



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,  
ECONÓMICAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL  
RESTAURANTE DON FRANCISCO EN EL VALLE DE  
GUAYLLABAMBA”**

**AUTOR: ANDRÉS SEBASTIÁN GUTIÉRREZ LEÓN**

**DIRECTOR:                   ING. MARCO JARAMILLO M.P.D.E.**

**CODIRECTOR:           ING. ARCENIO CÓRDOVA M.B.A.**

**SANGOLQUÍ, SEPTIEMBRE DE 2008**

## **AGRADECIMIENTO**

*Quiero agradecer a Dios y a mi familia por brindarme la fuerza para poner en marcha cada sueño, inspiración y amor para terminar esta tarea.*

## **DEDICATORIA**

*Dedico a mi madre Diocelina, a mis hermanos Francisco, María Teresa, a mi sobrina Luciana, a mi abuelita Estela y a todas aquellas personas que han confiado en mí, con todo mi amor por sus corazones infinitos.*

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,  
ECONÓMICAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

**ANDRÉS SEBASTIÁN GUTIÉRREZ LEÓN**

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada *Plan Estratégico de Marketing para el Restaurante Don Francisco en el Valle de Guayllabamba* ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, septiembre de 2008

---

Andrés Sebastián Gutiérrez León

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y DE COMERCIO

### CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

#### AUTORIZACIÓN

Yo, Andrés Sebastián Gutiérrez León

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo ***Plan Estratégico de Marketing Para el Restaurante Don Francisco en el Valle de Guayllabamba***, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, septiembre de 2008

---

Andrés Sebastián Gutiérrez León

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y DE COMERCIO

### CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

#### CERTIFICADO

**DIRECTOR:** ING. MARCO JARAMILLO M.P.D.E.

**CODIRECTOR:** ING. ARCENIO CÓRDOVA M.B.A.

#### CERTIFICAN

Que el trabajo titulado *Plan Estratégico de Marketing Para el Restaurante Don Francisco en el valle de Guayllabamba* realizado por **Andrés Sebastián Gutiérrez León**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a **Andrés Sebastián Gutiérrez León** que lo entregue al Ing. Guido Crespo, en su calidad de Director de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí, septiembre de 2008

---

ING. MARCO JARAMILLO

DIRECTOR

---

ING. ARCENIO CÓRDOVA

CODIRECTOR

## Índice de Contenidos

### CAPÍTULO I

#### GENERALIDADES

1.1. Giro del Negocio	23
1.2. Reseña histórica	23
1.2.1. De la Industria	23
1.2.2. De la empresa	24
1.3. Direccionamiento estratégico actual	25
1.3.1. Principios y valores	25
1.3.1.1. Principios	25
1.3.1.2. Valores	25
1.3.1.3. Principios y valores de la empresa	25
1.3.2. Misión	27
1.3.2.1. Definición y características principales	27
1.3.2.2. Misión de la empresa	27
1.3.3. Visión	28
1.3.3.1. Definición y características principales	28
1.3.3.2. Visión de la empresa	28
1.3.4. Objetivos empresariales	28
1.3.4.1. Definición y características principales	28
1.3.4.2. Objetivos de la empresa	29
1.3.4.2.1. Objetivo general	29
1.3.4.2.2. Objetivo específico	29
1.3.5. Análisis del direccionamiento estratégico actual	29

### CAPÍTULO II

#### ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1.1. Introducción al análisis situacional	31
2.1.2. Concepto e Importancia	31
2.1.2.1. Concepto	31

2.1.2.2. Importancia	31
2.1.3. Partes del análisis situacional	31
2.2. Análisis del macroambiente	32
2.2.1. Factores económicos nacionales	32
2.2.1.1. Producto Interno Bruto (PIB)	32
2.2.1.2. Balanza Comercial	33
2.2.1.3. Tasa de interés	34
2.2.1.3.1. Tasa de activa	35
2.2.1.3.2. Tasa de pasiva	36
2.2.1.4. Inflación	37
2.2.1.5. Riesgo País	39
2.2.1.6. Régimen tributario	40
2.2.1.7. Salario Mínimo	44
2.2.2. Factores Sociales	45
2.2.2.1. Desempleo y Subempleo	45
2.2.2.1.1. Desempleo	45
2.2.2.1.2. Subempleo	48
2.2.2.2. Población económicamente activa (PEA)	49
2.2.2.3. Niveles de Pobreza	50
2.2.3. Factores Culturales	51
2.2.4. Factores Políticos	52
2.2.5. Factores Tecnológicos	53
2.2.6. Factores Ecológicos	54
2.2.7. Factores de Seguridad Pública	55
2.2.7.1. Bomberos	55
2.2.8. Factores Internacionales	56
2.2.8.1. Escasez de alimentos	56
2.2.8.2. Devaluación del dólar	57
2.2.8.3. Precio del Barril de Petróleo	58
2.2.9. Matriz Resumen de oportunidades y amenazas	60
2.3. Análisis del microambiente	62
2.3.1. Identificación de clientes	62
2.3.2. Competencia	63
2.3.2.1. La Riobambeñita	63
2.3.2.2. Típico Locro	63

2.3.2.3.	La Quinta Porra	63
2.3.3.	Análisis del sector mediante las fuerzas de Porter	65
2.3.3.1.	Barreras de entrada	66
2.3.3.2.	Rivalidad entre competidores	66
2.3.3.3.	Poder negociador de los proveedores	67
2.3.3.4.	Poder negociador de los compradores	67
2.3.3.5.	Riesgo de productos sustitutos	68
2.3.3.6.	Matriz de resumen de oportunidades y amenazas	69
2.4.	Análisis del interno	70
2.4.1.	Aspectos organizacionales	70
2.4.1.1.	Organización	70
2.4.2.	Área Administrativa	71
2.4.2.1.	Gerencia, subgerencia y asesoría jurídica	71
2.4.2.2.	Cultura de Calidad	72
2.4.3.	Área de Recursos Humanos	72
2.4.3.1.	Sistema de reclutamiento, selección y contratación	73
2.4.3.1.1.	Reclutamiento	73
2.4.3.1.2.	Selección	73
2.4.3.1.3.	Entrevista	74
2.4.3.1.4.	Periodo de prueba	75
2.4.3.1.5.	Contratación	75
2.4.3.1.6.	Inducción	76
2.4.4.	Área de mercadotecnia	76
2.4.4.1.	Fuerza de ventas	76
2.4.4.2.	Fijación de precios	81
2.4.5.	Área financiera	81
2.4.6.	Área de Producción	82
2.4.6.1.	Proceso de producción	82
2.4.6.2.	Componentes	83
2.4.6.3.	Compras	85
2.4.6.4.	Descripción del proceso productivo	86
2.4.6.5.	Existencia de desperdicios en el proceso productivo	87
2.4.6.6.	Seguridad ambiental	87
2.4.7.	Matriz resumen de fortalezas y debilidades	88
2.5.	Diagnóstico	90

2.5.1.	Matriz general del factor FODA	90
2.5.1.1.	Matriz de análisis interno	90
2.5.1.2.	Matriz de análisis externo	92
2.5.2.	Matriz de evaluación interna – externa	93
2.5.2.1.	Diagnóstico	95
2.5.3.	Identificación de áreas estratégicas: ofensivas y defensivas	97
2.5.3.1.	Matriz para identificar las estrategias ofensivas	97
2.5.3.2.	Matriz para identificar las estrategias defensivas	98
2.5.3.3.	Matriz de Síntesis Estratégica	100
2.5.4.	Propuesta del nuevo mapa direccionamiento estratégico	101
2.5.4.1.	Misión propuesta	101
2.5.4.2.	Visión propuesta	101
2.5.4.3.	Valores propuestos	101
2.5.4.4.	Principios propuestos	102
2.5.4.5.	Objetivos propuestos	102
2.5.4.5.1.	Corto Plazo	102
2.5.4.5.2.	Mediano Plazo	102
2.5.4.5.3.	Largo Plazo	103

### CAPÍTULO III

#### INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1.	Marco Teórico	106
3.1.1.	Segmentación	106
3.1.2.	Importancia de la segmentación	106
3.1.3.	Clases de segmentación	107
3.1.3.1.	Segmentación geográfica	107
3.1.3.2.	Segmentación demográfica	107
3.1.3.3.	Segmentación psicográfica	108
3.1.3.4.	Segmentación por comportamiento	108
3.1.3.5.	Segmentación socioeconómica	108
3.1.3.6.	Segmentación conductual	109
Tabla 21. Variables Conductual.....		109
3.1.4.	Métodos para la segmentación de mercados	109
3.1.4.1.	Macro segmentación	109
3.1.4.1.1.	Orientación al mercado	110
3.1.4.1.2.	Conceptualización del mercado de referencia	110

