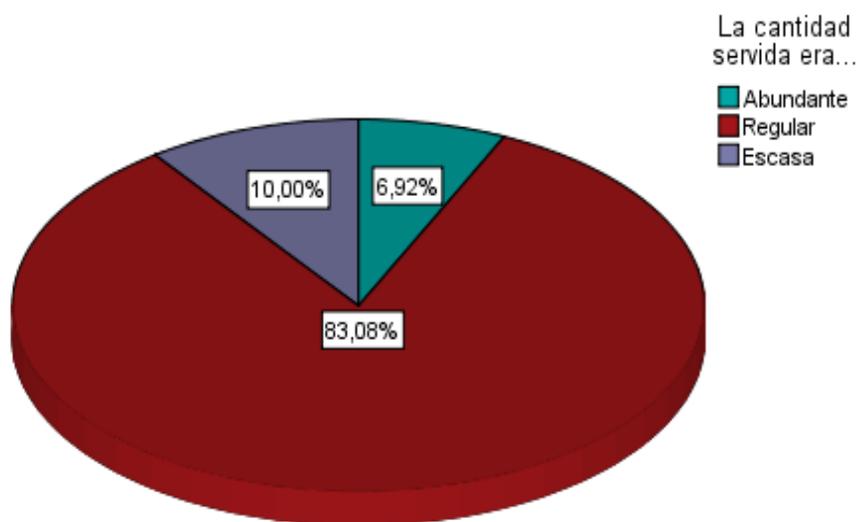


Elaborado por: Los autores

La ilustración 15 muestra que el 53% de los clientes que acuden al local de Sauces I del Restaurante El Gato Portovejense consideran que la comida servida era excelente, mientras que el 45% de ellos indicaron la comida como buena. Ninguno de los encuestados seleccionó como regular o mala a la comida.

Pregunta 7: La cantidad servida era

Ilustración 16: Satisfacción por cantidad servida de comida

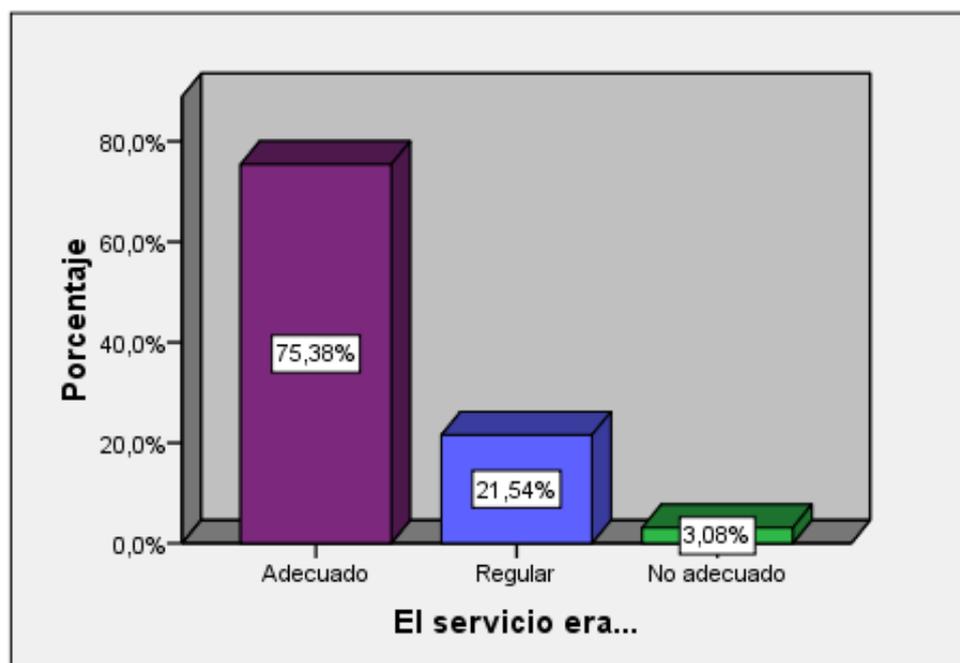


Elaborado por: Los autores

De acuerdo con la ilustración 16; el 83% de los clientes de El Gato Portovejense indicaron como regular a la cantidad servida en sus platos, el 10% la caracterizó como escasa y tan solo el 7% mencionó que era abundante

Pregunta 8: El servicio era

Ilustración 17: Satisfacción por el servicio del restaurante

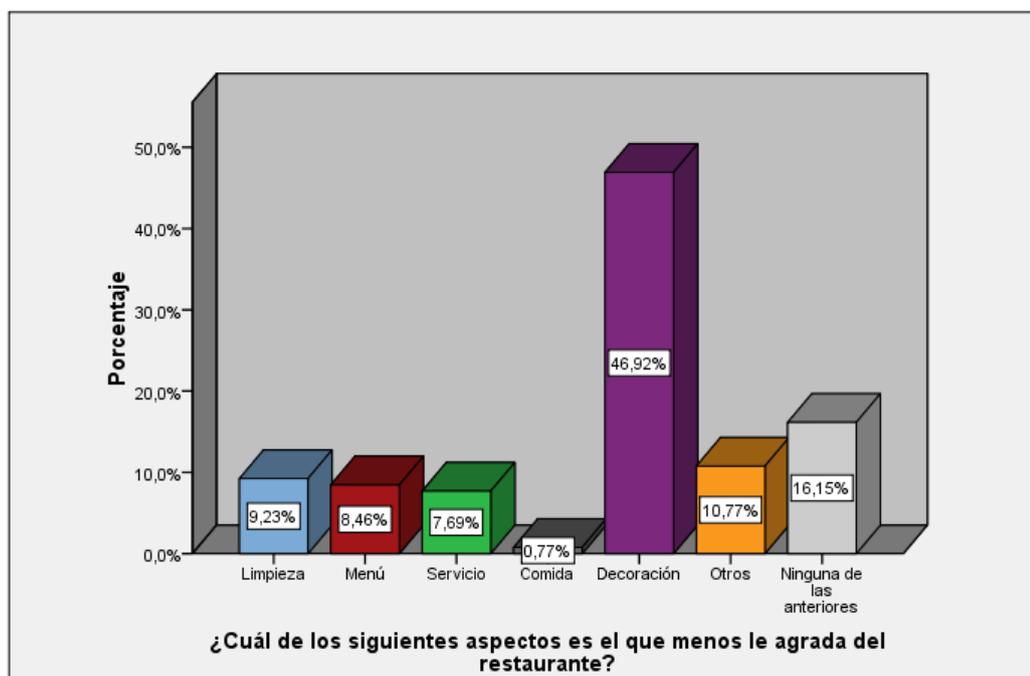


Elaborado por: Los autores

Según la ilustración 17; el 75% de los clientes de Sauces I, eligió como adecuado al servicio brindado por el restaurante, el 21% lo señaló como regular, mientras que el 3% caracterizó al servicio como no adecuado. Cabe mencionar que los resultados de estos últimos porcentajes se debieron a la demora en la atención y entrega de los pedidos de los clientes.

Pregunta 9: ¿Cuál de los siguientes aspectos es el que menos le agrada del restaurante?

Ilustración 18: Aspectos que menos agradan del restaurante



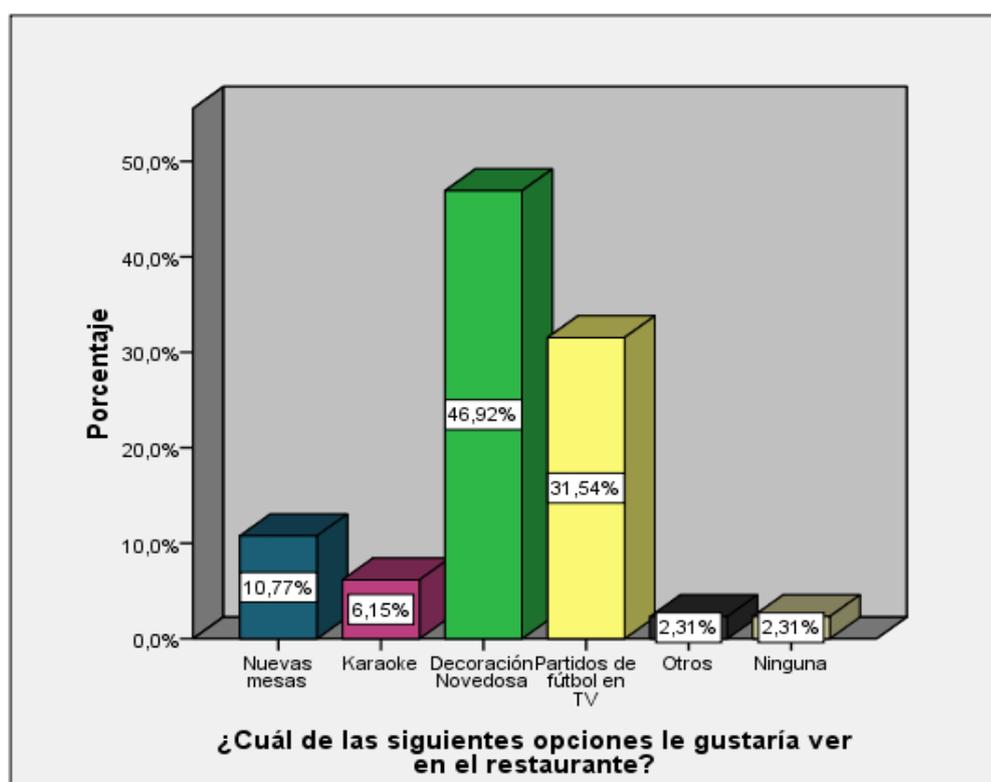
Elaborado por: Los autores

De acuerdo a la ilustración 18; el aspecto que menos les agrada a los clientes es la decoración con un 47%, por el otro lado el 16% de los clientes se manifestó 100% satisfecho en todos los aspectos del restaurante. El 10% de los clientes escogió el aspecto de otros como el que menos le gustaba, dentro de éstos, mencionaron a los elevados precios de los platos y a la falta de parqueo del local, principalmente a la horas de mayor influencia como son las del almuerzo. El 9% señaló como aspecto de menor agrado a la limpieza

del local, el 8% al menú, el 7% señaló al servicio, y tan solo el 0,77% indicó a la comida como aspecto de menor agrado.

Pregunta 10: ¿Cuál de las siguientes opciones le gustaría ver en el restaurante?

Ilustración 19: Preferencias para mejorar el restaurante



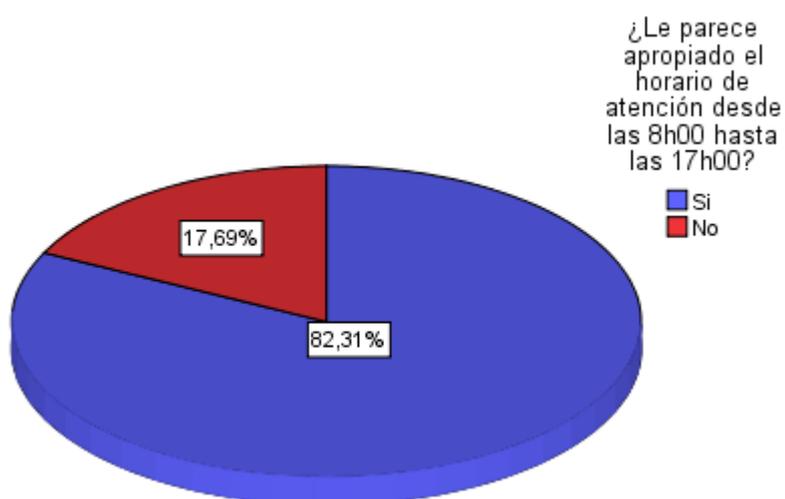
Elaborado por: Los autores

De acuerdo a la ilustración 19; el 47% de los clientes les gustaría ver en el restaurante una decoración novedosa, el 32% le gustaría que se pasaran más partidos de fútbol por TV, al 10% de los encuestados les gustaría que se compraran nuevas mesas y que además se incrementaran el número de

mesas en el local, el 6% de los encuestados seleccionó al Karaoke como opción novedosa. El 2% indicó como otros y al 2% restante no les gustaría ver nada nuevo en el local.

Pregunta 11: ¿Le parece apropiado el horario de atención desde las 8h00 hasta las 17h00?

Ilustración 20: Aceptación del horario actual de atención

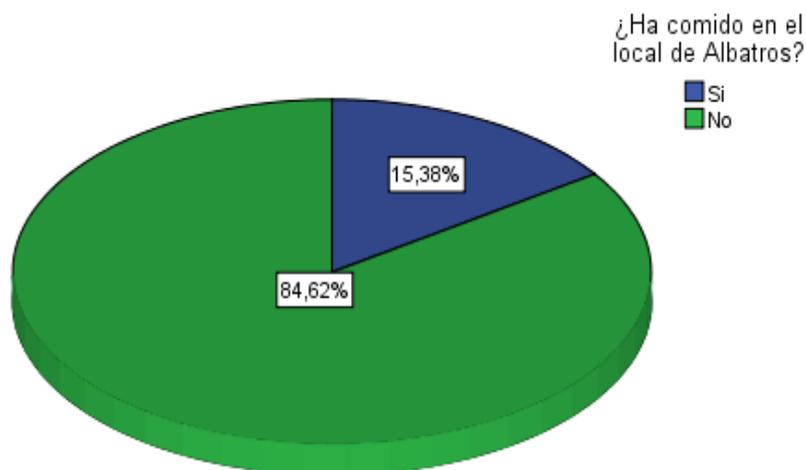


Elaborado por: Los autores

Según se observó en la ilustración 20, el 82% de los clientes del local de Sauces I de El Restaurante El Gato Portovejense está de acuerdo con el horario de atención actualmente establecido que es de 8h00 a 17h00, tan solo el 18% no estuvo de acuerdo con este horario, señalaron que preferirían extenderlo hasta las 20h00.

Pregunta 12: ¿Ha comido en el local de Albatros?

Ilustración 21: Conocimiento del local de Albatros entre clientes actuales

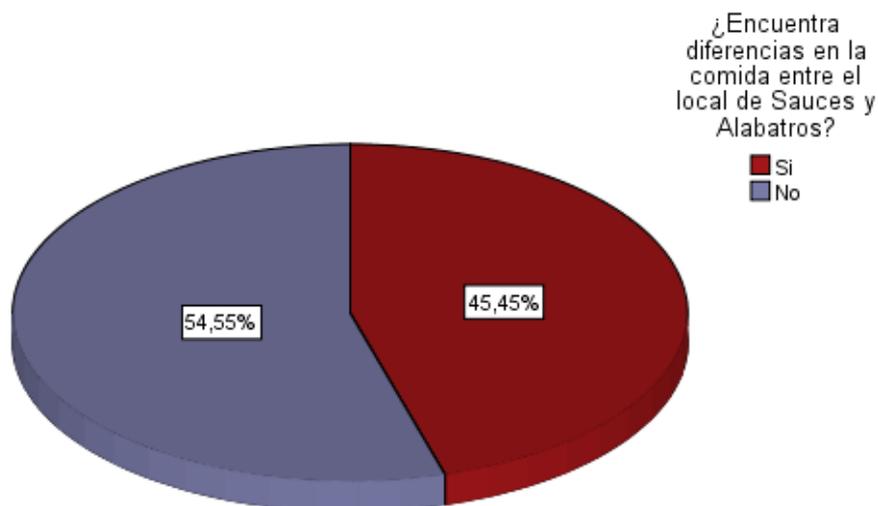


Elaborado por: Los autores

Según los datos que se muestran en la ilustración 21; el 83% de los clientes del local de Sauces I nunca ha comido en el local ubicado en Albatros. Solo el 16% de éstos lo ha hecho. Los clientes desconocían del nuevo local u otros acudían a Sauces por su cercanía.