3.1.4.1.3.	Nuevos segmentos	110
3.1.4.2.	Micro segmentación	111
3.1.4.2.1.	Segmento Propietarios de Fincas	112
3.1.4.2.2.	Segmento Familias Quiteñas	112
3.1.4.2.3.	Segmento Turistas en tránsito	112
3.2.	Definición del problema	112
3.2.1.	Punto de vista gerencial	112
3.2.2.	Punto de vista de la investigación de mercados	112
3.2.3.	Objetivo de la investigación	112
3.2.4.	Tipo y tamaño de la muestra	112
3.2.4.1.	Tamaño Universo	112
3.2.4.2.	Unidades muestrales	113
3.2.4.3.	Técnica de muestreo	113
3.2.4.4.	Matriz de datos secundarios	113
3.2.4.5.	Tamaño de la muestra	115
3.2.4.6.	Cuestionario Piloto	117
3.2.4.7.	Resultados	122
3.2.4.8.	Cuestionario Final	123
3.3.	Plan de trabajo de campo	131
3.4.	Procesamiento de Datos	134
3.5.	Presentación de resultados globales de la investigación	135
3.5.1.	Resultados de las preguntas del cuestionario	135
3.5.2.	Cruce de Variable	160
3.6.	Descripción de perfiles de segmento	163
3.6.1.	Análisis del tamaño y atractivo estructural de los segmentos	163
3.6.1.1.	Segmento Propietarios de Fincas	163
3.6.1.2.	Segmento Familia Quiteñas	164
3.6.1.3.	Segmento Tránsito	166
3.7.	Elección del segmento – mercado meta	166

3.8.	Posicionamiento y ventaja diferencial	167
3.8.1.	Posicionamiento	167
3.8.2.	Ventaja diferencial	168
3.9.	Demanda, oferta y demanda insatisfecha	169
3.9.1.	Demanda	169
3.9.1.1.	Curva de la demanda	169
3.9.1.2.	Demanda proyectada	171
3.9.2.	Oferta	172
3.9.2.1.	Clasificación de la Oferta	172
3.9.2.2.	Oferta Competitiva	173
3.9.2.3.	Oferta Actual	174
3.9.2.4.	Factores que alteran a la oferta	175
3.9.2.5.	Curva de la oferta	175
3.9.3.	Demanda Insatisfecha	177

## CAPÍTULO IV

### OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

4.1.	Objetivos	181
4.1.1.	Concepto de objetivo	181
4.1.2.	Clasificación de los objetivos	181
4.1.3.	Características de los objetivos	182
4.1.4.	Metodología para fijar objetivos	182
4.1.4.1.	Parámetros para establecer objetivos cualitativos	182
4.1.4.2.	Parámetros para establecer objetivos operacionales	182
4.1.5.	Objetivos de la Propuesta	183
4.1.6.	Objetivo de Corto Plazo	183
4.1.7.	Objetivo de Mediano Plazo	183
4.1.8.	Objetivos de Largo Plazo	183
4.2.	Estrategias	184
4.2.1.	Concepto de estrategias	184
4.2.2.	Importancia de las estrategias	184
4.2.3.	Clasificación de las estrategias	184
4.2.4.	Descripción de una estrategia	191

4.2.5. Perfil estratégico a adaptarse	191
4.2.5.1. Estrategia básica de desarrollo – diferenciación	191
4.2.5.2. Estrategia competitiva – del seguidor	192
4.2.5.3. Estrategia de innovación tecnológica – atención al cliente	193
4.2.5.4. Estrategia de innovación tecnológica – calidad total	194
4.2.5.5. Estrategia de innovación tecnológica – ecommerce	195
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>PLAN OPERATIVO DE MARKETING</b>	
5.1 Definición de la mezcla del mercado	198
5.2. Componentes de la mezcla del mercado	198
5.3. Producto	198
5.3.1. Clasificación	199
5.3.2. Atributos del producto	201
5.3.2.1 Calidad	202
5.3.2.2. Ciclo de Vida	204
5.3.2.3. Marca	208
5.3.2.3.1. Elementos de la marca	208
5.3.2.3.2. Estrategias de marca	209
5.3.2.4. Empaque y etiquetado	210
5.3.2.5. Tamaño	212
5.3.2.6. Durabilidad	214
5.3.3. Estrategias del producto	215
5.4. Precio	215
5.4.1. Métodos para la fijación de precios	216
5.4.1.1. Fijación de precios basada en costos	216
5.4.1.2. Fijación de precios basada en el valor	221
5.4.2. Estrategias para el precio	222
5.5. Plaza – Canales de distribución	225
5.5.1. Estructura de los canales de distribución	226
5.5.2. Estrategias de distribución	226

5.6.	Promoción	227
5.6.1.	Administración de la promoción de ventas	227
5.6.2.	Objetivos y estrategias de promoción	228
5.6.3.	Determinación de presupuestos	230
5.6.3.1.	Definición	230
5.6.3.2.	Clasificación	231
5.6.4.	Mezcla promocional	231
5.6.4.1.	Selección de técnicas apropiadas	231
5.6.4.1.1.	Venta personal	231
5.6.4.1.2.	Publicidad	232
5.6.4.1.3.	Promoción de ventas	234
5.6.4.1.4.	Relaciones Públicas	235
5.7.	Personal	235
5.7.1.	Servicio al cliente	235
5.7.1.1.	Relación cliente – vendedor	237
5.7.1.2.	Cliente Interno	240
5.7.1.3.	Persuasión y convencimiento	240
5.8.	Presentación	241
5.8.1.	Merchandising	241
5.9.	Plan Operativo de Marketing	257
5.9.1.	Concepto	257
5.9.2.	Importancia	258
5.9.3.	Matriz del plan operativo y estratégico de marketing	258

## CAPÍTULO VI

### PRESUPUESTO DE MARKETING Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

6.1	Presupuesto	260
6.1.1	Concepto	260
6.1.2	Importancia	260
6.1.3	Clases	261
6.1.3.1	Presupuesto de ventas	261
6.1.3.2	Presupuesto de producción	261

6.1.3.3	Presupuesto de materia prima	261
6.1.3.4	Presupuesto de mano de obra	262
6.1.3.5	Presupuesto de costos de fabricación	262
6.1.3.6	Presupuesto de gastos de operación	262
6.1.3.6.1	Presupuesto de gastos de administración	262
6.1.3.6.2	Presupuesto de gastos financieros	263
6.1.4	Clasificación	263
6.1.4.1	Según su flexibilidad	263
6.1.4.1.1	Rígidos, estáticos, fijos o asignados	263
6.1.4.1.2	Flexibles o variables	263
6.1.4.2	Según el período que cubran	263
6.1.4.2.1	Corto Plazo	263
6.1.4.2.2	Largo Plazo	264
6.1.4.3	Según el campo de aplicabilidad de la empresa	264
6.1.4.3.1	De operación o económicos	264
6.1.4.3.2	Financieros	264
6.1.4.3.2.1	Presupuesto de Tesorería	264
6.1.4.3.2.2	Presupuesto de capital	264
6.1.4.4	Según el sector en el cual se utilicen	265
6.1.4.4.1	Presupuesto sector privado	265
6.1.4.4.2	Presupuesto sector público	265
6.1.5	Concepto de presupuesto de marketing	265
6.1.6	Presupuesto de marketing propuesta	266
6.1.7	Análisis de presupuesto para la propuesta	267
6.1.8	Presupuesto de Inversión	267
6.2	Financiamiento de la Propuesta	268
6.3	Punto de Equilibrio	271
6.3.1	Pronóstico de demanda	271
6.3.2	Pronóstico de costos	273
6.3.3	Pronóstico de precios	274
6.3.4	Punto de Equilibrio	274
6.4	Flujo de caja	276
6.4.1	Concepto	276
6.4.2	Importancia del flujo de caja	276

6.4.3	Flujo de caja del plan	277
6.5	Evaluación Financiera	278
6.5.1	Análisis de sensibilidad	278
6.5.1.1	Periodo de recuperación	278
6.5.1.2	Valor actual neto	280
6.5.1.3	Tasa Interna de Retorno	280
6.5.1.4	Tasa mínima aceptable de rendimiento	282
6.5.1.5	Razón Beneficio/Costo	283
6.5.1.6	Escenario optimista y pesimista	284
6.5.1.6.1	Escenario optimista	284
6.5.1.6.2	Escenario pesimista	285
CAPÍTULO VII		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
7.1.	Conclusiones	287
7.2.	Recomendaciones	287
BIBLIOGRAFÍA		289
LINKOGRAFÍA		289
GLOSARIO		291
ANEXOS		293

## Índice de Tablas

Tabla 1. PIB .....	33
Tabla 2. Balanza Comercial .....	33
Tabla 3. Balanza Comercial .....	35
Tabla 4. Tasas Pasiva .....	36
Tabla 5. Inflación .....	38
Tabla 6. Riesgo País .....	39
Tabla 7. Salario Mínimo Vital .....	44
Tabla 8. Tasa de Desempleo .....	46
Tabla 9. Precio de Petróleo .....	59
Tabla 10. Oportunidades y Amenazas .....	60
Tabla 11. Resumen Oportunidades y Amenazas .....	69
Tabla 12. Resumen Fortaleza y Debilidades .....	88
Tabla 13. Análisis Interno .....	90
Tabla 14. Análisis Externo .....	92
Tabla 15. FODA.....	93
Tabla 16. Variables Geográficas .....	107
Tabla 17. Variables Demográficas .....	107
Tabla 18. Variables psicográfica.....	108
Tabla 19. Variables por comportamiento .....	108
Tabla 20. Variables Socioeconómicas.....	108
Tabla 21. Variables Conductual.....	109
Tabla 22. Fuentes Secundarias .....	114
Tabla 23. Competencia .....	135
Tabla 24. Tiempo .....	137
Tabla 25. Frecuencia.....	138
Tabla 26. Posicionamiento .....	139
Tabla 27. Precio Locro .....	141
Tabla 28. Precio Fritada.....	142
Tabla 29. Precio Churrasco.....	143
Tabla 30. Precio Platos Fuertes .....	145
Tabla 31. Factores Servicio – limpieza y Comida.....	147
Tabla 32. Factores Precio.....	148

Tabla 33. Factores Áreas Verdes .....	150
Tabla 34. Factores Juegos Infantiles .....	151
Tabla 35. Factores Parqueadero .....	153
Tabla 36. Clientes Potenciales.....	155
Tabla 37. Motivos.....	156
Tabla 38. Catering.....	157
Tabla 39. Medios Publicitarios .....	159
Tabla 40. Competencias vs. Frecuencia .....	160
Tabla 41. Competencias vs. Don Francisco .....	161
Tabla 42. Propietarios Fincas .....	163
Tabla 43. Familias Quiteñas.....	164
Tabla 44. Tránsito .....	166
Tabla 45. Demanda .....	169
Tabla 46. Demanda Proyectada .....	171
Tabla 47. Oferta.....	174
Tabla 48. Tendencia de Crecimiento de Restaurantes en la ciudad de Quito (año 2003 – 2012).....	176
Tabla 49. Demanda Insatisfecha.....	177
Tabla 50. Matriz Estratégica.....	197
Tabla 51. Precio Don Francisco .....	223
Tabla 52. Presupuesto .....	231
Tabla 53. Presentación Personal .....	238
Tabla 54. Presupuesto Propuesta .....	266
Tabla 55. Presupuesto de Inversión .....	267
Tabla 56. Amortización.....	177
Tabla 57. Gastos Financieros .....	271
Tabla 58. Pronóstico de Ventas.....	271
Tabla 59. Pronóstico de Costos.....	273
Tabla 60. Pronóstico de Precios.....	274
Tabla 61. Punto de Equilibrio .....	275
Tabla 62. Flujo de Caja .....	277
Tabla 63. Evaluación Financiera .....	278
Tabla 64. Tasa Interna de Retorno .....	281
Tabla 65. Pronóstico de Precios Optimista.....	284

Tabla 66. Evaluación Financiera Optimista ..... 284  
Tabla 67. Pronóstico de Precios Pesimistas ..... 285  
Tabla 68. Evaluación Financiera ..... 285

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. PIB.....	32
Gráfico 2. Tasas de interés .....	35
Gráfico 3. Tasas Pasiva .....	36
Gráfico 4. Inflación .....	37
Gráfico 5. Riesgo País .....	39
Gráfico 6. Tasa de Desempleo .....	46
Gráfico 7. Tasa de Subempleo .....	48
Gráfico 8. PEA.....	49
Gráfico 8. Nivel de Pobreza.....	50
Gráfico 9. Cobertura Bomberos .....	56
Gráfico 10. Escasez de Alimentos.....	56
Gráfico 11. Devaluación del Dólar.....	57
Gráfico 11. Precio del Petróleo .....	59
Gráfico 12. Fuerza De Porter .....	65
Gráfico 13. Organigrama .....	70
Gráfico 14. Proceso de Servicio .....	83
Gráfico 15. Proceso de Compra .....	85
Gráfico 16. Proceso Productivo .....	86
Gráfico 17. Estrategias Ofensivas.....	97
Gráfico 18. Estrategias Defensivas .....	98
Gráfico 19. Síntesis Estratégica.....	99
Gráfico 20. Mapa Estratégico propuesto .....	104
Gráfico 21. Tamaño de la Muestra.....	115
Gráfico 22. Proceso de Verificación.....	132
Gráfico 23. Competencia .....	135
Gráfico 24. Tiempo .....	137
Gráfico 25. Frecuencia .....	139
Gráfico 26. Posicionamiento .....	140
Gráfico 27. Precio Locro .....	141
Gráfico 28. Precio Fritada.....	142
Gráfico 29. Precio Churrasco.....	143
Gráfico 30. Precio Platos Fuertes.....	145

Gráfico 31. Servicio – limpieza y Comida.....	147
Gráfico 32. Precio .....	149
Gráfico 33. Áreas Verdes.....	150
Gráfico 34. Juegos Infantiles.....	151
Gráfico 35. Parqueadero.....	153
Gráfico 36. Clientes Potenciales.....	155
Gráfico 37. Motivos.....	156
Gráfico 38. Catering.....	158
Gráfico 39. Medios Publicitarios .....	159
Gráfico 40. Competencias vs. Frecuencia .....	161
Gráfico 41. Competencias vs. Don Francisco .....	162
Gráfico 42. Demanda Proyectada .....	172
Gráfico 43. Curva Oferta.....	176
Gráfico 44. Demanda Insatisfecha .....	179
Gráfico 45. CRM.....	194
Gráfico 46. E-commerce .....	196
Gráfico 47. Ciclo de Vida del Producto.....	204
Gráfico 48. Ciclo de Vida de Don Francisco.....	206
Gráfico 49. Marca Don Francisco.....	208
Gráfico 50. Precio, Valor Percibido y Disponibilidad a Pagar .....	221
Gráfico 51. Canal de Distribución.....	226
Gráfico 52. Web Site 1 .....	229
Gráfico 53. Web Site 2 .....	230
Gráfico 54. Hojas Volantes .....	233
Gráfico 55. Tarjeta de Reclamos y Cumplidos.....	236
Gráfico 56. Zonificación .....	241
Gráfico 57. Circulación .....	242
Gráfico 58. Medidas.....	243
Gráfico 59. Balance .....	246
Gráfico 60. Proporción .....	247
Gráfico 61. Cocina en U.....	249
Gráfico 62. Colores .....	255
Gráfico 63. Merchandising.....	257
Gráfico 64. Punto de Equilibrio .....	275

Gráfico 65. Periodo de Recuperación.....	279
Gráfico 66. Valor Actual Neto.....	280
Gráfico 67. Tasa Interna de Retorno.....	281
Gráfico 68. Beneficio / Costo.....	283

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES**

#### **1.1. Giro del Negocio**

El Restaurante Don Francisco, es una empresa ecuatoriana que ofrece servicios selectos de cocina nacional, sin olvidar las delicias de la cocina internacional; como locros y exquisitas truchas. Conjuntamente realiza eventos ejecutivos y familiares para que quienes lo reciban puedan sorprender y homenajear a sus seres queridos.

Desde sus comienzos Don Francisco se ha esforzado en potenciar dos factores claves, **ESPECIALIZACIÓN y CALIDAD**, factores que le han permitido prosperar en el mercado y garantizar la frescura de sus productos. Actualmente, su fuerza laboral es de 10 colaboradores directos e indirectos que representan su fuerza laboral.

#### **1.2. Reseña histórica**

##### **1.2.1. De la Industria**

Debemos señalar que el mestizaje culinario, entre los productos europeos traídos por los españoles y los originarios de esta tierra, contribuyó a multiplicar las posibilidades y las combinaciones. Lo mismo pudo haber ocurrido con las recetas, hay platos que conservan mucho de su matriz aborígen, mientras que en otros se puede rastrear la influencia de algunas de las tantas gastronómicas ibéricas.

Este es el caso de Guayllabamba fue popular y sigue siendo gracias a sus locros plato típico de la sierra ecuatoriana y sus papas con cuero (otro plato tradicional de la región).

Desde el punto de vista económico y social, el giro más importante que ha tenido la capital ecuatoriana y el país entero ha sido, sin lugar a dudas, la transformación que trajo la riqueza petrolera. Gracias a los ingresos, a partir de los setenta, los restaurantes y hoteles comienzan a surgir por todas partes. La oferta gastronómica se expandió en todo sentido.

En la nueva época del siglo veinte, ha sido decisivo el aporte de las escuelas de cocina creadas por algunas universidades y escuelas especializadas. Esto ha

producido una oferta masiva de profesionales muy preparados, con la consiguiente elevación del nivel de los menús de los restaurantes. Además este aporte ha sido una benéfica influencia que ha contribuido a formar al público en el arte del disfrute gastronómico. En la actualidad, el quiteño es mucho más exigente en sabores y calidades.

### **1.2.2. De la empresa**

**<< En el Valle de Guayllabamba, quienes lo visitan se van atrapados por la magia de su entorno, por el estilo rústico, decorado con elementos autóctonos, es el lugar apropiado para probar sabores nacionales >>**

Hace 10 años, Diocelina León creó Don Francisco a memoria de su esposo, conjuntamente con Estela Trujillo y Marco Gutiérrez con una inversión aproximada de 300.000 dólares EE.UU. que consta en 2000 m<sup>2</sup> de infraestructura en maquinaria y tecnología, áreas verdes, juegos infantiles, parqueaderos y construcción.

Resolvió desempolvar los cuadernos de antiguas recetas para entregar a sus clientes la auténtica cocina nacional e internacional como sus espectaculares locros y truchas que son ya tradicionales entre su clientela quiteña.

La música ecuatoriana, la decoración sobria y contemporánea, sumada a una atención joven y profesional hacen de Don Francisco en un excelente referente de nuestra gastronomía nacional.

### 1.3. Direccionamiento estratégico actual

#### 1.3.1. Principios y valores

##### 1.3.1.1. Principios

ata de normas de carácter general, máximamente universales.