Pregunta 13 ¿Encuentra diferencias en la comida entre el local de Sauces y Albatros?

Ilustración 22: Existencia de diferencia entre la comida de locales



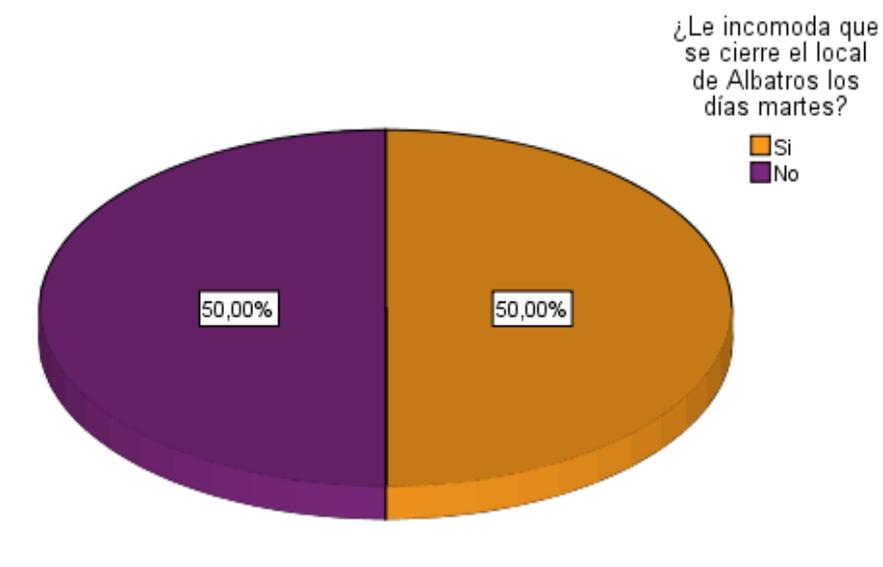
Elaborado por: Los autores

Como vemos en la ilustración 22; entre las 22 personas que respondieron que conocía en local de Albatros, el 45,45% (10 personas) consideran que sí existe diferencia en la comida, mientras que el 54,55% restante considera que no hay diferencia.

Podemos decir que entre los clientes que comen entre los 2 locales no existe una gran diferencia marcada entre la comida entre el local de Sauces y el de Albatros.

Pregunta 14: ¿Le incomoda que se cierre el local de Albatros los días martes?

Ilustración 23: Existencia de incomodidad por el cierre del local de Albatros

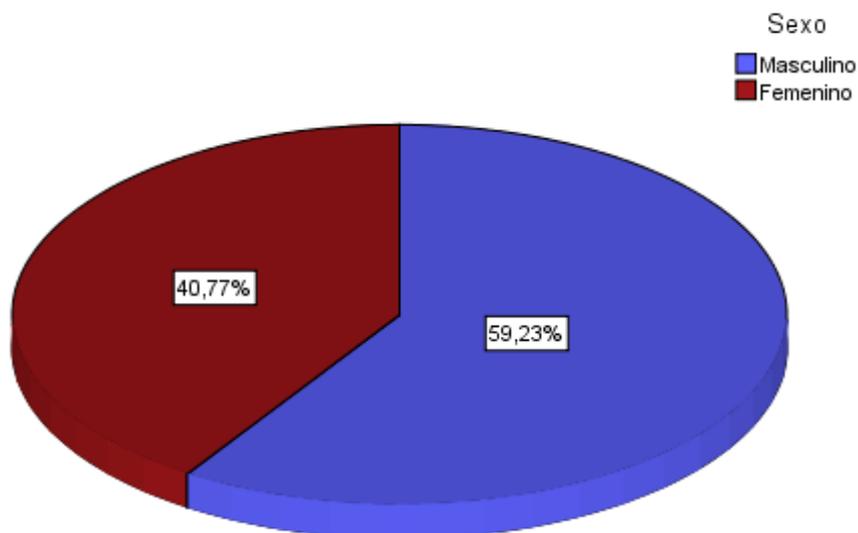


Elaborado por: Los autores

De acuerdo a la ilustración 23; al 8,46% de los encuestados que han comido en el local de Albatros no le incomoda el cierre de este local. Pero a este mismo porcentaje de encuestados que han comido en Albatros si le molesta el cierre. Es decir la mitad de sus clientes están de acuerdo con el cierre, mientras que la otra mitad no. El 83% restante corresponde a las personas que nunca han comido en el local de Albatros.

Pregunta 15: Sexo

Ilustración 24: Sexo de los clientes actuales del restaurante

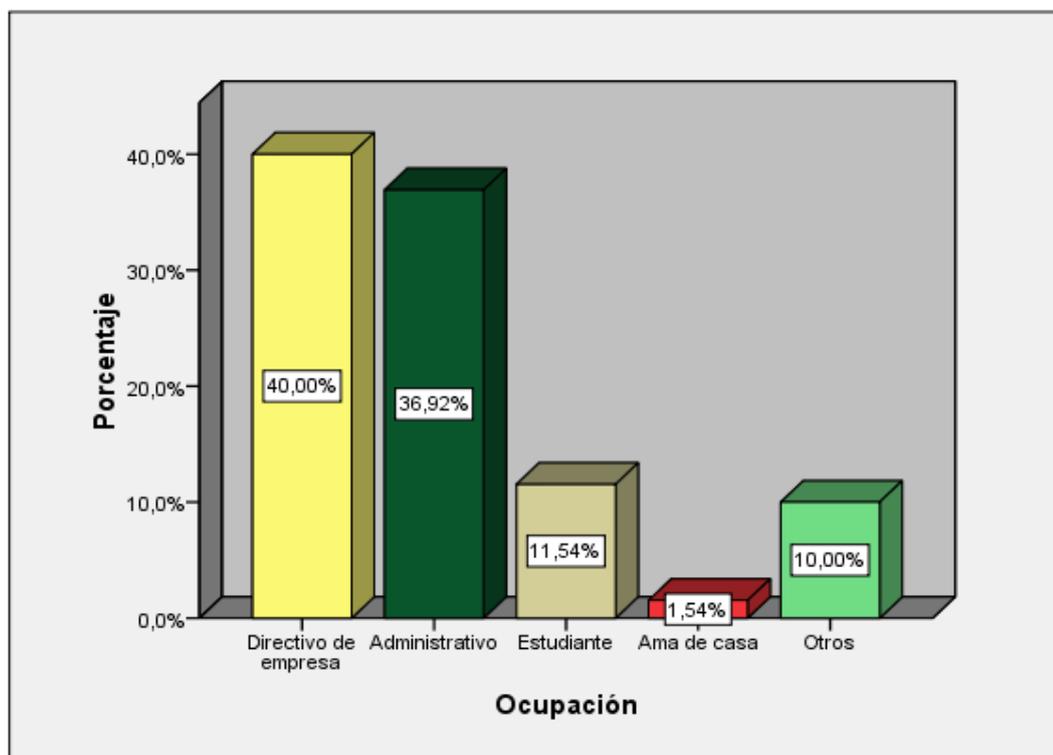


Elaborado por: Los autores

De acuerdo a la ilustración 24; el 60% (77 personas) de los clientes del local de Sauces I del Restaurante El Gato Portovejense son de género masculino y el 40% (53 personas) son de género femenino, lo que indica que los clientes actuales del Restaurante de El Gato Portovejense de dicho local en su mayoría son hombres.

Pregunta 16: Ocupación

Ilustración 25: Ocupación de los clientes actuales del restaurante



Elaborado por: Los autores

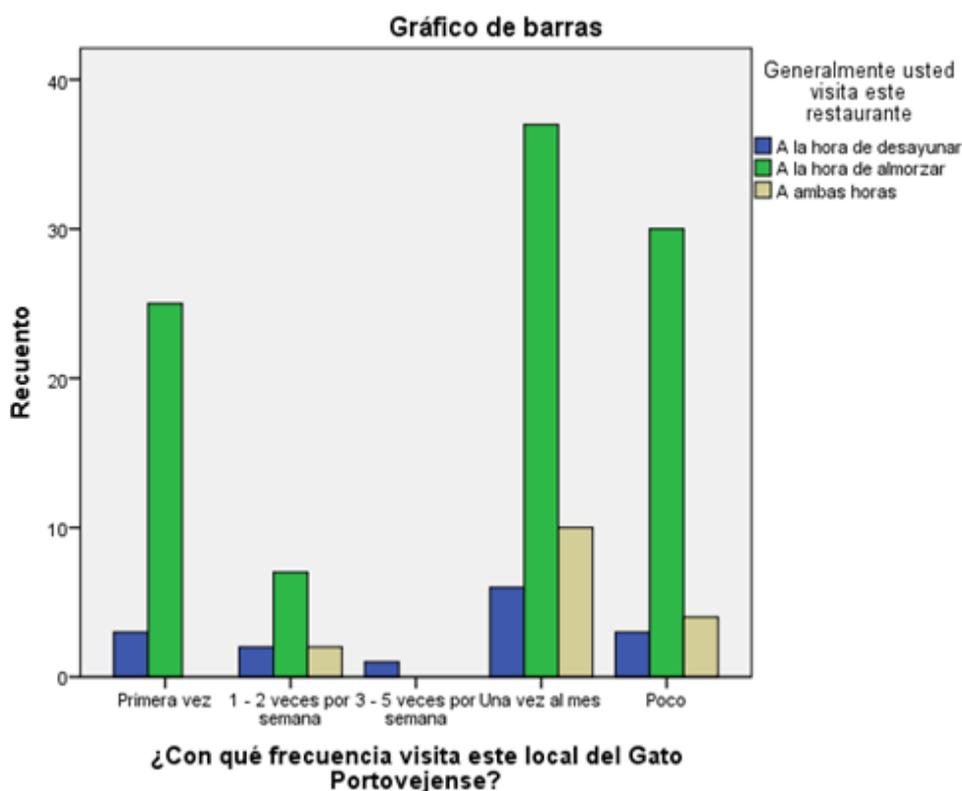
Según la ilustración 25; el 40% (52 personas) de personas encuestadas son directivos de empresa, el 36.9% (48 personas) trabajan en áreas administrativas, el 11.5% (15 personas) son estudiantes, el 1.5% (2 personas) son amas de casa y un 10% (13 personas) tienen otras actividades.

Acorde a las encuestas, las personas que más incurren a la cevichería son los directivos de empresa, por lo que podemos decir que la empresa es preferida entre personas de considerable poder adquisitivo.

2) Análisis con cruce de variables

Análisis de frecuencia de visita comparado con el horario en el que generalmente se visita

Ilustración 26: Frecuencia de visita y hora en la que generalmente visita el local

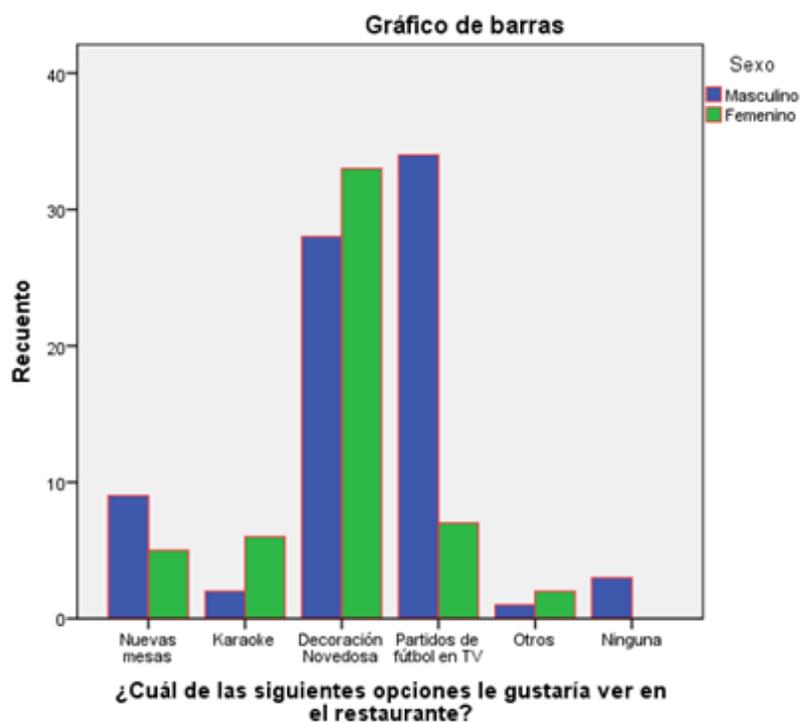


Elaborado por: Los autores

La ilustración 26 muestra que la hora del almuerzo es el momento preferido por los clientes para acudir a la cevichería, sean estos que visiten por primera vez, por mes o muy pocas veces el lugar. Dando a conocer así que la cevichería debe mantener una gestión mucho más ágil y eficiente durante esas horas para lograr una mayor satisfacción al cliente.

Análisis de las opciones de mejorar al restaurante comparadas por el sexo del encuestado

Ilustración 27: Opciones para mejorar el restaurante por sexo



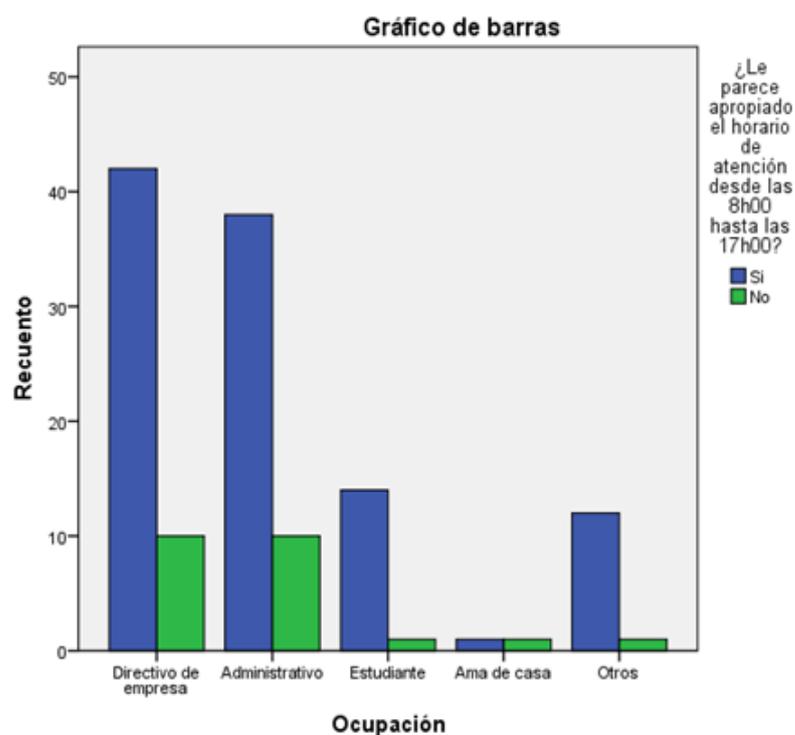
Elaborado por: Los autores

Según la ilustración 27; debido a que un 57,9% de los clientes son hombres, es claro evidenciar que les gustaría tener la opción de ver partidos de fútbol mientras degustan de sus platos preferidos, a esto es importante recalcar que otra opción muy importante es el cambio de la decoración de la cevichería la cual no fue solamente elegida por la clientela masculina sino también por las mujeres, atendiendo a estos requerimientos u opiniones, la

cevichería tendría una mejor imagen y posicionamiento en la mente del consumidor.