Es la manera como el área administrativa de la empresa, aplica el manejo de un conjunto de actividades en forma sincronizada en sus diferentes niveles para alcanzar la visión, misión y objetivos trazados por los empresarios.<sup>1</sup>

Con formato: Sangría: Izquierda: -13,74 cm, Primera línea: 0 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Primera línea: 0 cm

##### 1.3.1.2. Valores

Principios normativos que presiden y regulan el comportamiento de las personas ante cualquier situación. Ejercen una fuerte influencia en las actitudes de las personas.<sup>2</sup>

Con formato: Sangría: Sangría francesa: 0,02 cm

En las organizaciones, los valores son importantes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.

##### 1.3.1.3. Principios y valores de la empresa

Con formato: Sangría: Primera línea: 0 cm

#### Principios

1. Conocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
2. Ser eficientes y eficaces en el servicio hacia nuestros clientes.
3. Proporcionar confianza a nuestro talento humano para lograr compromiso hacia la organización.
4. Integrar todos nuestros niveles operativos con transparencia.
5. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados de marketing, producción, servicios, logística y finanzas como un sistema.
6. Compromiso en la innovación de nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

<sup>1</sup> [www.oadl.dip-caceres.org/GuiaLUCES/es/Contenidos/Vocabulario.htm](http://www.oadl.dip-caceres.org/GuiaLUCES/es/Contenidos/Vocabulario.htm)

<sup>2</sup> [erc.msh.org/readroom/espanol/vocab.htm](http://erc.msh.org/readroom/espanol/vocab.htm)

7. Tomar decisiones y acciones basadas en el análisis de las necesidades de los clientes y experiencia de la organización.

## Valores

### Trabajo en Equipo

Colaborar y cooperar por el bien del equipo, sus miembros y de la compañía. Tratarlos con dignidad, justicia y respeto. Fomentar un ambiente de comunicación abierta en todas las direcciones, con sinceridad y retroalimentación efectiva.

Con formato: Sangría: Primera línea: 0 cm

### Resultados

Establecer y lograr continuamente, objetivos que representen un reto, siendo estos medibles y apegados a nuestros valores y principios guía.

Con formato: Sangría: Primera línea: 0 cm

### Integridad

A través de nuestras palabras y acciones, establecemos confianza y honradez primero en nosotros mismos, y luego en nuestros equipos y compañía.

Con formato: Sangría: Primera línea: 0 cm

### Pasión por el Servicio

El invitado, interno o externo, siempre es primero. Nos esforzamos por asombrar y deleitar a nuestros invitados.

Con formato: Sangría: Primera línea: 0 cm

## 1.3.2. Misión

### 1.3.2.1. Definición y características principales

Razón de ser de la organización. Breve declaración general que describe el tipo de organización, su propósito principal y sus valores. La misión de una organización es una exposición razonada para la definición de las metas y objetivos.<sup>3</sup>

Con formato: Sangría: Primera línea: 0 cm

#### Características principales:

Definir lo que es y hace una organización.

Definir el servicio en términos de valor o beneficio que proporciona.

Precisar y destacar el concepto del servicio.

Incluir los principales rasgos distintivos de la organización.

### 1.3.2.2. Misión de la empresa

Don Francisco se divierte cocinando con alegría y amor brindando un servicio diferente, creativo, para que quienes lo reciban puedan sorprender y homenajear a sus seres queridos y a aquellas en las cuales puede ser muy apropiado un despertar de los sentidos, con una variedad de exquisiteces para toda ocasión, sin olvidar la exaltación de la calidad, gracias a la magia de un "toque clásico", al estilo original de DF, mezcla de buen servicio y buena comida, calidez y ambiente, variedad y gusto, la receta perfecta para que usted se sienta como en casa con toda su familia.

Con formato: Sangría: Primera línea: 0 cm

Con formato: Sangría: Primera línea: 0 cm

---

<sup>3</sup> Trout, J., (1969) "Positioning" is a game people play in today's me-too market place", Industrial Marketing, Vol.54, No.6, (June 1969), pp.51-55.

### 1.3.3. Visión

Con formato: Sangría: Sangría francesa: 0,02 cm

#### 1.3.3.1. Definición y características principales

Es plantear un futuro posible, que según John P. Kotter (*"Dirigir a través de la visión y la estrategia"*) debe contener algún comentario explícito o implícito de los motivos por los cuales se desea dicho futuro. Significa tener claro el futuro hacia el que se desea llegar, utilizando las herramientas de análisis y planeación estratégicas para facilitar este proceso.<sup>4</sup>

#### Características Principales:

Formulada por los líderes de una organización.

La dimensión temporal debe ser consistente.

Debe ser difundida interna y externamente.

Integradora.

Una visión sin acción es una utopía, una acción sin visión es un esfuerzo inútil; pero una visión con acción es revolución.

Con formato: Sangría: Primera línea: 0 cm

Amplia y detallada

Positiva y alentadora.

#### 1.3.3.2. Visión de la empresa

Con formato: Sangría: Primera línea: 0 cm

Para el 2013, pertenecer a los principales restaurantes del valle de Guayllabamba especializándonos en los grupos familiares. Es una meta ambiciosa y lo sabemos, pero nuestro sistema de gestión integral, el trabajo en equipo de nuestro grupo de colegas (Proveedores) y amigos (talento humano). La creatividad, la innovación de nuestros productos y servicios cada día nos acercará a este objetivo.

### 1.3.4. Objetivos empresariales

#### 1.3.4.1. Definición y características principales

Resultados esperados o expectativas de un programa; representan cambios en el conocimiento, actitudes o comportamientos de los clientes del programa; se

Con formato: Sangría: Primera línea: 0 cm

<sup>4</sup> Como diseñar un plan de negocios. Graham Friend y Stefan Zehle pág. 99

describen en términos medibles e indican un período específico dentro del cuál se lograrán. Los objetivos deben ser MATER: Medibles, Apropriados, Temporales, Específicos, y Realistas.<sup>5</sup>

#### **1.3.4.2. Objetivos de la empresa**

##### **1.3.4.2.1. Objetivo general**

Desarrollar un Plan Estratégico de Marketing para el Restaurante Don Francisco en la parroquia de Guayllabamba para aumentar el nivel de ventas.

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,27 cm, Primera línea: 0 cm, Punto de tabulación: 1,27 cm, Izquierda + 1,9 cm, Lista con tabulaciones

Con formato: Sangría: Primera línea: 0 cm

##### **1.3.4.2.2. Objetivo específico**

Realizar un diagnóstico técnico situacional del restaurante a través del análisis del micro y macroambiente para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Con formato: Sangría: Sangría francesa: 0,63 cm

Con formato: Sangría: Primera línea: 0 cm

Desarrollar la investigación de mercados mediante las respectivas técnicas para identificar las preferencias de los clientes actuales y determinar la demanda insatisfecha.

Implementar un plan operativo de marketing mediante el mix de comercialización para determinar la demanda insatisfecha y poder capturar a la misma y así cumplir el nivel de ventas deseado.

Desarrollar un plan de estrategias de marketing mediante el despliegue de tácticas, acciones y operalización para poder diseñar y entender la competitividad de mercado.

Determinar el impacto financiero mediante los métodos e indicadores económicos respectivos para conocer la rentabilidad del proyecto.

#### **1.3.5. Análisis del direccionamiento estratégico actual**

<sup>5</sup> Como diseñar un plan de negocios. Graham Friend y Stefan Zehle pág. 99

Don Francisco es una empresa con una cultura organizacional que intenta un cambio de sus procesos frente al cliente que respondan a un entorno dinámico con el fin de lograr un mejoramiento en las medidas de desempeño organizacional tales como costo, calidad y servicio para convertirse en una organización efectiva y rápida en sus reacciones.

**Con formato:** Sangría: Primera línea: 0 cm

- Clima de organización donde predominan los valores y el aprendizaje.
- Ética del servicio al cliente
- Claros espacios de participación.
- Responsabilidad clara, individual y colectiva, del logro de los resultados.
- Preocupación constante por la calidad.
- Trabajo en equipo.
- Sistemas de información claros, precisos y efectivos que apoyan el proceso de toma de decisiones.
- Valoración de los costos ambientales.
- Disposición permanente a la rendición de cuentas.
- Prácticas y procesos ágiles y transparentes.

**Con formato:** Sangría: Izquierda: 1,27 cm, Espacio Después: 0 pto, No dividir palabras, Punto de tabulación: No en 1,27 cm

**Con formato:** Sangría: Izquierda: 1,25 cm, Sangría francesa: 0,5 cm, Espacio Después: 0 pto, No dividir palabras, Punto de tabulación: 1,75 cm, Izquierda + No en 1,27 cm

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 2.1.1. Introducción al análisis situacional

#### 2.1.2. Concepto e Importancia

##### Concepto

El análisis situacional tiene como objetivo hacer el estudio del Macroambiente detallando el análisis del Entorno General y Específico de la empresa, así como el del Microambiente, a fin de obtener la mayor cantidad de información posible para definir correctamente las estrategias de la empresa.<sup>6</sup>

##### Importancia

El análisis situacional tiene gran importancia para el estudio del entorno de la empresa tanto en su parte externa como interna para determinar la causa y efecto que poseen los componentes del mismo en la organización. Y así, poder plantear y determinar con acertividad las estrategias.