Análisis de la aceptación del horario de atención comparado con la ocupación del encuestado

Ilustración 28: Aceptación del horario de atención por ocupación

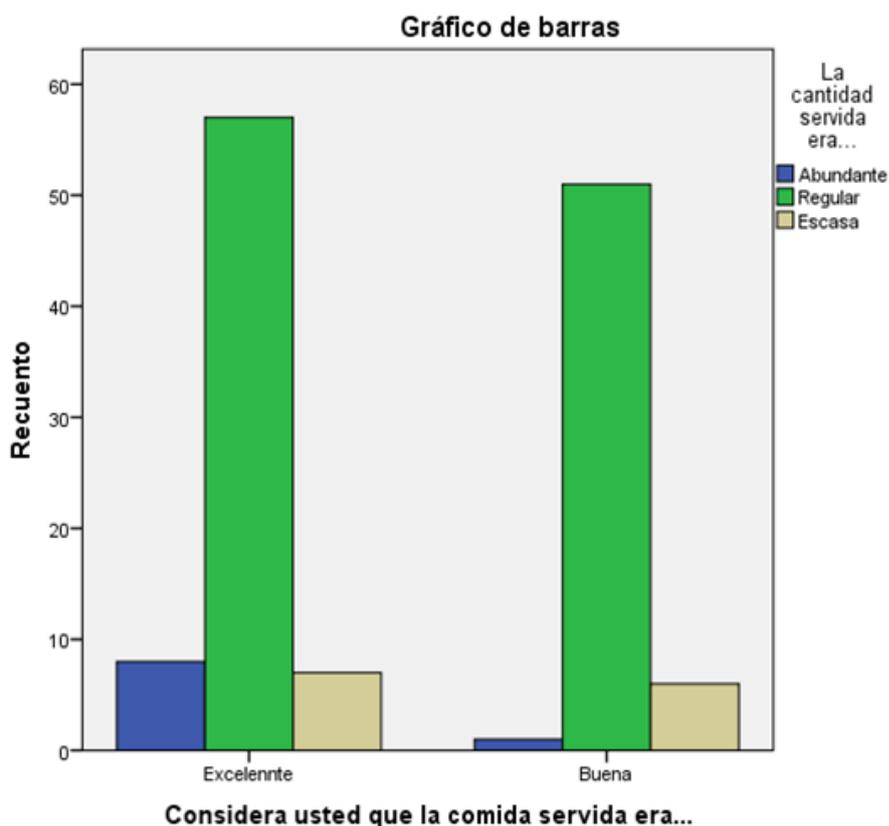


Elaborado por: Los autores

De acuerdo con la ilustración 28; podemos determinar que a un gran porcentaje de clientes, sin importar cuál sea su ocupación, les resulta beneficioso el horario de atención establecido por el restaurante.

Análisis de la satisfacción con la calidad y sabor de la comida servida comparada con la satisfacción con la cantidad servida

Ilustración 29: Calidad y sabor con cantidad servida



Elaborado por: Los autores

Según la ilustración 29; se puede determinar que los clientes definen la comida como excelente y buena a pesar de que la cantidad no la consideran suficiente por lo que las respuestas de aquellos clientes que eligieron las opciones entre excelente y buena, han manifestado que la porción servida es regular y en algunos casos escasa. Es decir, los clientes valoran mucho el sabor y calidad de los platos que ofrece el restaurante más que su cantidad.

b. Conclusiones

Analizada la información recolectada en la investigación de mercados, se puede concluir en los siguientes puntos:

- Posee una ventaja competitiva gracias a la calidad y variedad de platos.
- Presenta retrasos a la hora de servicio por lo que como medida correctiva debe implementarse una mejor gestión y eficiencia en el local en las horas pico (hora de almuerzo) para evitar reclamos de clientes.
- El segmento al que está dirigido la cevichería son personas de clase media a media-alta.
- El local posee una decoración poco atractiva para los clientes por lo que proponen una renovación generando así un mayor interés por parte del cliente y mejor imagen a la cevichería.
- El local no goza de zonas de parqueo, el cual genera molestias a clientes y residentes.
- Los precios de los platos son considerados para muchos clientes muy elevados, lo que origina la poca frecuencia de los clientes al lugar.

- Se pudo observar que los productos utilizados en la elaboración de los platillos son de primera calidad, materia prima que realza el sabor de sus comidas.
- Los daños que presenta el local y la falta de limpieza en el piso son visibles para la mayoría de los encuestados.
- La falta de un host que pueda organizar a los clientes genera molestias y desorden. Los clientes quieren sentirse atendidos desde el momento en que entran al local.
- Los clientes como opción de entretenimiento prefieren ver partidos de fútbol en especial los del género masculino.
- Aunque la firma en las paredes es una de las características del ambiente, las personas buscan una nueva decoración o al menos una sección diferenciada del ambiente informal.
- Los clientes esperan una mejor presentación en la decoración de los platos en general.

4. Planificación estratégica

i. Propuesta estratégica

Se procederá al detalle de las propuestas a tomarse con el objetivo de aumentar las ventas del local de Sauces I. Por lo que se propone un cambio en la misión, visión y un planteamiento de estrategias de corto, mediano y largo plazo.

Misión

La misión es la declaración en la que una organización explica a qué clientes sirve, que necesidades satisface y que tipo de productos ofrece. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

Misión actual

“Nuestro objetivo y prioridad es que el producto que pongamos en la mesa sea fresco y elaborado al momento "Del mar directo a su paladar", a deleite de nuestros comensales, con un servicio de alta calidad. Brindándoles un lugar acogedor, seguro, que sientan el placer de estar en casa.

Por eso nos esforzamos cada día sin parar y lo seguiremos haciendo en busca de la excelencia y beneficio de quienes nos visitan, convirtiéndonos en el lugar favorito de propios y extraños y de todos aquellos que degustan de nuestros platos.

Cada uno de nuestros clientes deja parte de él en nosotros ya que es costumbre pintar las paredes donde se encuentran cosas muy curiosas de ellos y cuando regresan buscan su línea y se reafirma un sentido de pertenencia que tienen éstos para con el restaurante El Gato Portovejense.”
(HEINERT & TUTIVEN, Cevichería el Gato)

De acuerdo a lo arriba citado, la misión actual no es muy clara, por lo que se propondrá una misión que le brinde identidad a la cevichería, enfocándose en su ventaja competitiva la cual es la calidad del producto.

Propuesta de la Misión

“Ser una cevichería que goce de un menúvariado, que permita brindar a los clientes los platos más frescos y deliciosos, con el objetivo de lograr la fidelidad y la exclusividad de clientes potenciales”.

Visión

La visión constituye el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Fleitman, 2000)

Visión actual

“Crecer día a día expandiendo nuestros restaurantes a varios puntos y lugares. Ya que en la actualidad contamos con 2 locales estratégicamente ubicados y en un futuro próximo adicionar 2 sucursales más en Guayaquil, para que la ciudad

entera pueda disfrutar de la esencia de nuestros restaurantes, compartiendo un servicio y sabores de exquisita calidad.

En el largo plazo y gracias al permanente cuidado de nuestro desarrollo, franquiciar nuestra marca para que otras ciudades del país se beneficien de un lugar de similares características conservando siempre nuestra filosofía de trabajo y a su vez expandir la marca fuera del territorio". (HEINERT & TUTIVEN, Cevichería el Gato)

De acuerdo a lo arriba citado, se propone una visión que permita dar a conocer a los clientes cuáles son los proyectos y objetivos que tiene la cevichería y conocer su posicionamiento a largo plazo.

Propuesta de la Visión

“Ser el restaurante de comidas del mar número uno del mercado nacional posicionado en la mente de los clientes por su buena sazón y excelente atención. Expandir nuestro número de locales tanto propios como franquiciados a nivel nacional así como internacional.”

Objetivo general de la propuesta

El objetivo general es realizar un plan estratégico que permita incrementar las ventas de la cevichería en un 5% durante los próximos años con respecto al año anterior, basándonos en las estrategias planteadas en este capítulo.

Estrategias de corto plazo

- Mejorar la apariencia del local
- Inversión en marketing
- Disminuir tiempos de entrega de pedidos
- Búsqueda de proveedores alternativos
- Correcto control de inventarios
- Evaluar desempeño y conocimiento del personal operativo

Estrategias a mediano plazo

- Contratación de un host y un ayudante de cocina
- Innovación y oferta de nuevos platos en el menú en los próximos dos años

Estrategias a largo plazo

- Expansión en otros sectores de la ciudad y del país.

ii. Matriz interna-externa

Evaluación de factores internos

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. (Thompson & Strickland, 1999)

Tabla 6: Evaluación de factores internos

<u>EFI</u>	<u>PESO</u>	<u>CALIFICACIÓN</u>	<u>PUNTAJE</u>
FORTALEZAS			
Comida de alta calidad	0.15	4	0.60
Fortaleza contable y administrative	0.08	4	0.32
Servicio a domicilio	0.05	4	0.20
Seguridad en el local	0.10	4	0.40
Valores definidos	0.07	3	0.21
DEBILIDADES			
Mala ubicación del local	0.12	2	0.24
Precios elevados	0.12	1	0.12
Daños en el local	0.10	1	0.10
Bajo uso de marketing	0.13	1	0.13
Demora en atención en horas pico	0.08	1	0.08
	1.00		2.40

Elaboración: por los autores

Evaluación de factores externos

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural,

demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. (Thompson & Strickland, 1999)

Tabla 7: Evaluación de factores externos

<u>EFE</u>	<u>PESO</u>	<u>CALIFICACIÓN</u>	<u>PUNTAJE</u>
OPORTUNIDADES			
Alto crecimiento del sector	0.15	3	0.45
Tasas de interés favorables a negocios	0.08	3	0.24
Aumento en inversión y turismo	0.12	4	0.48
Aumento de tendencia hacia la comida gourmet	0.08	4	0.32
Bajas en el nivel de pobreza	0.10	4	0.40
AMENAZAS			
Gran cantidad de sustitutos	0.12	1	0.12
Fuerte competencia	0.12	1	0.12
Encarecimiento de materia prima	0.10	1	0.10
Regulaciones del gobierno	0.07	1	0.07
Aumento de la delincuencia	0.06	2	0.12
	1.00		2.42

Elaboración: por los autores

Tabla 8: Puntaje final de evaluación de factores

		Puntaje interno		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Puntaje externo	Alto 3.0 a 4.0	I Crecer	II Y	III Esperar
	Medio 2.0 a 2.99	IV Construir	V Y	VI Cosechar
	Bajo 1.0 a 1.99	VII Mantener	VIII O	IX Desinvertir

Elaboración: por los autores

Como se puede ver en la Tabla 8; la cevichería El Gato Portovejense está ubicada en un área promedio. Por tanto, deberá seguir una estrategia de mantener y tomar decisiones de forma selectiva. Esto nos indica que la empresa debe mantener la inversión que ha hecho o invertir de forma selectiva cuando corresponda, realizando cambios e innovaciones para ganar terreno en el mercado y poder crecer frente a sus competidores.

iii. Marketing estratégico

El marketing estratégico propuesto para el Restaurante “El Gato Portovejense” ubicado en Sauces I está diseñado con el objetivo de incrementar su ventas, a través del mejoramiento continuo en el servicio, comida y ambiente; de modo que no sólo aumente la satisfacción de sus clientes actuales sino que también permita incrementar su participación en el

mercado, captando nuevos clientes, alcanzando así a ser una marca reconocida en el medio.

a. Segmento objetivo

La selección del segmento objetivo se la realizó en base a los siguientes factores:

- **Demográfico:**
 - **Género:** Masculino y femenino
 - **Edad:** 18 a 70 años
 - **Nivel económico:** Medio y medio alto.
 - **Ocupación:** Gerentes, profesionales, administrativos, estudiantes, amas de casa.
- **Geográfico:** Norte de la ciudad de Guayaquil
- **Psicográfico:** Dirigido a personas que gustan de los mariscos y que además entre su estilo de vida esté consumir alimentos fuera de su hogar.

Mediante el proceso de investigación exploratoria se determinó que el segmento que con mayor frecuencia asiste al establecimiento proviene de un sector económico medio y medio alto de la ciudad de Guayaquil, además un

alto porcentaje del segmento objetivo son gerentes y ejecutivos que buscan calidad, comodidad y buen servicio

La cevichería no sólo busca crear fidelización por parte de los clientes actuales, sino también incrementar la participación del mercado, capturando a nuevos clientes con las características ya antes mencionadas.

b. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva del Restaurante “El Gato Portovejense” es el valor agregado que ofrece en cuanto a la calidad del producto. Como bien su lema indica: “Del mar a su paladar”, el restaurante se caracteriza por brindar mariscos frescos y de la mejor calidad, además la elaboración de los platos se la realiza en el mismo momento en que el cliente ordene y bajo sus especificaciones.

De este modo, los clientes del restaurante no sólo reciben sabor y calidad de la comida, sino también una atención personalizada, generando en ellos la satisfacción y fidelización hacia la marca de la Cevichería El Gato Portovejense.

c. Posicionamiento

El posicionamiento consiste en diseñar la oferta de la empresa de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores meta. (KOTLER, Dirección de mercadotecnia, 2001)

Hoy en día los clientes buscan un mejor servicio, lugares más de su agrado sin importar que estén situados en zonas de difícil acceso con la finalidad de recibir un excelente servicio y producto.

La cevichería el Gato Portovejense se encuentra posicionada en quienes ejercen actividades como directivos de empresa o como personal administrativo, por tal razón no se puede descuidar la calidad en el servicio y en el producto.

Para ganar poder en el mercado con el segmento objetivo, es importante innovar platos y crear nuevas promociones para los clientes ya que de lo contrario se tendría como resultado: quejas, fallas, clientes descontentos que provocarán una disminución en cuanto al posicionamiento.

El posicionamiento por otro lado, no se basa en emplear nuevas estrategias únicamente sino también en fortalecer la imagen y percepción que tiene el cliente con la cevichería por lo que se trabajará en mejorar las ventajas competitivas que tiene el local para ocupar así ocupar un lugar diferenciado en la mente de los consumidores.

Para lograr el posicionamiento deseado, la Cevichería debe tener una imagen clara y fija que permita atraer la atención del cliente y para que este se dé a cabo de forma exitosa, se empleará una inversión en publicidad para dar a conocer a los clientes los puntos que harán diferencia entre los competidores.

Entre las estrategias para lograr el posicionamiento deseado está el de innovar el menú haciendo un estudio de los platos más preferidos por los clientes, reemplazando así los de poca aceptación por nuevas combinaciones.

Se intensificará la promoción por medio de flyers, redes sociales y anuncios en buses que permitan conocer esta cevichería a clientes potenciales y ganar fidelización para los clientes antiguos.

d. Cadena de abastecimiento

La cevichería cuenta con la siguiente cadena de abastecimiento:

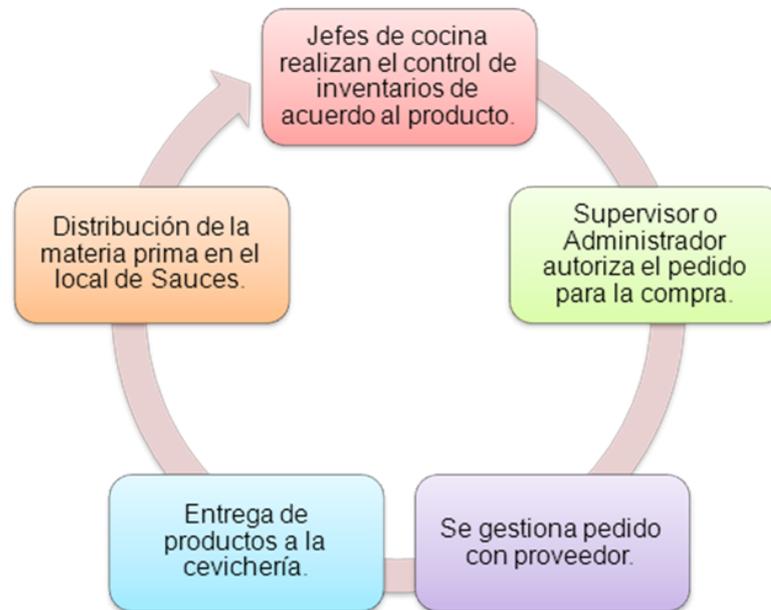
- Los jefes de cocina realizan el control de los materiales necesarios semanales o diarios de acuerdo al producto:
 - Compras quincenales de las bebidas tales como: jugos, colas, cervezas y aguas.
 - Compra de 2 veces por semana en mercado Montebello, de legumbres, hortalizas, etc. previa lista de pedidos elaboradas por jefes de cocinas y revisada por supervisora general o administradora, las compras se efectúan amanecer martes (lista grande) y amanecer sábado (necesidades complementarias)

- Compras mensuales de: plásticos, tarrinas, suministros de limpieza, aseo y mantenimiento, así como de arroz, azúcar, mantequilla, etc., adicional realizan compras en comisariato mensuales de productos o artículos en los cuales no hubiesen conseguido proveedores fijos como: vainilla, salsa china, escobas, etc. Todo esto se efectúa previo listado y lo realiza la supervisora general o administradora.
- Diariamente, jefes de cocinas, mediante lista diaria solicitan productos de emergencias los mismos que por su uso se hayan terminado, tales como: verdes, maduros o aguacates.
- Se realizan pedidos semanales de: picudo, camarón, pulpo, calamar, capullo, cangrejo. Entregan los martes en local Albatros, en donde se centraliza la recepción y se distribuye las porciones armadas y separadas para el local de sauces.
- Se realizan pedidos cada dos días de conchas ya que no puede estar en conservación fría.
- Pedidos quincenales de Albacora, adquiriéndolo directamente en el mercado Caraguay. (MARIN, 2013)

- Los jefes de cocina una vez que realizan el control de inventario diariamente son tomados por el supervisor del local y enviados vía correo a la supervisora general y administradora, quienes en base a la lista realizan los pedidos en el momento acorde.
- El supervisor general o administrador gestiona los pedidos con los proveedores a inicios del mes y en el caso de los mariscos se lo realiza semanalmente, a excepción de las conchas que se realiza el pedido cada dos días.
- Una vez realizado el pedido, los proveedores entregan sus productos en:
 - 24 horas las conchas.
 - 3 días el picudo.
 - Al momento el camarón
 - 1 semana el capullo, calamar, cangrejo y pulpo. (MARIN, 2013)

A continuación, en la ilustración 30; se mostrará el ciclo que tiene la cevichería el Gato Portovejense

Ilustración 30: Proceso del ciclo del pedido



Elaboración: Por los autores

Debido a la dificultad de encontrar cierta materia prima como: el picudo o camotillo por parte del proveedor, se sugiere tener proveedores alternativos para evitar la compra de la materia prima en mercados que pueden rebajar la calidad de los platos. Estos proveedores alternativos deberán tener la misma calidad a un precio que no tenga una gran variación en comparación a otros proveedores.

Entre los proveedores alternativos sugeridos se encuentran:

- Fishmarket S.A.: Av. Kennedy 202, Av. 1ra, Guayaquil, Ecuador.

- **Provee:** Corvina plateada, corvina de roca, robalo, pez sierra, atún blanco, atún aleta amarilla, camotillo, dorado, pargo, picudo, pez espada, lenguado, pulpo, langostinos, langostas, entre otros
- Sumariscos S.A.: Victor Emilio Estrada, Guayaquil, Ecuador.
 - **Provee:** Camarón, pescado, albacora, lomo de picudo, corvina plateada, tilapia, pez espada, ostras, pangora y langostas.
- Empagran S.A.: José Mejía L #300, Guayaquil, Ecuador
 - **Provee:** Camarones

e. Marketing Mix

Marketing mix es la combinación de los cuatro elementos –producto, estructura de asignación de precios, sistema de distribución y actividades promocionales– que se utilizan para satisfacer las necesidades de uno o más mercados meta de una organización y, al mismo tiempo, lograr sus objetivos de marketing. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

Componentes:

- PRODUCTO/ SERVICIO
- PRECIO
- PLAZA O DISTRIBUCIÓN

- PROMOCIÓN
- PERSONAL
- EVIDENCIA FISICA
- PROCESO

1) Producto/ Servicio

La cevichería el Gato Portovejense ofrece productos típicos ecuatorianos con un servicio de alta calidad y menú variado de acuerdo a los diferentes tipos de gustos de los clientes.

Los puntos más importantes considerados en el producto son: Variedad, calidad, tamaño y servicio.

Variedad

La cevichería el Gato portovejense ofrece una variedad de mariscos los cuales son: camarón, cangrejo, camotillo, concha, pescado y podrán ser encontrados en diferentes presentaciones de acuerdo al gusto del cliente sean estos en ceviche, marineros, apanados, asados, etc.

Calidad

La preparación de los platos cuenta con los cuidados requeridos, dado que los productos son frescos para su posterior preparación. Los cuidados tomados en cuenta van desde la selección del producto, cuidado, procesamiento e higiene hasta el consumo.

Tamaño

La cevichería tiene diferentes tamaños de porciones como lo son: porción pequeña, porción grande y porción estándar, por lo que los precios varían de acuerdo al tamaño y al marisco que se elija.

Ilustración 31: Estrategia de producto a tomar



Elaborado: Por los autores

De acuerdo a la ilustración no. 31 las estrategias de productos consideradas son:

- Incluir nuevos atributos en el menú, mejorando el diseño y presentación de los platos.
- Aumentar la variedad de platos ofrecidos en la cevichería.

Servicio

La cevichería se especializa en la preparación de platos marinos donde además se ofrecen servicios adicionales como:

Áreas reservadas: La cevichería de Sauces I posee 3 salones, de los cuales 2 de ellos ubicados en la planta alta pueden ser reservados para eventos especiales.

Ilustración 32: Servicio de celebración de cumpleaños



Fotos: Local Sauces I

Fuente: Tomada por los autores

Servicio a domicilio: La cevichería cuenta con servicio a domicilio los siete días de la semana.

Ilustración 33: servicio a domicilio



Fotos: Local Sauces I

Fuente: Tomada por los autores

Ilustración 34: Estrategias de servicio a tomar



Elaborado: Por los autores

De acuerdo a la Ilustración No. 34 las estrategias de servicio consideradas

Son:

- Intensificar la opción de servicios adicionales. Como: reservación de salones o servicio a domicilio.
- Disminuir los tiempos de entrega de los pedidos de los clientes.

2) Plaza o Canal de Distribución

Conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial. (KOTLER & ARMSTRONG, Fundamentos de Marketing, 2008)

Tipos de Canales de distribución

Canal de distribución directa: Canal que no posee intermediarios entre el proveedor y el consumidor final. (KOTLER & ARMSTRONG, Fundamentos de Marketing, 2008)

Canal de distribución indirecta: Canal que contiene uno o más intermediarios. Estos canales tienen diferentes niveles de distribución

dependiendo del número de intermediarios que se tenga.(KOTLER & ARMSTRONG, Fundamentos de Marketing, 2008)

La cevichería emplea el canal de distribución directo, ya que ofrece sus platos sin necesidad de intermediarios, comprando la materia prima directamente a Flipper S.A.(Proveedor de la cevichería), preparando los platos por el personal de la cevichería y servidos por los empleados del local, sin incurrir en otros gastos adicionales por la intervención de terceros.

Ilustración 35: Estrategias de plaza a tomar



Elaborado: Por los autores

De acuerdo a la Ilustración No. 35 las estrategias para canales de distribución consideradas son:

- Mantener la estrategia de distribución directa, disminuyendo costos por la intervención de terceros.

3) Precio

El precio es la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto. La utilidad es un atributo con el potencial para satisfacer necesidades o deseos. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

La cevichería no tiene una política de precios establecida por lo que se manejan tomando como referencia los precios de la competencia, sin embargo debido a la calidad del producto y al servicio diferenciado que ofrece la cevichería se establece un valor por encima de la competencia basado en el costo de los insumos utilizados.

Se efectúan incrementos anualmente en base a los costos de adquisición de la materia prima los cuales se los realiza en los meses de febrero o marzo de cada año.

En el año 2013, se realizaron 2 incrementos de precios; el primero se hizo debido a la subida de precios de la materia prima y el segundo se debió a los cambios en el tamaño de algunos platos, eliminando las porciones grandes y pequeñas para dejarlos en un tamaño estándar.

A continuación se muestra una tabla en la que se incluye precio promedio de la competencia y el precio promedio de la cevichería el Gato Portovejense:

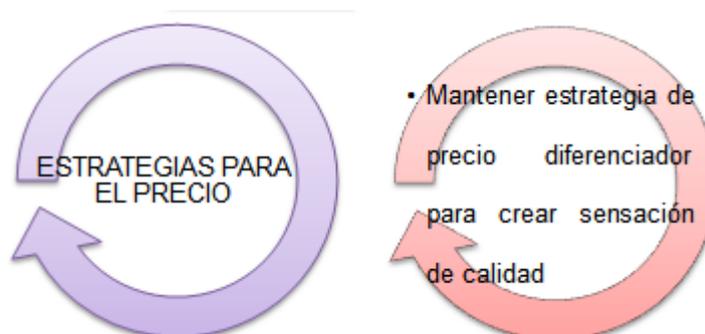
Tabla 9: Comparación de precios

Local	Ubicación	Precio promedio	Ambiente
Los Cebiches de la Rumiñahui	Urdesa, C.C. San Marino, Samborondón	\$7.00	Comida rápida, familiar, informal
Ceviches de Marcelo	La Garzota	\$7.50	Informal, familiar
Cevichería Sol de Manta	Urdesa, C.C. Mall del Sol, C.C. Mall del Sur, C.C. City Mall, C.C. Riocentro Sur	\$7.00	Comida rápida, familiar, informal
Restaurante Flor de la Canela Limeña	Sauces I	\$8.00	Casual, familiar
Cevichería Aquí Está Marcelo's	Centro, Urdesa	\$7.50	Informal, familiar
Cevichería El Gato Portovejense	Sauces I, Albatros	\$8.50	Familiar, semiformal

Elaborado: Por los Autores

Como se puede apreciar la tabla 9, la cevichería muestra un elevado precio en comparación a la competencia, por lo que no se procederá a un incremento de precios ni se hará una reducción de los mismos, sin embargo se enfocará en diferenciar el producto y posicionarlo en la mente de las personas.

Ilustración 36: Estrategia de precio a tomar



Elaborado: Por los autores

De acuerdo a la Ilustración No. 36 las estrategias para el precio consideradas

Son:

- Mantener la estrategia de precio diferenciador para crear sensación de calidad.

4) Promoción

Elemento en la mezcla de marketing de una organización que sirve para informar, persuadir y recordarle a un mercado sobre cierto producto o la organización que lo vende, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento de los receptores de la acción promotora. (STANTON, ETZEL, & WALKER, 2007)

Actualmente la cevichería no cuenta con muchas promociones para atraer a sus clientes o para llamar la atención a clientes potenciales, ya que en estos años se han hecho conocer por publicidad viral o recomendaciones.

Métodos Promocionales

Promoción de ventas: Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio. (KOTLER & ARMSTRONG, 2008)

La cevichería empleará esta estrategia para llamar la atención del cliente y así incrementar las ventas gracias a actividades como: entrega de flyers, promociones en la web, carteles, redes sociales, entre otros.

Flyers

Los flyers son piezas pequeñas utilizadas para transmitir algún tipo de información que resultan de gran ayuda para hacer conocer al cliente las nuevas promociones que tendrá la cevichería.

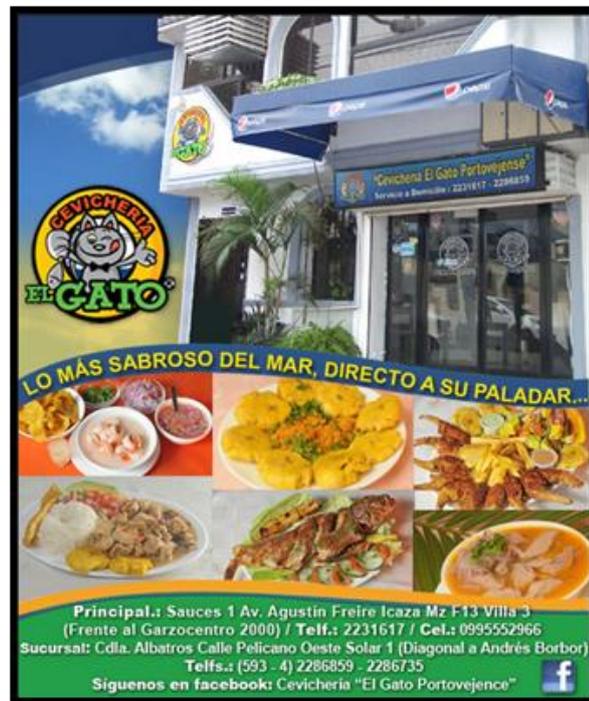
Ilustración 37a: Promoción de flyers



Ilustración 37b: Promoción de flyers



Ilustración 37c: Promoción de flyers



Fuente: Página web de la cevichería El Gato Portovejense

Página Web

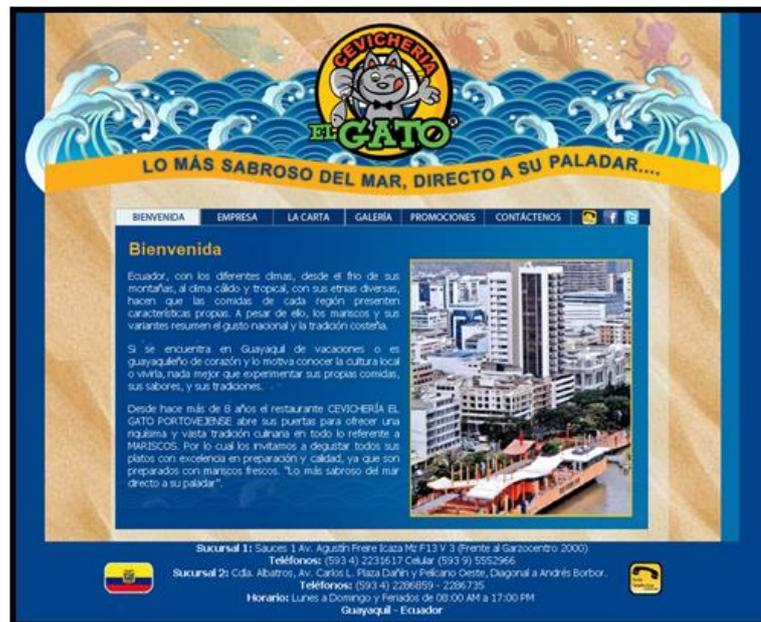
La página web de la cevichería muestra opciones tales como:

- Bienvenida
- Empresa
- La carta
- Galería
- Promociones

- Contáctanos

En la página web, como dato adicional se encuentran datos de los dos locales que poseen para que el cliente busque el lugar de su mayor conveniencia.

Ilustración 38: Página web de la cevichería



Fuente: Página web de la cevichería El Gato Portovejense

Redes sociales

La cevichería cuenta con red social como el Facebook donde muestran publicaciones que pueden ser de interés de clientes.