#### 2.1.3. Partes del análisis situacional

El análisis situacional está conformado por:

- **Macroambiente:** identificando amenazas y oportunidades generadas por el entorno. Para ello, se analiza la posición competitiva de la empresa tanto desde el lado de la oferta (análisis sectorial) como de la demanda (estudio de mercado). Asimismo, son considerados otros condicionantes externos (sociales, culturales, políticos, etc.).<sup>7</sup>
- **Microambiente:** determinado cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa, para lo cual es necesario una importante labor autocrítica.<sup>8</sup>
- **Análisis interno,** el análisis cruzado de todo ello facilitará la toma de decisiones acerca de las estrategias a seguir.

---

<sup>6</sup> Plan de Negocios, Gram. Friend y Stefan Zehle. Pág. 51

<sup>7</sup> Estrategia y Ventaja Competitiva, Michael Porter. Pág. 99

<sup>8</sup> Estrategia y Ventaja Competitiva, Michael Porter. Pág. 99

## 2.2. Análisis del macroambiente

Consiste en determinar qué factores exógenos, más allá de la empresa condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (generalmente denominados Oportunidades), como negativos (generalmente llamados Amenazas).<sup>9</sup>

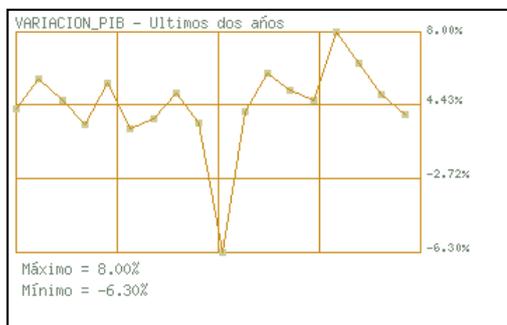
### 2.2.1. Factores económicos nacionales

Los principales factores económicos y financieros nacionales que afectan el entorno del restaurante y son relevantes para el estudio:

#### Producto Interno Bruto (PIB)

Medida del valor de todos los bienes y servicios finales producidos en una economía durante un determinado período que puede ser trimestral o anual. El PIB puede ser clasificado como nominal o real. En el primero, los bienes y servicios finales son valuados a los precios vigentes durante el período en cuestión, mientras que en el segundo los bienes y servicios finales se valúan a los precios vigentes en un año base.<sup>10</sup>

Gráfico 1. PIB



Fuente: Banco Central

<sup>9</sup> Plan de Negocios, Gram. Friend y Stefan Zehle. Pág. 51

<sup>10</sup> [www.bancocentral.gov.ec](http://www.bancocentral.gov.ec)

**Tabla 1. PIB**

FECHA	VALOR
Enero-01-2007	2.65 %
Enero-01-2006	3.90 %
Enero-01-2005	6.00 %
Enero-01-2004	8.00 %
Enero-01-2003	3.58 %

Fuente: Banco Central

**Connotación:**

El producto interno bruto (PIB) tiene una tendencia decreciente lo cual es una **amenaza** para la empresa con un impacto medio, ya que la generación de riqueza del país ha disminuido arrojando una incertidumbre en nuestra industria

**Balanza Comercial**

Cuenta que registra sistemáticamente las transacciones comerciales de un país; saldo del valor de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un periodo determinado, generalmente un año. Si las exportaciones son mayores que las importaciones se habla de superávit; de lo contrario, de un déficit comercial.<sup>11</sup>

**Tabla 2. Balanza Comercial**

Años	Balanza comercial
2000	1.458,00
2001	-302,12
2002	-969,47
2003	99,25
2004	444,91

<sup>11</sup> [www.bancocentral.goc.ec](http://www.bancocentral.goc.ec)

2005*	732,59
-------	--------

Fuente: Banco Central

- **Exportaciones**

Petróleo, plátanos (bananas), camarones, cacao, café.

- **Principales socios comerciales (exportaciones)**

Estados Unidos, países de América del Sur, Centroamérica, Caribe y la Unión Europea

- **Importaciones**

Equipos de transportes, vehículos, maquinaria, productos químicos.

- **Principales socios comerciales (importaciones)**

Estados Unidos, países de América del Sur, Centroamérica, Caribe, la Unión Europea y Japón.

- **Industrias**

Petróleo, elaboración de alimentos, textiles, metalistería, papelería, madera, productos químicos, plásticos, pesca, productos de madera.

**Connotación:**

La balanza comercial tiene una tendencia de crecimiento lo cual es **oportunidad** de medio impacto para la empresa ya que representa ingresos potenciales que pueden ser aprovechados por la empresa.

**Tasa de interés**

Precio del dinero. Desde el punto de vista del deudor, cuantía adicional al principal que debe entregar en el caso de tomar prestada determinada cantidad de dinero y, desde el punto de vista del acreedor, cuantía que recibe como remuneración de los capitales que ha prestado.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> [www.cide.edu/analisis-economico/glosario.htm](http://www.cide.edu/analisis-economico/glosario.htm)

### 2.2.1.3.1. Tasa de activa

La tasa de interés activa es el precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta [8].

**Gráfico 2. Tasas de interés**



Fuente: Banco Central

**Tabla 3. Balanza Comercial**

FECHA	VALOR
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %
Noviembre-30-2007	10.55 %
Octubre-31-2007	10.70 %
Mayo-27-2007	10.26 %
Mayo-20-2007	9.58 %
Mayo-13-2007	10.26 %

Mayo-06-2007	9.81 %
--------------	--------

Fuente: Banco Central

### 2.2.1.3.2. Tasa de pasiva

La Tasa Pasiva o de Captación, es la que pagan los intermediarios a los propietarios de los fondos o capital prestado<sup>13</sup>.

**Gráfico 3. Tasas Pasiva**



Fuente: Banco Central

**Tabla 4. Tasas Pasiva**

FECHA	VALOR
Mayo-05-2008	5.86 %
Abril-03-2008	5.96 %
Marzo-19-2008	5.96 %
Febrero-06-2008	5.97 %

<sup>13</sup> [www.cide.edu/analisis-economico/glosario.htm](http://www.cide.edu/analisis-economico/glosario.htm)

Enero-02-2008	5.91 %
Diciembre-10-2007	5.64 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Octubre-31-2007	5.63 %
Mayo-27-2007	4.92 %
Mayo-20-2007	4.96 %

Fuente: Banco Central

#### **Connotación:**

La tendencia de las tasas: activa es decreciente pero si le comparamos con el mes de mayo del año anterior podemos observar que se ha incrementado y con respecto a la tasa pasiva posee una tendencia creciente lo cual indica que el sistema financiero es una **amenaza** de alto impacto, ya que representa un gran riesgo, para posibles necesidades de financiamiento que necesite la empresa.

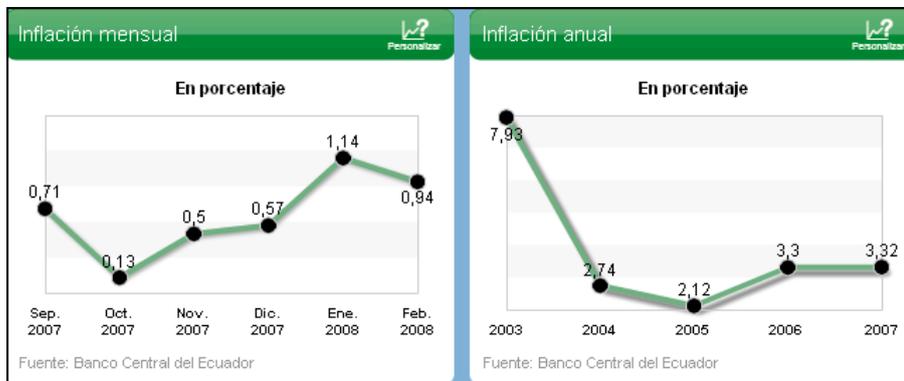
#### **Inflación**

La inflación consiste en el crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes, servicios y factores productivos de un país con relación a un periodo de tiempo. <sup>14</sup>

Se calcula a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

#### **Gráfico 4. Inflación**

<sup>14</sup> www.bancocentral.gov.ec



Fuente: Banco Central

**Tabla 5. Inflación**

FECHA	VALOR
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %
Abril-30-2007	1.39 %
Marzo-31-2007	1.47 %
Febrero-28-2007	2.03 %
Enero-31-2007	2.68 %

Fuente: Banco Central

**Connotación:**

La inflación anual a tenido una tendencia de crecimiento lo cual expresa que esta variable afecta a la empresa como una **amenaza** de alto impacto, porque indica que se pierde poder adquisitivo de los actuales y potenciales clientes, y a su vez representa una inestabilidad en una economía cambiante.

### Riesgo País

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.<sup>15</sup>

**Gráfico 5. Riesgo País**



Fuente: Banco Central

**Tabla 6. Riesgo País**

<sup>15</sup> www.bancocentral.gov.ec

FECHA	VALOR
Mayo-09-2008	581.00
Abril-30-2008	574.00
Marzo-31-2008	662.00

Fuente: Banco Central

**Connotación:**

El riesgo país tiene una tendencia creciente y mantiene un nivel alto lo cual es una amenaza para la empresa con un impacto medio, ya que la inversión a realizar posee una incertidumbre de alto riesgo.