Ilustración 39: Presencia en redes sociales



Fuente: Página de Facebook de la cevichería El Gato Portovejense

Ilustración 40: Estrategias de promoción a tomar



Elaborado: Por los autores

De acuerdo a la Ilustración No. 40 las estrategias de promoción consideradas

Son:

- Crear letreros, folletos o volantes
- Colocar anuncios en vehículos de la empresa o en buses.
- Publicar anuncios en diarios o Internet

- Registrarse en redes sociales tales como: Twitter o instagram
- Ofrecer cupones de descuento a clientes frecuentes
- Aprovechar comentarios en páginas de Internet sobre el menú que ofrece la cevichería

Ante estas estrategias es importante recalcar que la cevichería tiene como estrategias las de colocar letreros y entregar volantes a los clientes para que aprovechen futuras promociones. Las demás propuestas detalladas, se piensan aplicar para incrementar su posicionamiento en el mercado, las cuales están detalladas en el flujo proyectado con proyecto. Los costos unitarios de los gastos de publicidad presentados se presentan en los anexos, en la tabla 53.

5) Personas

El personal de la cevichería lo conforman, los cocineros, meseros, cajero, supervisores y administrador, pero quienes tratan directamente con el cliente son los meseros, por tanto su objetivo es brindar un servicio de calidad.

El uniforme que tienen los meseros es un modelo original con el logo de la cevichería, siendo el uniforme de color negro junto con gorra con la misma característica.

Los requisitos para la contratación del personal no son rigurosos en cuanto a instrucción académica, sino es muy exigente en la personalidad de cada empleado, teniendo siempre la predisposición de atender al cliente.

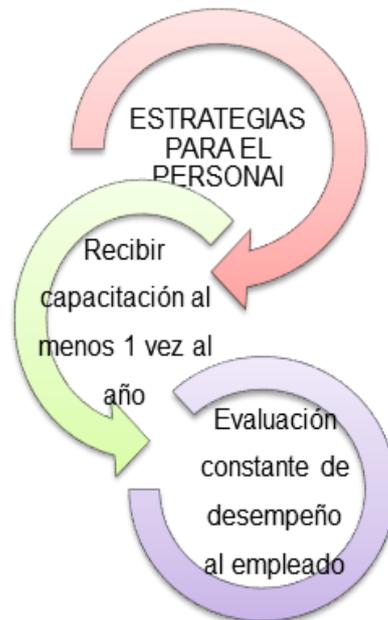
Ilustración 41: Atención del personal



Fuente: Página web de la cevichería El Gato Portovejense

La cevichería no cuenta con un manual de procedimiento o políticas internas que permita que el personal reciba una capacitación, no hay cursos de inducción acerca de la misión, visión, valores y principios que maneja la empresa por lo que esto se conoce con la práctica del día a día.

Ilustración 42: Estrategias a tomar en personal



Elaborado por: Los Autores

De acuerdo a la Ilustración No. 42 las estrategias de servicio consideradas

Son:

- Recibir capacitación al menos 1 vez al año para la mejora continua del personal en servicio al cliente.
- Evaluación constante de desempeño al empleado para comparar las mejorías que ha demostrado en sus funciones y deberes.

6) Evidencia física

La evidencia física puede ayudar a crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletas, etiquetas, folletos, rótulos, etc.(Bravo, 2011).

La evidencia física según el autor se la puede distinguir en dos:

Evidencia Periférica.-

La evidencia periférica, se posee realmente como parte de la compra de un servicio, y "aumenta" el valor de la evidencia esencial sólo cuando el cliente le dé valor a los símbolos del servicio. Las representaciones del producto tienen que diseñarse y prepararse con las necesidades del cliente en mente. Como se ejemplos se enuncian los siguientes: las chequeras de los bancos, un ticket para el cine, etc. (Bravo, 2011)

Evidencia Esencial.-

Esta evidencia no la puede poseer el cliente. No obstante, la evidencia esencial puede ser tan importante en su influencia sobre la compra del servicio que se puede considerar como un elemento por derecho propio. El aspecto general de una empresa, la sensación que da, etc. son ejemplos de

evidencia esencial. Por lo tanto, existen una serie de atributos que deben ser necesarios para formar la imagen proyectada. (Bravo, 2011)

Entre los atributos señalados por el autor se tienen a los físicos y a la atmósfera:

Atributos Físicos: Los clientes de la cevichería El Gato Portovejense ubicado en el local de Sauces I, expresaron la ausencia de atributos físicos en cuanto a la arquitectura y el diseño del local. La estrechez y la falta de un diseño innovador no le han permitido al restaurante destacarse en este aspecto. En cuanto al diseño, ha sido tradición del restaurante permitir rayar las paredes del local a sus clientes pero en la actualidad han manifestado desagrado al encontrar las paredes muy deterioradas y sucias con demasiados rayones siendo un local muy pequeño, además su mobiliario, específicamente sus sillas y mesas se encuentran depreciadas y no son lo suficientemente cómodas como les gustaría.

Hay que reconocer que el restaurante cuenta con equipos de aires acondicionados en sus tres salones, éstos abastecen perfectamente las áreas, cuenta también con televisión pagada, y servicio de Internet inalámbrico.

Atmósfera: La atmósfera tiene una influencia sobre el personal y los clientes, ya que esta puede ser cálida o efusiva, puede poseer acogimiento,

etc. Además "las condiciones de trabajo", influyen en la forma como los empleados pueden tratar a los compradores. (Bravo, 2011).

La relación del personal y los clientes del restaurante El Gato Portovejense es muy satisfactoria. El personal es muy atento, respetuoso, cordial y con un gran espíritu de servicio, esto también se debe a las excelentes condiciones de trabajo que se ofrecen en la cevichería.

El personal cuenta con todos los beneficios de ley, además se les reconoce el desayuno y almuerzo diario, el personal operativo cuenta con casilleros personales, y tanto el personal administrativo como operativo cuentan con su respectivo uniforme.

El autor Juan Hernández Bravo menciona también que existen influencias sobre los factores atmosféricos, los cuales son: la vista, el aroma, el sonido, y el tacto.

Vista: Haciendo referencia a la comercialización visual que emplea la cevichería El Gato Portovejense se puede destacar la poca iluminación que se aprecia en el local. Como se indicó anteriormente el tamaño del local es pequeño, sin embargo existe una buena distribución con respecto a las mesas y a los meseros asignados a cada una. El color de las paredes del local es blanco, y por el tipo de negocio, se ensucia demasiado rápido lo que impide mantener una buena presentación durante un alargado tiempo. La

aparición en cuanto a la infraestructura es un factor que la cevichería debería mejorar sin embargo la pulcritud y la buena presentación de los empleados resaltan en este punto.

La señalización del restaurante no es la más óptima, cuenta con un logo pequeño pintado en una garita de guardianía en la calle principal del local de Sauces I y en general la inversión en la publicidad es mínima, actualmente no se entregan ni folletos ni tarjetas de presentación del local.

Aroma: A pesar de que el restaurante ofrece mariscos, el aroma del local es fresco. El personal cuida mucho la limpieza además el local posee extractores para cocina que eliminan los olores acumulados en el interior de local.

Sonido: Existe una atmósfera tranquila, el personal cuida su tono de voz, no existen gritos ni bulla por parte de éstos, sin embargo la música que en ciertas veces se coloca no es la más adecuada y causa cierto malestar en algunos clientes que prefieren músicas más suaves para degustar de los platos.

Tacto: En este punto se referirá específicamente a la textura de los utensilios y mobiliario utilizado en el restaurante.

Como se mencionó anteriormente, su mobiliario se encuentra depreciado, especialmente las sillas y mesas, además no son confortables como los

clientes esperan. No se utilizan tapetes, los pisos del restaurante no son llamativos. Sin embargo los utensilios que se utilizan para comer, como platos, vasos, cubiertos son los de más alta calidad en el mercado.

Local

El local de Sauces tiene una antigüedad de 4 años. Aunque consta de un local de dos pisos, su tamaño es pequeño ya que tiene una capacidad máxima de aproximadamente 80 personas. Consta de 3 salones, el principal ubicado en la planta baja y 2 salones en el segundo piso. Por la información recolectada tanto del grupo focal como de las encuestas, sugerimos hacer 3 cambios en el local que son los siguientes:

Ilustración 43: Estrategias a tomar en evidencia física



Elaborado por: Los Autores

Arreglos de daños del local

- El cambio tanto de las baldosas como del cielo raso del local ya que presentan daños visibles que molestan a los clientes.
- Cambio en uno de los aires acondicionados del local que se encuentra muy depreciado y no funciona correctamente.
- Remodelación del baño de damas.
- Se cambiarán las puertas de entrada a los salones del local.
- Se renovarán las mesas y sillas

Decoración del local

- Aunque una tradición del local es permitir a sus clientes la firma en las paredes, se sugiere repintar todo el local.
- División de ambientes. El primero donde la gente pueda volver a plasmar sus firmas y pensamientos en las paredes y otro donde se mantendrá un ambiente más formal.
- Instalación de plantas ornamentales.
- Utilización de plafones en cada soporte de lámparas.
- Cambio de la puerta del closet del salón secundario del segundo piso.

- Utilización de cortinas acordes al ambiente.

Televisión

La cevichería cuenta con televisores plasma en cada uno de sus 3 salones para que todos los clientes puedan disfrutar de videos musicales, películas, partidos de fútbol mientras degustan de los platos. Según las conclusiones de las encuestas realizadas sugerimos una mayor transmisión de partidos de futbol, no solo nacionales sino internacionales.

Ilustración 44: Televisores en salones



Fotos: Local Sauces I

Fuente: Tomada por los autores

7) Proceso

El proceso es el conjunto de actividades organizadas que conllevan a un fin determinado. En el caso de la Cevichería El Gato Portovejense, el objetivo es la satisfacción y fidelización del cliente. Por ello, los administradores del

restaurante han implementado bases y estrategias para cumplir este cometido, entre los cuales se han podido observar los siguientes:

- La adquisición de productos de calidad con proveedores altamente calificados.
- Que La preparación de sus alimentos sean con los más altos estándares de calidad e higiene.
- Que prime la excelencia en la atención al cliente. Éste debe de ser recibido con cordialidad, desde que llega al establecimiento hasta la cancelación por el servicio recibido. Como ejemplo se puede mencionar que la Cevichería El Gato Portovejense ha optado como estrategia, para compensar el tiempo de espera de los clientes, brindar una cortesía o aperitivo que comprende una entrada con chifle, salsa y maní, lo cual es muy bien aceptado por los clientes nuevos y antiguos.

Es importante reconocer el trabajo en equipo que realiza la Cevichería El Gato Portovejense en sus procesos, pero para lograr los más altos resultados, es necesario implementar una capacitación periódica al personal que allí labora para que se encuentren motivados y brinden un óptimo servicio.

5. Evaluación financiera del plan estratégico

El objetivo de este capítulo es evaluar financieramente el rendimiento de las estrategias planteadas en el capítulo anterior por métodos de tasa interna de retorno (tir), valor actual neto (van) y periodo de recuperación.

i. Inversión requerida

La inversión total requerida se ha estimado que sea de \$21.292, la cual se proyecta que se realice en el año 2013.

El detalle de los rubros que conforman la inversión inicial se detalla en la tabla 10.

Tabla 10: Totales de inversión inicial

Activo	Monto
Renovación y decoración	\$ 19,452.34
Mano de obra de instalaciones	\$ 1,340.00
Capacitación	\$ 500.00
TOTAL	\$ 21,292.34

Elaborado por: Los Autores

El detalle del costo individual de cada rubro de inversión se detalla a continuación en la tabla 11.

Tabla 11: Detalle individual de inversión inicial

Sellado	\$ 50
Empaste	\$ 350
Pintura x lata	\$ 14
Mano obra de pintura	\$ 400
\$2 cada pieza de yeso de cielo raso	\$ 4
Instalación de cielo raso	\$ 100
Cortina	\$ 14
Puertas para closet	\$ 300
Capacitación en cocina y control de inventario	\$ 500
Baldosas	\$ 19,30
Puertas de salones	\$120 cada una
Instalación de las baldosas \$4 por metro cuadrado	800
Plafones	\$ 11,17
Lavatorio	\$ 177,65
Espejo	\$ 39,00
Grifo	\$ 118,47
Tacho de basura	\$ 5,00
Plantas	\$ 30,00
Aire Acondicionado	\$ 1.400,00
Instalación del aire	\$ 40,00
Mesas y sillas	\$ 12.000,00

Elaborado por: Los Autores

La inversión se la financiará en un 50% capital propio y 50% a un préstamo. A continuación en la tabla 12, se detalla el plan de financiamiento y los montos:

Tabla 12: Montos de financiamiento de inversión inicial

Monto prestamo (50%)	\$ 10,646.17
Capital propio (50%)	\$ 10,646.17

Elaborados por: Los Autores

ii. Estimación de ingresos

Para la estimación de ingresos se ha tomado datos históricos del 2011 y 2012 para proyectar los ingresos en el año 2013, que es nuestro año 0 en el proyecto.

A continuación en la tabla 13 mostramos el detalle de los ingresos proyectados en caso de que no se realice el proyecto. Podemos ver que van decreciendo año a año.

Tabla 13: Proyección de ingresos sin proyecto

PROYECCIÓN 5 AÑOS CRECIMIENTO VENTAS ANUAL -1.26%						
AÑOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS	\$ 453,505.25	\$ 447,809.58	\$ 442,185.44	\$ 436,631.94	\$ 431,148.18	\$ 425,733.30

Los detalles de ingresos proyectados en caso de que se lleve a cabo el proyecto se detallan en la tabla 14.

Tabla 14: proyección de ingresos con proyecto

PROYECCIÓN 5 AÑOS CRECIMIENTO VENTAS ANUAL 5%						
AÑOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS	\$ 453,505.25	\$ 476,180.52	\$ 499,989.54	\$ 524,989.02	\$ 551,238.47	\$ 578,800.39

Elaborados por: Los Autores

iii. Estimación de egresos

Para la estimación de egresos se tomó tres tipos de egresos: el costo de venta o variable, los gastos administrativos y los gastos de ventas.

Según los reportes financieros proporcionados por el departamento de contabilidad de la cevichería El Gato Portovejense, el costo de venta representa el 50% del ingreso total. El incremento de estos costos es proporcional al incremento en los ingresos.

El detalle de la proyección de costo de venta en caso de realizarse el proyecto se presenta en la tabla 15.

Tabla 15: Proyección de costo de venta con proyecto

PROYECCIÓN COSTO DE VENTA (50% DE LOS INGRESOS CON PROYECTO)						
AÑOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total costos variables	\$ 226,752.63	\$ 238,090.26	\$ 249,994.77	\$ 262,494.51	\$ 275,619.24	\$ 289,400.20

Elaborado por: Los autores

Los gastos administrativos se detallan en la tabla 16.

Tabla 16: Proyección de gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Servicios Básicos	9160,66	9618,69	10099,62	10604,61	11134,84	11691,58
Alquiler local	6600,00	7200,00	7200,00	7200,00	7200,00	7200,00
Remuneraciones	66786,02	67453,88	78328,42	79111,70	79902,82	80701,85
Internet y Cable	818,80	818,80	818,80	818,80	818,80	818,80
Útiles de oficina	6604,08	6835,22	7074,46	7322,06	7578,33	7843,58
Combustible	15583,87	16129,31	16693,83	17278,12	17882,85	18508,75
Beneficios sociales	26672,67	26672,67	30242,67	30242,67	30242,67	30242,67
Comisiones por venta	3732,29	3732,29	3732,29	3732,29	3732,29	3732,29
Alimentación	4927,65	5100,12	5278,62	5463,37	5654,59	5852,50
Uniformes	869,92	869,92	913,42	913,42	913,42	913,42
Bonificación por deshaucio	412,50					
Gastos de funcionamiento	3002,54	3107,63	3216,40	3328,97	3445,48	3566,08
Permisos de funcionamiento	1255,18	1255,18	1255,18	1255,18	1255,18	1255,18
Otros servicios	29421,00	29421,00	29421,00	29421,00	29421,00	29421,00
Total	175847,18	178214,71	194274,70	196692,19	199182,27	201747,69

Elaborado por: Los Autores

Según nuestras estrategias, en lo que respecta a las remuneraciones y beneficios sociales se proyecta que para el año 2015 se contrate a un host y a un cocinero debido al aumento de las ventas. Para el incremento de gastos en ciertos rubros, como los útiles de oficina, se tomó en cuenta la inflación actual. En otros gastos, como los permisos y las comisiones, utilizamos el supuesto de que se mantendrán fijos de acuerdo con los datos históricos. Para el caso del gasto del alquiler se espera un incremento en el coste a partir el año 2014, el cual se mantendrá fijo hasta la finalización del periodo de proyección.

En lo que respecta a gastos de venta el detalle se presenta en la tabla 17.

Tabla 17: Proyección de gasto de ventas

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos de publicidad	3153.33	26640	26640	26640	26640	26640

Elaborado por: Los Autores

Se proyecta hacer un gran incremento en el gasto de publicidad con respecto al año previo a la implementación de las propuestas. El detalle de los costos de publicidad se encuentra en la tabla 53 de los anexos.

iv. Depreciación

Con lo que respecta a la depreciación se tomaron en cuenta los activos anteriores y aquellos por implementarse por el período de los próximos 5 años. Se utilizó el método de depreciación en línea recta. Los activos de la inversión anterior a nuestro proyecto se terminan de depreciar en el año 2014. La depreciación anual y valor de desecho de nuestro proyecto se muestra en la tabla 18. La depreciación total se muestra en la tabla 19.

Tabla 18: Proyección de depreciación anual del proyecto y valor de desecho

		DEPRECIACIÓN ANUAL DE ACTIVOS DEL PROYECTO					
Año de Compra	Muebles y enseres	2014	2015	2016	2017	2018	Valor de desecho
2013	1400.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	700.00
2013	12000.00	1200.00	1200.00	1200.00	1200.00	1200.00	6000.00
TOTAL	13400.00	1340.00	1340.00	1340.00	1340.00	1340.00	6700.00

Tabla 19: Proyección de depreciación total

		DEPRECIACION ANUAL DE ACTIVOS					
AÑOS		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Inversión anterior		1586,18	799,10				
Proyecto			1340	1340	1340	1340	1340
TOTAL		1586,18	2139,10	1340,00	1340,00	1340,00	1340,00

Elaborados por: Los Autores

v. Amortización

Se financiará un préstamo al Banco Internacional con un plazo de 5 años a una tasa de interés anual de 11,23%. Los detalles de pago del capital se indican en la tabla 21.

Tabla 20: Detalle de préstamo

i% anual	11,23%
Plazo	5 años
Monto	10646,17
Couta anual	2897,22234

Tabla 21: Tabla de amortización de préstamo

Periodo	Cuota	Interes	Amortización	Cap. Amor.	Capital vivo
0					10646.17
1	2897.22	1195.56	1701.66	1701.66	8944.51
2	2897.22	1004.47	1892.75	3594.41	7051.76
3	2897.22	791.91	2105.31	5699.72	4946.45
4	2897.22	555.49	2341.74	8041.46	2604.71
5	2897.22	292.51	2604.71	10646.17	-

Elaborado por: Los autores

En la tabla 21, se muestra un desglose de los intereses que se generarán desde el año 2014 hasta el 2018, con una amortización promedio de \$2129.23

vi. Gastos financieros

La cevichería El Gato Portovejense mantiene una deuda con el Banco del Pichincha por un valor de \$32.000 realizado en julio del 2013 y proyectado a pagarse en enero del 2015.

A continuación, en la tabla 22, se muestra la proyección del pago de la deuda anterior.

Tabla 22: Tabla de amortización de deuda anterior al proyecto

Periodo	Cuota	Interes	Amortización	Cap. Amor.	Capital vivo
0					32000.00
2013	9412.68	1493.54	7919.14	7919.14	24080.86
2014	23755.55	1756.58	21998.97	29918.11	2081.50
2015	2101.77	20.27	2081.5	32000.00	-

Fuente: Departamento contable de la Cevichería El Gato Portovejense

A continuación se presenta la tabla 23 en el que se detalla el costo total del gasto financiero incluyendo deudas de años anteriores.

Tabla 23: Proyección total de gastos financieros

TOTAL GASTO FINANCIERO INCLUIDO LA DEUDA DEL AÑO ANTERIOR						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
GASTO FINANCIERO	\$ 1,493.54	\$ 2,952.14	\$ 1,024.74	\$ 791.91	\$ 555.49	\$ 292.51
Devolucion capital	\$ 9,142.68	\$ 25,457.21	\$ 3,994.52	\$ 2,105.31	\$ 2,341.74	\$ 2,604.71

Elaborado por: Los Autores

vii. CAPM

Para el cálculo de la tasa de descuento a utilizarse se utilizó el método del CAPM. Para seleccionar la beta (b) se tomó como referencia la franquicia estadounidense Ignite Restaurant Group, Inc. El detalle se presenta a continuación en la tabla 24. (5.1)

Tabla 24: Cálculo de la tasa de descuento

CAPM	
$R_i = r_f + b(r_m - r_f)$	
Ri es la rentabilidad exigida por el accionista	
rf es la tasa libre de riesgo de los bonos de USA a 5 años	
b es la beta del mercado de comida USA	
rm es la rentabilidad del mercado comida USA	
RP es el riesgo país de Ecuador	
rf	1,70%
RP	6,31%
b	0,913
rm	10,10%
Ri	15,68%

Elaborado por: Los Autores

La tasa de descuento que utilizaremos en el proyecto es del 15.68%

viii. Estado de Resultado

Presentamos dos estados de resultado, el primer escenario en caso de que no se realice el proyecto y el segundo escenario en caso de que si se lleve a cabo el proyecto.

En la tabla 25 detallamos el estado de resultado en caso de que no se lleve a cabo el proyecto. Se observa que aunque tiene saldos favorables, estos decrecen año a año.

Tabla 25: Estado de resultado sin proyecto

ESTADO RESULTADOS PROFORMA						
FASE OPERATIVA						
Rubros	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Ingresos Ventas</i>	\$ 453,505	\$ 447,810	\$ 442,185	\$ 436,632	\$ 431,148	\$ 425,733
<i>(-) Costo Venta</i>	\$ 226,753	\$ 223,905	\$ 221,093	\$ 218,316	\$ 215,574	\$ 212,867
(=) Utilidad Bruta	\$ 226,753	\$ 223,905	\$ 221,093	\$ 218,316	\$ 215,574	\$ 212,867
<i>G. ventas</i>	\$ 3,153	\$ 3,784	\$ 4,541	\$ 5,449	\$ 6,539	\$ 7,846
<i>G. Administración</i>	\$ 175,847	\$ 178,077	\$ 183,745	\$ 185,899	\$ 188,111	\$ 190,384
<i>Depreciación (contable)</i>	\$ 1,586	\$ 799	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Amortización (contable)</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Utilidad Operacional	\$ 46,166	\$ 41,244	\$ 32,807	\$ 26,968	\$ 20,924	\$ 14,637
(+) Otros Ingresos						
<i>Venta AF</i>						
(-) <i>VL</i>						
Otros Ingresos Netos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos financieros	\$ 1,494	\$ 1,757	\$ 20	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Utilidad antes part emp e impuestos (UAPI)	\$ 44,672	\$ 39,488	\$ 32,787	\$ 26,968	\$ 20,924	\$ 14,637
(-) Part Empleados (15%)	\$ 6,700.86	\$ 5,923.17	\$ 4,918.04	\$ 4,045.25	\$ 3,138.65	\$ 2,195
(=) Utilidad antes impuestos (UAI)	\$ 37,971.54	\$ 33,564.64	\$ 27,868.91	\$ 22,923.09	\$ 17,785.71	\$ 12,441
(-) IR Causado (22%)	\$ 8,353.74	\$ 7,384.22	\$ 6,131.16	\$ 5,043.08	\$ 3,912.86	\$ 2,737.05
(=) Utilidad Neta (UN)	\$ 29,618	\$ 26,180	\$ 21,738	\$ 17,880	\$ 13,873	\$ 9,704

Elaborado por: Los Autores

En la tabla 26 detallamos el estado de resultado del proyecto con financiamiento del 50%. Se puede ver que durante todos los años de proyección se tiene un saldo favorable en utilidad y los saldos se incrementan año a año.

Tabla 26: Estado de resultado con proyecto

ESTADO RESULTADOS PROFORMA						
FASE OPERATIVA						
Rubros	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Ingresos Ventas</i>	\$ 453,505	\$ 476,181	\$ 499,990	\$ 524,989	\$ 551,238	\$ 578,800
<i>(-) Costo Venta</i>	\$ 226,753	\$ 238,090	\$ 249,995	\$ 262,495	\$ 275,619	\$ 289,400
(=) Utilidad Bruta	\$ 226,753	\$ 238,090	\$ 249,995	\$ 262,495	\$ 275,619	\$ 289,400
<i>G. ventas</i>	\$ 3,153	\$ 26,640	\$ 26,640	\$ 26,640	\$ 26,640	\$ 26,640
<i>G. Administración</i>	\$ 175,847	\$ 178,215	\$ 194,275	\$ 196,692	\$ 199,182	\$ 201,748
<i>Depreciación (contable)</i>	\$ 1,586	\$ 2,139	\$ 1,340	\$ 1,340	\$ 1,340	\$ 1,340
<i>Amortización (contable)</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Utilidad Operacional	\$ 46,166	\$ 31,096	\$ 27,740	\$ 37,822	\$ 48,457	\$ 59,673
(+) Otros Ingresos						
<i>Venta AF</i>						
(-) VL						
Otros Ingresos Netos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos financieros	\$ 1,494	\$ 2,952	\$ 1,025	\$ 792	\$ 555	\$ 293
(=) Utilidad antes part emp e impuestos (UAPI)	\$ 44,672	\$ 28,144	\$ 26,715	\$ 37,030	\$ 47,901	\$ 59,380
(-) Part Empleados (15%)	\$ 6,700.86	\$ 4,221.65	\$ 4,007.30	\$ 5,554.56	\$ 7,185.22	\$ 8,907
(=) Utilidad antes impuestos (UAI)	\$ 37,971.54	\$ 23,922.66	\$ 22,708.03	\$ 31,475.85	\$ 40,716.26	\$ 50,473
(-) IR Causado (22%)	\$ 8,353.74	\$ 5,262.99	\$ 4,995.77	\$ 6,924.69	\$ 8,957.58	\$ 11,104.06
(=) Utilidad Neta (UN)	\$ 29,618	\$ 18,660	\$ 17,712	\$ 24,551	\$ 31,759	\$ 39,369

Elaborado por: Los Autores

ix. Flujo de caja

Se proyectarán dos flujos de cajas; el primero con un flujo de caja sin renovación y el segundo un flujo de caja con renovación, lo que nos permitirá conocer si el proyecto es viable.

i. Flujo de caja sin proyecto

El flujo de caja sin proyecto, considera los ingresos y costos que tiene hoy en día la cevichería, los cuales nos servirá más adelante a conocer si la renovación es un proyecto viable.

A continuación mostramos el flujo de caja sin proyecto en la tabla 27. Se observa que tiene saldos positivos, pero van decreciendo año a año.

Tabla 27: Flujo de caja sin proyecto

PERÍODOS						
FLUJO DE RENTABILIDAD DEL ACCIONISTA	2013	2014	2015	2016	2017	2018
A. INGRESOS OPERACIONALES	\$ 453.505,25	\$ 447.809,58	\$ 442.185,44	\$ 436.631,94	\$ 431.148,18	\$ 425.733,30
B. EGRESOS OPERACIONALES						
<i>Costos producción</i>	\$ 226.752,63	\$ 223.904,79	\$ 221.092,72	\$ 218.315,97	\$ 215.574,09	\$ 212.866,65
<i>G. ventas</i>	\$ 3.153,33	\$ 3.784,00	\$ 4.540,80	\$ 5.448,95	\$ 6.538,75	\$ 7.846,49
<i>G. Administración</i>	\$ 175.847,18	\$ 178.077,30	\$ 183.744,71	\$ 185.898,67	\$ 188.110,98	\$ 190.383,53
<i>Pago participación de trabajadores</i>	\$ 7.520,55	\$ 6.700,86	\$ 5.923,17	\$ 4.918,04	\$ 4.045,25	\$ 3.138,65
<i>Pago de impuesto a la renta</i>	\$ 10.654,11	\$ 8.353,74	\$ 7.384,22	\$ 6.131,16	\$ 5.043,08	\$ 3.912,86
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	\$ 423.927,80	\$ 420.820,68	\$ 422.685,62	\$ 420.712,79	\$ 419.312,15	\$ 418.148,18
C. FLUJO OPERACIONAL NETO	\$ 29.577,45	\$ 26.988,90	\$ 19.499,82	\$ 15.919,15	\$ 11.836,03	\$ 7.585,12
D. INVERSIONES INICIALES ADIC						
<i>Inversión fija</i>						
<i>Capital de operación</i>						
E. Inversiones durante operación						
F. Valor de Recuperación						
<i>Inv Fija</i>						
<i>Capital de Trabajo</i>						
FLUJO NETO PROYECTO	\$ 29.577,45	\$ 26.988,90	\$ 19.499,82	\$ 15.919,15	\$ 11.836,03	\$ 7.585,12
(+) Contratación préstamo						
(-) Gastos financieros	\$ (1.493,54)	\$ (1.756,58)	\$ (20,27)	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Devolución préstamo	\$ (9.142,68)	\$ (23.755,55)	\$ (2.101,77)	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Neto Accionista	\$ 18.941,23	\$ 1.476,77	\$ 17.377,78	\$ 15.919,15	\$ 11.836,03	\$ 7.585,12

Elaborado por: Los Autores

ii. Flujo de caja con proyecto

En el flujo de caja con proyecto se puede apreciar los incrementos que hay en los gastos operacionales por los nuevos costos de adquisición junto con la inversión fija que se detalla en el año cero que es de \$21.292,34 teniendo un flujo negativo los dos primeros años, pero recuperándose en el tercer año con un valor de \$14.076,17 e incrementan año a año.

A continuación se detalla el flujo de caja del proyecto en la tabla 28.