**Régimen tributario**

Tributo que se exige en función de la capacidad económica de los obligados a su pago. El que grava las fuentes de capacidad económica, como la renta y el patrimonio.<sup>16</sup>

- **Impuesto A La Renta:**

**Objeto Del Impuesto:**

Este impuesto recae sobre la renta que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras.

Para efectos de este impuesto se considera renta:

Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito u oneroso, bien sea que provengan del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios.

Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales ecuatorianas domiciliadas en el país o por sociedades nacionales.

**Sujetos Del Impuesto:**

El sujeto activo o ente acreedor de este impuesto es el Estado, que lo administra a través del Servicio de Rentas Internas.

---

<sup>16</sup> Servicio de Rentas Internas del Ecuador

Son sujetos pasivos del Impuesto a la Renta, es decir, los contribuyentes que están obligados a pagarlo, las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que obtengan ingresos gravados.

#### **Período Tributario:**

El ejercicio impositivo es anual y comprende el lapso que va del 1o. de enero al 31 de diciembre. Cuando la actividad generadora de la renta se inicie en fecha posterior al 1o. de enero, el ejercicio impositivo se cerrará obligatoriamente el 31 de diciembre de cada año.

#### **Base Imponible:**

La base imponible o base de cálculo del Impuesto a la Renta está constituida por la totalidad de los ingresos ordinarios y extraordinarios gravados con el impuesto, menos las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos.

#### **Tarifa del Impuesto para Sociedades:**

Las sociedades calcularán el impuesto causado aplicando la tarifa del 15% sobre el valor de las utilidades que reinviertan en el país y la tarifa del 25% sobre el resto de utilidades. Deberán efectuar el aumento de capital por lo menos por el valor de las utilidades reinvertidas perfeccionándolo con la inscripción en el respectivo registro Mercantil hasta el 31 de diciembre del ejercicio impositivo posterior a aquel en el que se generaron las utilidades materia de reinversión. De no cumplirse con esta condición la sociedad deberá proceder a presentar la declaración sustitutiva en la que constará la respectiva reliquidación del impuesto, sin perjuicio de su facultad determinadora. Si en lo posterior la sociedad redujere el capital, se procederá a reliquidar el impuesto correspondiente.<sup>17</sup>

#### **Connotación Gerencial**

El impuesto a la renta, en el Ecuador es una **amenaza** de alto impacto porque el nivel que se encuentra controlado por el Servicio de Rentas Internas SRI, tienden hacer muy elevados, lo cual afecta a los interés de la empresa.

---

<sup>17</sup> Servicio de Rentas Internas del Ecuador

- **Impuesto Al Valor Agregado IVA:**

#### **Objeto del Impuesto**

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava al valor de la transferencia de dominio o la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados.

#### **Declaración y Pago del IVA**

Los sujetos pasivos del IVA presentarán mensualmente una declaración por las operaciones gravadas con el impuesto, realizadas dentro del mes calendario inmediato anterior.

Los sujetos pasivos que exclusivamente transfieran bienes o presten servicios gravados con tarifa cero o no gravados, presentarán una declaración semestral de dichas transferencias.

#### **Sujetos del Impuesto**

El sujeto activo o ente acreedor del Impuesto al Valor Agregado es el Estado, y lo administrará a través del Servicio de Rentas Internas.

Son sujetos pasivos del IVA:

**a) En calidad de Agentes de Percepción:**

**1.** Las personas naturales y las sociedades que habitualmente efectúen transferencias de bienes gravados con una tarifa.

2. Quienes realicen importaciones gravadas con una tarifa.

3. Las personas naturales y las sociedades que habitualmente presten servicios gravados con una tarifa.

b) En calidad de agentes de retención:

1. Las entidades y organismos del sector público; las empresas públicas y las privadas consideradas como contribuyentes especiales por el Servicio de Rentas Internas

2. Las empresas emisoras de tarjetas de crédito por los pagos que efectúen por concepto del IVA a sus establecimientos afiliados.

3. Las empresas de seguros y reaseguros por los pagos que realicen por compras y servicios gravados con IVA.

Los sujetos pasivos del IVA tienen la obligación de emitir y entregar al adquirente del bien o al beneficiario del servicio comprobantes de venta, por las operaciones que efectúen. Esta obligación regirá aun cuando la venta o prestación de servicios no se encuentren gravados o tengan tarifa cero.

El no otorgamiento de comprobantes de venta constituirá un caso especial de defraudación, que será sancionado de conformidad con el Código Tributario.

#### **Base Imponible:**

La base imponible del IVA es el valor total de los bienes muebles de naturaleza corporal que se transfieren o de los servicios que se presten.

Las actividades sujetas al IVA están gravadas con tarifa del 12%, con excepción que tienen tarifa 0%.<sup>18</sup>

#### **Connotación Gerencial:**

El impuesto al valor agregado IVA, en el Ecuador es una **amenaza** de alto impacto porque el nivel que se encuentra es relativamente alto comparado con

---

<sup>18</sup> Servicio de Rentas Internas del Ecuador

países de la misma región, pero esta afectaría directamente a nuestros costos, y, a los intereses de la empresa.

### Salario Mínimo

Cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo.

Los índices de sueldos y salarios se los calcula en base de la sumatoria de todos aquellos valores que el trabajador recibe todos los meses del año, es decir, se excluyen todos los pagos que corresponden a un período mayor al mes (por ej. décimo tercero, décimo cuarto sueldos, etc.).<sup>19</sup>

**Tabla 7. Salario Mínimo Vital**

<b>SALARIO MINIMO VITAL</b>								
<b>Percibidas por un trabajador del sector privado</b>								
<b>Período</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>
<b>VALOR NOMINAL PROMEDIO (dólares)</b>								
2000				67.7	67.7	97.7	97.7	97.7
2001	121.3	121.3	121.3	121.3	121.3	121.3	121.3	121.3
2002	138.2	138.2	138.2	138.2	138.2	138.2	138.2	138.2
2003 (1)	158.1	158.1	158.1	158.1	158.1	158.1	158.1	158.1
2004	166.1	166.1	166.1	166.1	166.1	166.1	166.1	166.1
2005	174.9	174.9	174.9	174.9	174.9	174.9	174.9	174.9
2006	186.6	186.6	186.6	186.6	186.6	186.6	186.6	186.6
2007	198.3	198.3	198.3	198.3	198.3	198.3	198.3	198.3
2008	233.1	233.1	233.1	233.1				

Fuente: INEC

<sup>19</sup> www.bancocentral.gov.ec

**Connotación:**

Es una oportunidad de medio impacto porque los ingresos están con tendencias crecientes sin embargo son relativamente bajos para adquirir servicios que no son vital importancia, como son los del restaurante.

**2.2.2. Factores Sociales****Desempleo y Subempleo****2.2.2.1.1. Desempleo**

Es un factor que mide el porcentaje de profesionales que no se encuentran empleados y que probablemente no tienen dinero para cubrir sus necesidades.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Banco Central del Ecuador.

**Gráfico 6. Tasa de Desempleo**



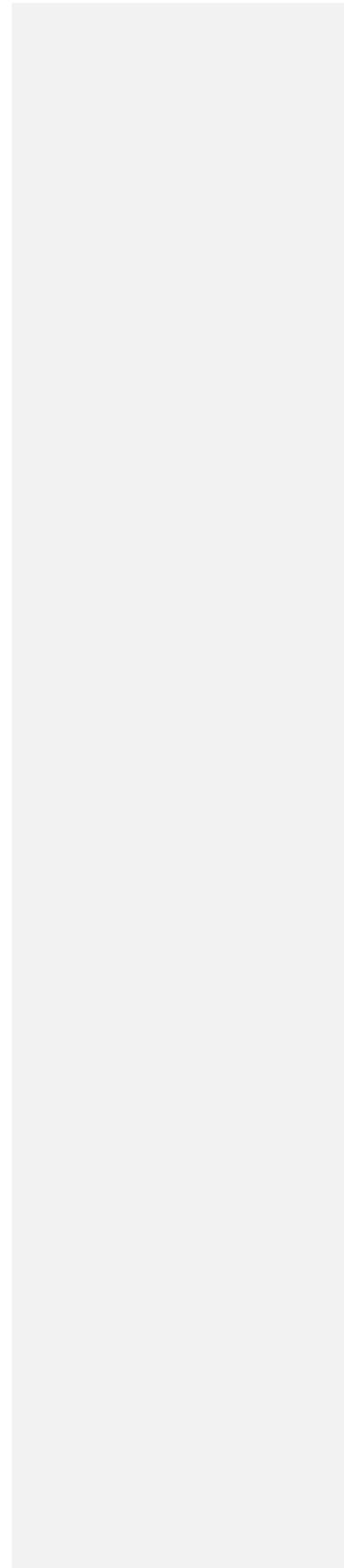
Fuente: Banco Central

**Tabla 8. Tasa de Desempleo**

FECHA	VALOR
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Abril-30-2007	10.03 %
Marzo-31-2007	10.28 %
Febrero-28-2007	9.90 %

Enero-31-2007	9.89 %
Diciembre-31-2006	9.03 %
Noviembre-30-2006	9.82 %
Octubre-31-2006	9.98 %

Fuente: Banco Central



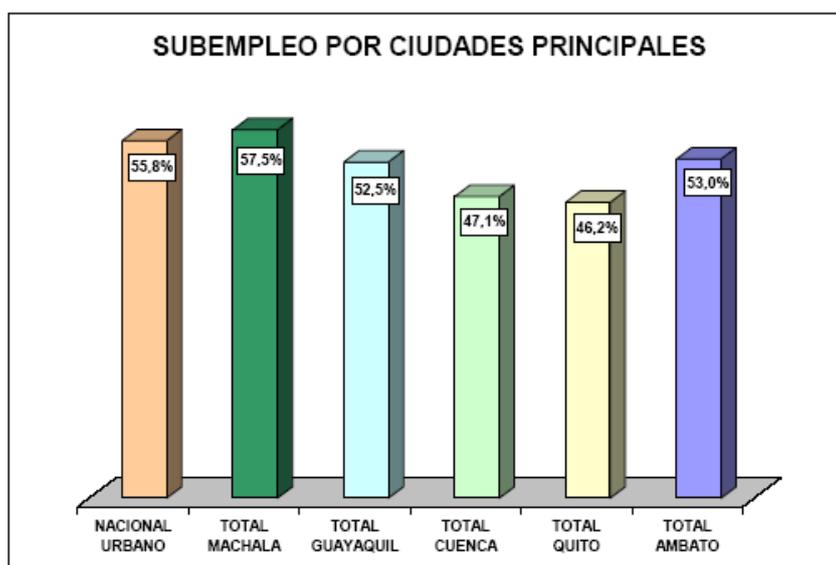
### Connotación:

La tasa de desempleo ha sido muy inestable en los últimos dos años, pero con una tendencia a disminuir sin dejar de representar una **amenaza** de medio impacto, porque la sociedad ecuatoriana posee altos niveles de desempleo lo cual impedirá que obtengan ingresos para consumir nuestros productos.

#### 2.2.2.1.2. Subempleo

El subempleo ocurre cuando una persona capacitada para una determinada profesión o cargo no puede trabajar por causa del desempleo, por lo que opta por tomar trabajos menores en los que generalmente se gana poco. También ocurre en algunas empresas donde la persona comienza con un cargo menor y después se capacita y se titula. Uno de los "trabajos del subempleo" es la venta de cosas en las calles.<sup>21</sup>

**Gráfico 7. Tasa de Subempleo**



Fuente: Banco Central

<sup>21</sup> Banco Central del Ecuador

### Connotación:

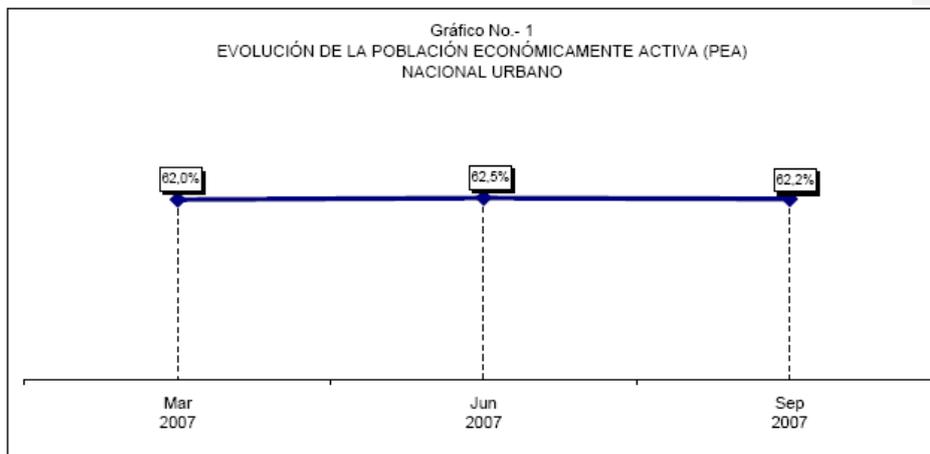
Las ciudades señaladas en el gráfico, muestran diferencia en sus tasas de subempleo total, desde el 57,5% en Machala hasta el 46,2% en la ciudad de Quito; el subempleo en su concepción más general da cuenta de una mala calidad de empleo; Quito estaría aparentemente ofreciendo las mejores oportunidades de tener un empleo.

Sin dejar de ser una **amenaza** de medio impacto por ser alta la tasa de subempleo a nivel nacional urbano, porque nuestros clientes no tendrán los ingresos necesarios para consumir en el restaurante.

### Población económicamente activa (PEA)

La población económicamente activa la constituyen todas aquellas personas que durante la semana de referencia pueden clasificarse como personas ocupadas o como personas desempleadas (abierto), es decir, que aportan trabajo. Dicho de otra forma, es la suma de las personas ocupadas y las personas desempleadas (abierto).<sup>22</sup>

**Gráfico 8. PEA**



Fuente: Banco Central

<sup>22</sup> VISTOS: El artículo 54 del Acuerdo de Cartagena; el artículo 5 de la Decisión 647; y, las Decisiones 115, 488 y 601 de la Comisión de la Comunidad Andina;

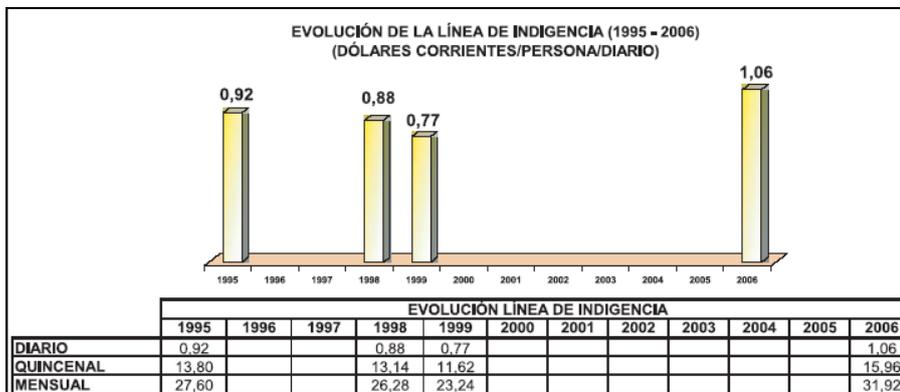
**Connotación:**

Al observar el comportamiento de la PEA en los primeros tres trimestres del año 2007, no se observa una marcada fluctuación en sus cantidades pero sus porcentajes son altos y consistentes en la Sierra con 61,32% lo cual es una **oportunidad** de mediano impacto porque nuestros clientes poseerán recursos para consumir en el restaurante.

**Niveles de Pobreza**

Se considera a las personas que ganan tres veces menos sobre la estimación de la cantidad de dinero básica para cubrir sus necesidades indispensables.<sup>23</sup>

**Gráfico 8. Nivel de Pobreza**



Fuente: Banco Central

**Connotación:**

En lo concerniente a los niveles de pobreza e indigencia, es una **amenaza** de bajo impacto porque el índices se ha incrementado, en Pichincha posee

<sup>23</sup> Pobreza y Desigualdad, Encuesta de condiciones de vida ECV – Quinta Ronda. [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

un 20,6 % y puede que estos niveles de pobreza afecten los ingresos al restaurante.

### **2.2.3. Factores Culturales**

#### **Costumbre/tradiciones:**

El filósofo escocés David Hume escribió: *"la costumbre constituye la guía fundamental de la vida humana"*. Efectivamente, el conocimiento de las costumbres supone una guía importante para comprender el alma de un país y de sus gentes. Con el siguiente texto se intenta ofrecer una panorámica del entorno de las costumbres nacionales.

#### **Hábitos sociales**

Las veladas sociales –con motivo de cumpleaños, reuniones o fiestas pueden prolongarse hasta pasada la media noche, especialmente en la costa. En esas ocasiones, se come, se baila y se bebe.

#### **Entretenimiento**

Pocas mujeres practican deportes. Diversos museos, establecimientos culturales y lugares al aire libre ofrecen otras formas de recreo para muchas personas. Quito, en particular, presenta una activa vida cultural.

#### **Fiestas**

A lo largo de todo el año se organizan fiestas y ferias locales, y cada ciudad y provincia celebra el aniversario de su fundación.

### **Valores/principios**

Los valores y principios de la sociedad ecuatoriana está directamente relacionado con la religión Católica la que representan oficialmente.<sup>24</sup>

### **Connotación:**

Estas variables son **oportunidades** de alto impacto para el restaurante, porque estas costumbres se pueden aprovechar para brindar servicios.

### **2.2.4. Factores Políticos**

Es indudable que las esferas de lo económico, social y político de un país se hallan estrechamente vinculadas y, lógicamente, que sus avances o retrocesos (vistos en forma separada) afectan positiva o negativamente en las otras dos. Formas de Gobierno del Ecuador es de República democrática.<sup>25</sup>

### **Principales Partidos Políticos**

- Alianza País
- Prian
- Izquierda Democrática

Es claro que la implementación del modelo neoliberal en Latinoamérica ha inducido a que las reformas económicas y políticas deban ser ejecutadas con el fortalecimiento del poder ejecutivo, a fin de superar la oposición que tales medidas despiertan. Entonces, es claro deducir que el Ecuador vive momentos de alta inestabilidad política. De una parte, es evidente el desprestigio y poca credibilidad que despiertan los partidos políticos. En el lapso de cinco años (desde 1996 al 2001) se han sucedido seis gobiernos (Abdalá Bucaram, Rosalía Arteaga, Fabián Alarcón, Jamil Mahuad, Triunvirato y Gustavo Noboa) lo cual evidencia la alta conflictividad en que se desenvuelve el Ecuador.