Tabla 28: Flujo de caja con proyecto

PERÍODOS							
FLUJO DE RENTABILIDAD DEL ACCIONISTA	2013	0	2014	2015	2016	2017	2018
A. INGRESOS OPERACIONALES	\$ 453.505,25		\$ 476.180,52	\$ 499.989,54	\$ 524.989,02	\$ 551.238,47	\$ 578.800,39
B. EGRESOS OPERACIONALES							
<i>Costos producción</i>	\$ 226.752,63		\$ 238.090,26	\$ 249.994,77	\$ 262.494,51	\$ 275.619,24	\$ 289.400,20
<i>G. ventas</i>	\$ 3.153,33		\$ 26.640,00	\$ 26.640,00	\$ 26.640,00	\$ 26.640,00	\$ 26.640,00
<i>G. Administración</i>	\$ 175.847,18		\$ 178.214,71	\$ 194.274,70	\$ 196.692,19	\$ 199.182,27	\$ 201.747,69
<i>Pago participación de trabajadores (con financ)</i>	\$ 7.520,55		\$ 6.700,86	\$ 4.221,65	\$ 4.007,30	\$ 5.554,56	\$ 7.185,22
<i>Pago de impuesto a la renta (con financ)</i>	\$ 10.654,11		\$ 8.353,74	\$ 5.262,99	\$ 4.995,77	\$ 6.924,69	\$ 8.957,58
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	\$ 423.927,80		\$ 457.999,56	\$ 480.394,11	\$ 494.829,76	\$ 513.920,76	\$ 533.930,68
C. FLUJO OPERACIONAL NETO	\$ 29.577,45		\$ 18.180,95	\$ 19.595,44	\$ 30.159,26	\$ 37.317,72	\$ 44.869,71
D. INVERSIONES INICIALES ADIC							
Inversión fija		\$ (21.292,34)					
Capital de operación		\$ -					
E. Inversiones durante operación			\$ (500,00)	\$ (500,00)	\$ (500,00)	\$ (500,00)	\$ (500,00)
F. Valor de Recuperación							
Inv Fija							\$ 6.700,00
Capital de Trabajo							\$ -
FLUJO NETO PROYECTO	\$ 29.577,45	\$ (21.292,34)	\$ 17.680,95	\$ 19.095,44	\$ 29.659,26	\$ 36.817,72	\$ 51.069,71
(+) Contratación préstamo		\$ 10.646,17					
(-) Gastos financieros	\$ (1.493,54)		\$ (2.952,14)	\$ (1.024,74)	\$ (791,91)	\$ (555,49)	\$ (292,51)
(-) Devolución préstamo	\$ (9.142,68)		\$ (25.457,21)	\$ (3.994,52)	\$ (2.105,31)	\$ (2.341,74)	\$ (2.604,71)
Flujo Neto Accionista	\$ 18.941,23	\$ (10.646,17)	\$ (10.728,40)	\$ 14.076,17	\$ 26.762,04	\$ 33.920,49	\$ 48.172,49

Elaborado por: Los Autores

x. Flujo de caja entre proyectos

En la tabla 29 se observa el flujo con proyecto y sin proyecto con la finalidad de considerar sólo los ingresos o egresos dados por la renovación.

Tabla 29: Flujo neto de caja entre proyectos

FLUJO NETO ENTRE PROYECTOS						
AÑO	Año 0	2014	2015	2016	2017	2018
FLUJO CON PROYECTO	\$ (10.646,17)	\$ (10.728,40)	\$ 14.076,17	\$ 26.762,04	\$ 33.920,49	\$ 48.172,49
FLUJO SIN PROYECTO	\$ -	\$ 1.476,77	\$ 17.377,78	\$ 15.919,15	\$ 11.836,03	\$ 7.585,12
FLUJO NETO	\$ (10.646,17)	\$ (12.205,17)	\$ (3.301,61)	\$ 10.842,89	\$ 22.084,46	\$ 40.587,38

Elaborado por: Los Autores

Como resultado, a partir del tercer año, en el 2016 la cevichería comienza a tener un flujo positivo por el valor de \$10.842,89 e incrementa el resto de los años.

xi. Evaluación financiera

A continuación en la tabla 30 se presentan la evaluación financiera por método de periodo de recuperación nominal de los flujos netos por período y flujos futuros acumulados.

Tabla 30: Proyección de periodo de recuperación nominal

PER RECUPERACION NOMINAL	0	1	2	3	4	5
FLUJOS NETOS POR PERIODO	\$ (10.646,17)	\$ (12.205,17)	\$ (3.301,61)	\$ 10.842,89	\$ 22.084,46	\$ 40.587,38
FLUJOS FUTUROS ACUMULADOS		\$ (12.205,17)	\$ (15.506,78)	\$ (4.663,89)	\$ 17.420,58	\$ 58.007,95

# años antes de exceder inv inicial	3,00
Faltante de recuperar después año 3	\$ 15.310,06
Fracción año para recuperar inversión	0,69

Elaborado por: Los Autores

Valor actual neto y tir

A continuación se detallará la tasa de descuento para el proyecto, la VAN, la TIR y el período de recuperación por la renovación del local.

Como se puede observar en la tabla 31; se tiene un van positivo de \$15.266,76; una TIR de 32.54%, que es mayor a la tasa de descuento de un 15,68% y un periodo de recuperación de 3.69 años (3 años y 8 meses), que es menor a la duración del proyecto por lo que podemos concluir que el proyecto es rentable.

Tabla 31: Evaluación financiera del proyecto

TASA DE DESCUENTO PROYECTO	15.68%
VAN FINANCIERO	\$ 15,266.76
TIR FINANCIERO ANUAL	32.54%
PERIODO RECUPERACIÓN NOMINAL (AÑOS)	3.69

Elaborado por: Los Autores

xii. Análisis de sensibilidad

Escenario pesimista

Para un escenario pesimista se ha tomado una disminución en los estimados de incremento de ventas anuales, con una variación porcentual de un 1%.

Escenario optimista

Al igual que el escenario pesimista, se ha tomado una variación porcentual de un 1% en el incremento de ventas anuales.

Tabla 32: Evaluación de escenarios

CRITERIO DE EVALUACIÓN	ESCENARIO NORMAL	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO OPTIMISTA
TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO	15.68%	15.68%	15.68%
VAN FINANCIERO	\$ 15,266.76	\$ 180.47	\$ 33,651.79
TIR FINANCIERA ANUAL	32.54%	15.89%	51.65%
PERIODO DE RECUPERACION NOMINAL (AÑOS)	3.69	4.65	3.10

Elaborado por: Los Autores

Como se puede ver en la tabla 32; en caso de un escenario pesimista el van es positivo; la tires mayor a la tasa de descuento y el periodo de recuperación es menor a la duración del proyecto (4 años y 7 meses). Hay que tomar en consideración que, aunque estos valores son mayores a los aceptables, son bajos y superan por muy poco a los estándares requeridos.

En el caso del escenario optimista la tir es muy superior a la tasa de descuento, el van es positivo y su periodo de recuperación se reduce a 3.1 años (3 años 1 mes).

Podemos concluir que el proyecto tanto en escenario pesimista, así como optimista es rentable y financieramente viable.

6. Conclusiones y recomendaciones

i. Conclusiones

Luego de hacer una evaluación total del estudio realizado podemos concluir que el sector se ve afectado fuertemente por la temporada en Ecuador, no solo afecta las ventas sino la oferta de materia prima. Otros factores que afectan considerablemente son las regulaciones del gobierno y la tasa de inflación.

El consumidor ecuatoriano ha cambiado sus hábitos de consumo hacia una tendencia más gourmet. El consumidor guayaquileño al ser de la región costera tiene la tendencia a consumir una mayor cantidad de mariscos y está dispuesto a pagar un precio elevado con tal de recibir a cambio un plato de buen sabor y un trato diferenciado.

El Restaurante El Gato Portovejense ha tenido cambios en los últimos tiempos y aunque los clientes sienten que la buena comida es una de las características que sobresalen en el negocio, la dificultad para conseguir cierta materia prima y la falta de proveedores alternativos hacen que la calidad de los platos baje. Según lo reflejado en las encuestas, ésta no es la principal falencia de la cevichería, sino la disminución en la calidad del servicio y el deterioro de la infraestructura y del mobiliario.

Por tales razones, la propuesta estratégica incluirá la remodelación del local de Sauces I, la capacitación de su personal para mejorar el servicio al cliente y el incremento de la publicidad en redes sociales como Facebook, Twitter o Instagram. Como se pudo observar, en Facebook no cuentan con información reciente del restaurante, mientras que en las demás redes no poseen de alguna cuenta, dando como resultado la pérdida de posibles clientes potenciales.

Se incrementará además el número de anuncios en sauces para atraer a nuevos clientes que no conozcan del lugar, sea que vivan en ese sector o que frecuenten esa zona y estén considerando visitar la cevichería.

De acuerdo con el análisis financiero proyectado, el planteamiento de las estrategias es viable y rentable. Y que en el caso de un escenario pesimista, aunque no se tiene una gran rentabilidad, igual es positivo.

ii. Recomendaciones

El Restaurante El Gato Portovejense de seguir las estrategias propuestas deberá:

- Brindar un mejor servicio al cliente, mediante la continua capacitación de su personal de meseros, incluyendo además a los supervisores y administrativos.

- Mantener los estándares más altos en higiene y calidad en la preparación de los platos, lo cual deberá ser supervisado periódicamente supervisado por un empleado comprometido con las políticas de la empresa.
- Hacer énfasis en la presentación de sus platos a la hora de servirlos a los clientes, especialmente las ensaladas.
- Mejorar la infraestructura del local con la adquisición de nuevo mobiliario, aumentando la iluminación y modernizando la decoración haciendo hincapié en el pedido de los clientes de diferenciar ambientes, es decir que exista un área para rayar paredes y colocar cuadros de famosos y otra donde prime el relax, confort y exclusividad.
- Actualizar la publicidad existente en las redes sociales, ya que los precios indicados por estos medios están muy por debajo de los precios reales. Sería importante que exista una persona que actualice la información por lo menos una vez a la semana, subiendo fotos y videos con famosos que visitaron recientemente el local, fotos de los platos nuevos y existentes que se ofrecen, publicar información novedosa para el cliente, entre ellas, la posible remodelación al local de Sauces I y por último un link en el cual se acepten sugerencias para mejorar el servicio brindado.

Anexos

Anexo 1: ENTREVISTA

Anexo 2: TABLAS ENCUESTA SPSS

Anexo 3: DETALLE DE DATOS FINANCIEROS

ANEXO 1

ENTREVISTA

Entrevista realizada a la CPA Bélgica Marín Muñoz, auditora de la cevichería El Gato Portovejense

Fecha: 12 de junio del 2013

Método de contacto: video llamada vía Skype

1. ¿Cuáles son los principales productos y servicios que ofrece El Gato Portovejense?

Como su nombre lo dice el principal producto que se ofrece es el ceviche con diferentes tipos de combinaciones, otro de los principales productos que se ofrece es el pescado camotillo que tiene una demanda considerable. La cevichería también ofrece servicio de reservaciones para celebraciones además de servicio a domicilio.

2. ¿Realiza algún tipo de publicidad?

Se ha realizado la creación de una página web y se han entregado volantes pero siempre en un gasto mínimo ya que el dueño tiene como creencia que no es necesario un gran gasto en publicidad, que la mejor publicidad es la que sus propios clientes pueden dar a los demás.

3. ¿Cuáles son sus principales proveedores?

El principal proveedor en lo que respecta a mariscos es la distribuidora Flipper S.A. que se encarga de proveer casi todos los mariscos usados en los platos. Cuando el proveedor no dispone del producto necesario o aumenta sus precios, los mariscos se los compra en el mercado Caraguay.

4. ¿Qué estrategias han implementado para competir en el negocio?

En los últimos años se ha enfocado en mejorar la administración de la cevichería, desde el año 2009 se ha reestructurado el área contable y administrativa y se ha realizado un poco de promoción por medio de volantes pero nada realmente significativo.

5. ¿Qué control establecía la cevichería para con sus empleados?

Hasta antes del año 2009 no existía un adecuado control del personal, no existía un horario de trabajo definido, existía una mala distribución de ingresos y mal control de inventarios. A partir del 2009 que se contrató a diferente personal incluida la persona con quien se encuentra hablando en este momento para encargarse del área contable y operativa. Se comenzaron a realizar cambios, se empezó por afiliar a los empleados, regular sus horarios de trabajo y definir funciones y sueldos.

6. ¿Existe un reglamento interno para los empleados?

No se cuenta con un reglamento pero se está trabajando en ello, el abogado Heinert se está encargando de la redacción y próxima publicación del mismo.

7. ¿Cuenta con programas de capacitación para el personal?

Se los capacita a los nuevos empleados sobre sus funciones pero no existen programas de capacitaciones posteriores, en cambio se trata de escoger el mejor personal al alcance.

8. ¿Cómo se incentiva a los empleados a ofrecer un buen servicio?

Aunque a pesar de que con la reestructuración del área administrativa los ingresos de los empleados bajaron, se sustituyeron esos ingresos no justificados que tenían, debido a la mala administración e indebida repartición de ingresos, con incentivos como materiales para el hogar o útiles escolares para sus hijos además de la afiliación al seguro y de la creación de un fondo de reserva.

9. ¿Existe un departamento de marketing o quien se encarga de los planes de publicidad que tiene la cevichería?

No existe un área de marketing, generalmente se encarga el área operativa en lo que respecta a publicidad, para la creación de volantes o actualización de la página web se contratan los servicios de terceros.

10. ¿Con cuántos empleados cuenta el local ubicado en Sauces?

En la actualidad cuenta con 5 meseros, 4 cocineras, 1 contador y 3 auxiliares. Existe 1 empleado que rota turnos entre el local de Sauces y el local de Albatros.

11. ¿Cumple con todas las certificaciones legales?

Sí, siempre ha cumplido con lo que respecta a permisos y certificaciones legales.

12. ¿Se ha investigado alguna vez la causa de la baja en las ventas del local de Sauces?

Sí, se ha investigado aún no se ha determinado con exactitud la causa ya que las ventas son cíclicas, tienen una baja en los meses de enero a marzo debido a la temporada. Una de las causas que se determinó fue la apertura de un nuevo local en la cercanía llamado Flor de la Canela Limeña y otra de las razones fue la apertura de un local por parte de un ex empleado del local, que se encontraba promocionando personalmente con los clientes que tenía el local. Pero no se ha tomado ninguna decisión para revertir esto.

13. ¿Hacia qué segmento va dirigida la cevichería?

La cevichería se enfoca principalmente a gente de clase social media y media alta pero en general no existe una segmentación de clientes.

14. ¿Ha tenido algún problema de clausuras?

En total hemos tenido 2 problemas en las que en una de ellas se procedió a cerrar en ese día el local, debido a un problema entre unos comensales lo que pasó a mayores y debido a la alteración del orden público se cerró el local aquel día, el segundo problema fue por un descuido en el desecho de residuos de construcción

15. ¿Existe alguna deuda a largo plazo que mantenga la cevichería?

La mayoría de las deudas con las que contaba ya fueron finiquitadas, solo se mantiene una deuda con el accionista que es el abogado Heinert que asciende a \$10000 que se planean pagar en septiembre del presente año.

16. ¿Tienen planes a corto o largo plazo para ampliar el local o la apertura de un nuevo local?

Se tiene proyectado abrir un local para el año 2014 y se prevé que esté ubicado en Entre Ríos, se ha recibido y analizado propuestas pero aún no hay nada completamente definido.

ANEXO 2**TABLAS ENCUESTA SPSS**

Tabla 33: Frecuencia de visitas al local de los clientes actuales

¿Con qué frecuencia visita este local del Gato Portovejense?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primera vez	28	21,5	21,5	21,5
	1 - 2 veces por semana	11	8,5	8,5	30,0
	3 - 5 veces por semana	1	,8	,8	30,8
	Una vez al mes	53	40,8	40,8	71,5
	Poco	37	28,5	28,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Tabla 34: Método como conoció el restaurante

¿Cómo conoció sobre el restaurante El Gato Portovejense?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Por una recomendación	107	82,3	82,3	82,3
	Pasaba por delante	7	5,4	5,4	87,7
	Redes sociales	1	,8	,8	88,5
	Volantes	15	11,5	11,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Tabla 35: Horario general en el que visita al restaurante

Generalmente usted visita este restaurante					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A la hora de desayunar	15	11,5	11,5	11,5
	A la hora de almorzar	99	76,2	76,2	87,7
	A ambas horas	16	12,3	12,3	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Tabla 36: Aspectos que más agradan del restaurante

¿Cuál de los siguientes aspectos le gusta más de este restaurante?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Buena comida	117	90,0	90,0	90,0
	Servicio	6	4,6	4,6	94,6
	El ambiente	5	3,8	3,8	98,5
	Otras cosas	2	1,5	1,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Tabla 37: Preferencia a la hora de ordenar

A la hora de ordenar usted prefiere					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pescado	38	29,2	29,2	29,2
	Camarón	32	24,6	24,6	53,8
	Cangrejo	10	7,7	7,7	61,5
	Mixtos	50	38,5	38,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Tabla 38: Satisfacción por calidad y sabor de la comida servida

Considera usted que la comida servida era...					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	72	55,4	55,4	55,4
	Buena	58	44,6	44,6	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Tabla 39: Satisfacción por cantidad servida de comida

La cantidad servida era...					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Abundante	9	6,9	6,9	6,9
	Regular	108	83,1	83,1	90,0
	Escasa	13	10,0	10,0	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Tabla 40: Satisfacción por el servicio del restaurante

El servicio era...					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Adecuado	98	75,4	75,4	75,4
	Regular	28	21,5	21,5	96,9
	No adecuado	4	3,1	3,1	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Tabla 41: Aspectos que menos agradan del restaurante

¿Cuál de los siguientes aspectos es el que menos le agrada del restaurante?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Limpieza	12	9,2	9,2	9,2
	Menú	11	8,5	8,5	17,7
	Servicio	10	7,7	7,7	25,4
	Comida	1	,8	,8	26,2
	Decoración	61	46,9	46,9	73,1
	Otros	14	10,8	10,8	83,8
	Ninguna	21	16,2	16,2	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Tabla 42: Preferencias para mejorar el restaurante

¿Cuál de las siguientes opciones le gustaría ver en el restaurante?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nuevas mesas	14	10,8	10,8	10,8
	Karaoke	8	6,2	6,2	16,9
	Decoración Novedosa	61	46,9	46,9	63,8
	Partidos de fútbol en TV	41	31,5	31,5	95,4
	Otros	3	2,3	2,3	97,7
	Ninguna	3	2,3	2,3	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Tabla 43: Aceptación del horario actual de atención

¿Le parece apropiado el horario de atención desde las 8h00 hasta las 17h00?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	107	82,3	82,3	82,3
	No	23	17,7	17,7	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Tabla 44: Conocimiento del local de Albatros entre clientes actuales

¿Ha comido en el local de Albatros?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	22	16,9	16,9	16,9
	No	108	83,1	83,1	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Tabla 45: Existencia de diferencia entre la comida los de locales

¿Encuentra diferencias en la comida entre el local de Sauces y Albatros?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	7,7	45,5	45,5
	No	12	9,2	54,5	100,0
	Total	22	16,9	100,0	
Perdidos	Sistema	108	83,1		
Total		130	100,0		

Tabla 46: Existencia de incomodidad por el cierre del local de Albatros

¿Le incomoda que se cierre el local de Albatros los días martes?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	11	8,5	50,0	50,0
	No	11	8,5	50,0	100,0
	Total	22	16,9	100,0	
Perdidos	Sistema	108	83,1		
Total		130	100,0		

Tabla 47: Sexo de los clientes actuales del restaurante

Sexo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	77	59,2	59,2	59,2
	Femenino	53	40,8	40,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Tabla 48: Ocupación de los clientes actuales del restaurante

Ocupación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Directivo de empresa	52	40,0	40,0	40,0
	Administrativo	48	36,9	36,9	76,9
	Estudiante	15	11,5	11,5	88,5
	Ama de casa	2	1,5	1,5	90,0
	Otros	13	10,0	10,0	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Tabla 49: Frecuencia de visita y hora en la que generalmente visita el local

Tabla de contingencia ¿Con qué frecuencia visita este local del Gato Portovejense? * Generalmente usted visita este restaurante

Recuento		Generalmente usted visita este restaurante			Total
		A la hora de desayunar	A la hora de almorzar	A ambas horas	
¿Con qué frecuencia visita este local del Gato Portovejense?	Primera vez	3	25	0	28
	1 - 2 veces por semana	2	7	2	11
	3 - 5 veces por semana	1	0	0	1
	Una vez al mes	6	37	10	53
	Poco	3	30	4	37
Total		15	99	16	130

Tabla 50: Opciones para mejorar el restaurante por sexo

Tabla de contingencia ¿Cuál de las siguientes opciones le gustaría ver en el restaurante? * Sexo

Recuento		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
¿Cuál de las siguientes opciones le gustaría ver en el restaurante?	Nuevas mesas	9	5	14
	Karaoke	2	6	8
	Decoración Novedosa	28	33	61
	Partidos de fútbol en TV	34	7	41
	Otros	1	2	3
	Ninguna	3	0	3
Total		77	53	130

Tabla 51: Aceptación del horario de atención por ocupación

Tabla de contingencia Ocupación * ¿Le parece apropiado el horario de atención desde las 8h00 hasta las 17h00?

Recuento

	¿Le parece apropiado el horario de atención desde las 8h00 hasta las 17h00?		Total
	Si	No	
Directivo de empresa	42	10	52
Administrativo	38	10	48
Ocupación Estudiante	14	1	15
Ama de casa	1	1	2
Otros	12	1	13
Total	107	23	130

Tabla 52: Calidad y sabor con cantidad servida

Tabla de contingencia Considera usted que la comida servida era... * La cantidad servida era...

Recuento

		La cantidad servida era...			Total
		Abundante	Regular	Escasa	
Considera usted que la comida servida era...	Excelente	8	57	7	72
	Buena	1	51	6	58
Total		9	108	13	130

ANEXO 3

DETALLES DE DATOS FINANCIEROS

Tabla 53: Detalle individual de gastos de publicidad

Rubro	Costo
4000 Volantes	\$ 240
La revista publicación (unitaria)	\$ 1.180
Publicidad en buses (unitaria)	\$ 200

Elaborado por: Los Autores

Ilustración 45: Costo de publicidad en buses

La publicidad circula sobre ruedas



280 de los 2 047 buses urbanos tienen autorización para rodar con anuncios comerciales y electorales. Hay un debate sobre la posible contaminación visual.

A Lucía Molina, vecina de El Condado y usuaria frecuente de bus, le parecía entretenido mirar publicidad en el transporte urbano. Pero ahora la joven de 23 años siente que la ciudad está saturada de anuncios en los buses y vehículos particulares.

De los 2 047 buses urbanos que hay en la ciudad, 280 tienen permiso para portar publicidad, según la gerencia de Movilidad de la Empresa Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (Emmop) del Municipio. Sin embargo, no se descarta la existencia de unidades que llevan propaganda sin autorización.

Para Molina, "es una idea original para llegar a los consumidores con la publicidad móvil, pero no se debe abusar. Es necesaria una norma que regule la propaganda en los buses".

La Ordenanza 186 norma la publicidad en el Distrito. En el texto no se establece un límite para la colocación de propaganda en los buses urbanos, interparroquiales, taxis o busetas escolares.

Los requisitos para portar anuncios son llenar una solicitud dirigida a la Emmop y cancelar USD 5 por cada metro cuadrado de publicidad (en el caso de los buses).

La autorización establece que los anuncios colocados en el transporte público sean hechos en láminas de vinilo autoadhesivas y se coloquen solo en los buses Tipo (azules). Además, que los adhesivos se peguen únicamente en el lado izquierdo y en la parte posterior del bus.

A las unidades que incumplen la normativa se les suspende el registro municipal hasta que retiren la publicidad y se los sanciona con el 50% del costo de la autorización.

Édison Yáñez, gerente de proyectos de la cooperativa Translatinos, asegura que su empresa acepta publicidad en los buses para tener un ingreso económico extra (USD 150 mensuales por cada unidad que arrienda a las compañías publicitarias).

Sin embargo, él está consciente de que la contaminación visual es inminente. "Por la falta de regularización de tarifas, la mayoría de cooperativas ha optado por poner anuncios".

Translatinos tiene 85 buses tipo y todos portan anuncios. "Ahora que estamos en campaña hay más", refiere Yáñez.

En Quito hay más de 10 empresas publicitarias que se dedican al negocio de la publicidad móvil. Una de ellas, Caló Publicidad, vende paquetes desde USD 200 mensuales por pautar en una unidad. Así lo asegura Vicente Castro, gerente.

"Entre más meses requiera el anunciante el costo es menor. Si pautan una promoción para tres meses el costo mensual es de USD 300, es decir USD 900 en total; si es para seis el costo es de USD 250 por mes (USD 1 500) y si es para un año la rebaja llega a los USD 200 (USD 2 400)", señala Castro. Este agrega que si se quiere promocionar algo durante un mes es mejor no hacerlo pues los costos son muy altos.

Fuente: Diario El Comercio

Tabla 54: Costos de publicación en la revista de Diario El Universo

Formatos tradicionales	Pag 3	Pag 5	Pag 7	Pag 9	Derecha	Indeterminada	Dentro del especial	Medida
<u>Página completa</u>	\$ 4.686	\$ 4.519	\$4.385	\$4.341	\$4.297	\$3.796	\$4.319	22,89 cm x 27cm***
<u>Media página horizontal</u>			\$2.816	\$2.794	\$2.749	\$2.437	\$2.771	19,26 cm x 11,22 cm
<u>Media página vertical</u>			\$2.816	\$2.794	\$2.749	\$2.437	\$2.771	9,42 cm x 22,80 cm
<u>Tercio de página horizontal</u>					\$1.703	\$1.503	\$1.737	19,26 cm x 7,24 cm
<u>Tercio de página vertical</u>					\$1.703	\$1.503	\$1.737	6,16 cm x 22,80 cm
<u>Cuarto de página horizontal</u>					\$1.180	\$1.046	\$1.191	19,26 cm x 5,43 cm
<u>Cuarto de página vertical</u>						\$1.046	n/a	9,42 cm x 11,22 cm
<u>Octavo de página</u>						\$534	n/a	9,42 cm x 5,43 cm

Fuente: Página web de Diario El Universo

Ilustración 46: Costos de flyers y volantes

Date: Sat, 17 Aug 2013 15:29:09 -0500
 Subject: Re: Consulta de precios
 From: grafhitti@gmail.com
 To: hlws_271090@hotmail.com

Con mucho agrado, el tamaño que le sugiero sería de medio oficio, es decir 20 X 16 cms, impresión en papel couché de 150 grs. a full color (impresión en las dos caras) sería de 240 dolares, tiempo de entrega 3 días laborables después de haber aprobado el diseño y trabajamos con el 50% a la orden de trabajo y 50% restante contra entrega. Gracias por su atención.
 Atentamente
 Dpto. Comercial Grafhitti "Comunicación"

El 17 de agosto de 2013 15:11, Henry León <hlws_271090@hotmail.com> escribió:

quisiera unos \$4000 volantes el tamaño no estoy seguro creo q pueden ser d unos 20 centímetros o el que sea el tamaño estandar para los volantes

Date: Sat, 17 Aug 2013 14:37:16 -0500

Subject: Re: Consulta de precios
 From: grafhitti@gmail.com
 To: hlws_271090@hotmail.com

Ok. por favor indiquenos los tamaños y las cantidades que desea imprimir para poder cotizarle.
 Gracias por su respuesta

Fuente: Contacto propio con GRAFHITTI Comunicación Gráfica

Ilustración 47: Riesgo País de Ecuador



BANCO CENTRAL DEL ECUADOR - Copyright©2009 - **AVISO LEGAL**
 Av. 10 de Agosto N11-409 y Briceño, Casilla Postal 339 PBX. (593) 2 2572522 Quito-Ecuador
 Av. 9 de Octubre y Pichincha # 200; PBX: (593) 04 2566333; Guayaquil - Ecuador
 Calle Larga y Huaynacapac; PBX: (593) 07 2831255; Cuenca - Ecuador
 Call Center: (593) 2 2220400

Fuente: Banco Central del Ecuador(BCE, 2013)

Ilustración 48: Beta de Ignite Restaurant Group, Inc.



Fuente: YahooFinance(Yahoo, 2013)

Referencias

Angulo, S. (18 de Marzo de 2013). La clase media en Ecuador se eleva. *El Comercio*.

ARIAS GALICIA, F. (1976). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas, D.F., México.

BCE, B. C. (Junio de 2013). *Portal de Estadísticas*. Recuperado el 22 de Junio de 2013, de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000003>

BEHRENTZ, M. (24 de Junio de 2008). Recuperado el 03 de Agosto de 2013, de Promoción de ventas.

Bravo, J. H. (2011). *Ilustrados*. Recuperado el 12 de 09 de 2013, de <http://www.ilustrados.com/tema/229/Marketing-Servicios.html>

Cachanosky, N. (2007). *Eudemed*. Recuperado el 22 de Junio de 2013, de Grupo de investigación eumednet: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/305/indice.htm>

Callen, T. (2008). ¿Qué es el producto interno bruto? *Finanzas & Desarrollo*, 48.

CAMACHO, J. A. (2004). *Aspectos conceptuales alrededor de las empresas de base tecnológica (EBT's)*. Santander: Universidad Industrial de Santander.

CEGARRA, J. (2004). *Metodología de la Investigación científica y tecnológica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Dieterich S., H. (2002). *El Socialismo del Siglo XXI*. Bilbao: Baigorri, 2002.

EuropeAid CO-OPERATION OFFICE. (2013). *Methodology of evaluation of European Commission* . Recuperado el 13 de Julio de 2013, de Sitio web de European Commission: http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too_fc_g_res_es.pdf

Ferraro, R., & Lerch, C. (1997). *¿Qué es qué en tecnología?* Ediciones Granica S.A.

Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México: McGraw-Hill Interamericana.

González, P. (2003). *Seguridad Ciudadana*. Ciudad de Guatemala: Magna Terra.

Grajales, T. (27 de 03 de 2000). *Scribd*. Recuperado el 08 de 06 de 2013, de <http://www.scribd.com/doc/57534804/tipos-de-investigacion>

HEINERT, L. (2009). *Cevichería el Gato*. Recuperado el 16 de JULIO de 2013, de <http://www.cevicheriaelgato.ec/index.php?wp=empresa>

HEINERT, L., & TUTIVEN, F. (2009). *Cevichería el Gato*. Recuperado el 16 de JULIO de 2013, de <http://www.cevicheriaelgato.ec/index.php?wp=empresa>

KOTLER, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia*. México: Pearson Educación.

KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

LOCKETT A., W. M. (2003). Technology transfer and Universities' Spin-out strategies. *Small Business Economics*, 185-200.

Malhotra, N. (2005). *Investigación de Mercados Un enfoque Práctico*. Pearson Educación.

MARIN, B. (13 de Junio de 2013). (P. MAQUILON, Entrevistador)

Minderos, A. (Diciembre de 2012). *Publicaciones CEPAL*. Recuperado el 22 de Junio de 2013, de Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL:
<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/48620/RVE108Mideros.pdf>

Paucar, E. (1 de Enero de 2013). La tecnología en Ecuador aún tiene una pobre inversión. *El Comercio*.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

PORTER, M. E. (1988). *competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Simon & Schuster Inc.

Presidencia de la República del Ecuador. (05 de Enero de 2004). REGLAMENTO GENERAL A LA LEY DE TURISMO. *Decreto Ejecutivo No. 1186*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Redacción Diario El Universo. (04 de Marzo de 2013). Rafael Correa reelegido con 57,1%, anunció el CNE. *Diario El Universo*.

Redacción El Diario. (20 de Junio de 2013). La comida gourmet atrae a comensales. *El Diario Manabita de libre pensamiento*.

REYES PONCE, A. (1985). *Administración por objetivos*. México D.F.: Limusa.

ROBBINS, S. (1996). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: TEORIA Y PRACTICA*. Prentice-Hall Hispanoamericana.

RUIZ, R. (2006). *Historia y Evolución del pensamiento científico*. México.

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1999). *Strategic management*. McGraw-HILL.

Yahoo. (22 de Agosto de 2013). *Yahoo Finances*. Recuperado el 22 de Agosto de 2013, de <http://finance.yahoo.com/q?s=IRG>