---

<sup>24</sup> Enciclopedia Encarta

<sup>25</sup> www.encyclopediaencarta.com

De su parte, la instalación de la Asamblea Nacional se haya seriamente cuestionado por el ámbito internacional debido a la tarea con fuertes tintes de izquierda en el campo legislativo y de fiscalización.

**Connotación:**

El factor político es una amenaza de alto impacto, porque la situación política del Ecuador representa claramente problemas para la empresa privada ya que posee un alto nivel de corrupción en el campo legislativo y fiscal.

### **2.2.5. Factores Tecnológicos**

#### **Adelantos y Aplicaciones**

Los adelantos y aplicaciones en la industria alimenticia han sido muy amplios como hornos, refrigeradoras, herramientas, etc.

#### **Disponibilidad de infraestructura**

##### **Agua**

##### **EMAAP-Q**

Este servicio es considerado como básico el valor por 0.33 centavos de dólares americanos.

##### **Luz**

##### **Empresa Eléctrica Quito**

El servicio es considerado como básico el valor por 0.48 centavos de dólares americanos.

##### **Teléfono**

##### **Andinatel**

La disponibilidad de infraestructura, posee costos relativamente bajos para las operaciones de la empresa ayudando a mantener bajos costos en los procesos.

Este servicio es considerado como consumo especial el valor por 0.013 centavos de dólares americanos.

### **Investigación y Desarrollo**

En el mundo de la gastronomía es muy exigente por lo cual está en un constante desarrollo de nuevas recetas para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.<sup>26</sup>

### **Connotación:**

El factor tecnológico es una **oportunidad** de medio impacto, porque la situación del Ecuador representa un buen nivel tecnológico que puede ayudar a la empresa en mantener costos bajos en sus procesos.

### **2.2.6. Factores Ecológicos**

Es el efecto que produce una determinada acción humana sobre el medio ambiente.

Los efectos pueden ser positivos o negativos y se pueden clasificar en:

#### **Efectos sociales**

Dentro de los impactos sociales se incluye el efecto del ruido generado por el uso de las cocinas industriales y por los vehículos de los clientes. El ruido causa un impacto negativo moderado sobre la calidad de vida o sobre el confort de las personas que habitan junto a la infraestructura de la empresa.<sup>27</sup>

#### **Efectos económicos**

Es positivo porque la empresa generará puestos de trabajo y ayudará a la reactivación económica del sector y valle de Guayllabamba.

---

<sup>26</sup> [www.cide.edu/analiseconomico/glosario.htm](http://www.cide.edu/analiseconomico/glosario.htm)

<sup>27</sup> Enciclopedia Encarta

### **Efectos tecnológico-culturales**

Es positivo para la empresa debido a la creación de una gastronomía auténtica de la serranía ecuatoriana e internacional, apoya al conocimiento de la población de las costumbres nacionales e internacionales.

### **Efectos ecológicos**

Es positivo porque los desechos que produzca la empresa serán tratados a través de un proyecto técnico que consiste en enviar toda la basura orgánica a plantaciones que lo requieran como abono.

La basura que no es orgánica, servirá para la gente que vive de este negocio para reciclar botellas, etc. <sup>28</sup>

### **Connotación:**

El factor ecológico es una **oportunidad** de medio impacto, porque la situación del valle de Guayllabamba representa un buen sustento para generar opciones de abono orgánico.

## **2.2.7. Factores de Seguridad Pública**

### **Bomberos**

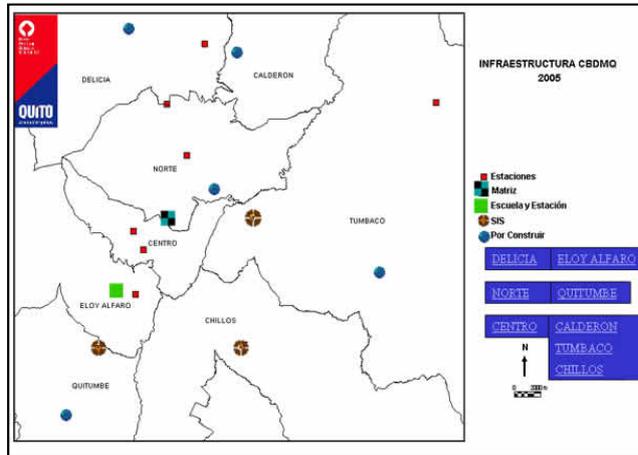
El trabajo del Cuerpo de Bomberos del DMQ se basa en la Ley de Seguridad Nacional, Ley de Defensa Contra Incendios. Ordenanzas Municipales y sus Reglamentos. La jurisdicción se extiende en el Distrito Metropolitano de Quito y colabora con otros Cuerpos de Bomberos del País y del mundo.

Para la Emisión de Certificados tanto de locales, empresas u otros se debe presentar la correspondiente Solicitud de Inspección en el Departamento de Prevención de Incendios y Control.

---

<sup>28</sup> Enciclopedia Encarta

### Gráfico 9. Cobertura Bomberos



Fuente: Bomberos del Ecuador

#### Connotación:

El Cuerpo de Bomberos del DMQ representa una **oportunidad** de medio impacto, porque en la eventualidad de incendio o accidente se encuentran a distancia de 4km. para socorrer a la empresa.

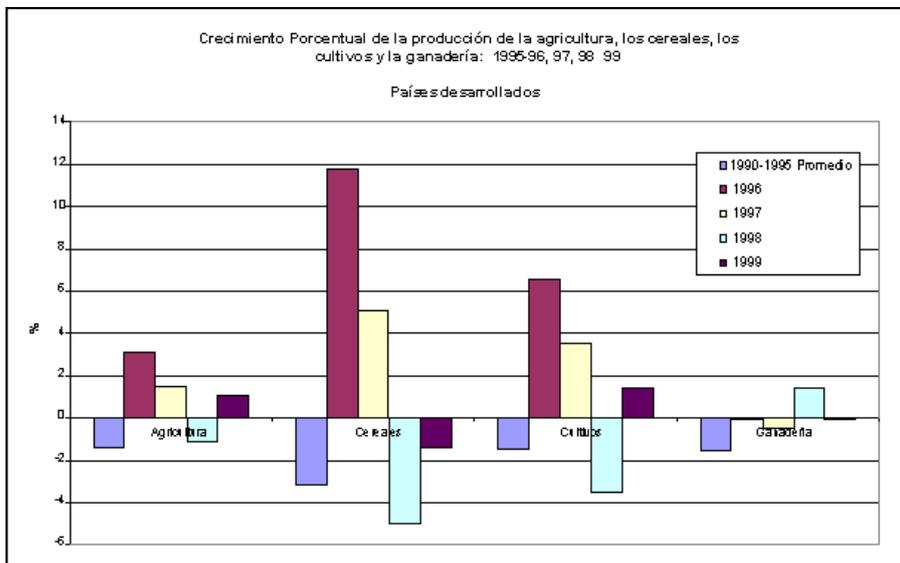
#### 2.2.8. Factores Internacionales

##### Escasez de alimentos

Surge de la interrelación entre las necesidades humanas y los recursos disponibles para satisfacerlas. Las necesidades del hombre por consumir bienes y servicios exceden la cantidad de ellos que la economía puede producir con los recursos disponibles quedando siempre algunas necesidades insatisfechas.<sup>29</sup>

### Gráfico 10. Escasez de Alimentos

<sup>29</sup> [www.fao.org/glosario.htm](http://www.fao.org/glosario.htm)



Fuente: FAO

### Connotación:

La escasez de alimentos en países ricos y pobres representa una **amenaza** de alto impacto, porque la sociedad ecuatoriana y el mundo entero está padeciendo de hambre y Estados Unidos ha puesto en marcha mecanismos para mitigar la recesión que le afecta. Complicará el costo de materia prima en especial el arroz.

### Devaluación del dólar

La devaluación es la reducción del valor nominal de una moneda corriente frente a otras monedas extranjeras. La devaluación de una moneda puede tener muchas causas entre estas por una falta de demanda de la moneda local o una mayor demanda de la moneda extranjera. Lo anterior puede ocurrir por falta de confianza en la economía local, en su estabilidad, en la misma moneda, etc.<sup>30</sup>

### Gráfico 11. Devaluación del Dólar

<sup>30</sup> www.cide.edu/analisiseconomico/glosario.htm



Fuente: Banco Central del Ecuador

### Connotación:

La baja cotización del dólar ante el euro y el yen, en los últimos dos años, representar una **amenaza** de medio impacto, no solo para el Ecuador sino a nivel mundial porque se perdería poder adquisitivo con otras monedas.

### Precio del Barril de Petróleo

Fijado en base al marcador estadounidense West Texas Intermediate (WTI) cuya diferencia es establecido mensualmente por Petroecuador. **WTI:** es la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el New York Mercantile Exchange y sirve de referencia en los mercados de derivados de los EE.UU.

**BRENT:** la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el International Petroleum Exchange y sirve de referencia en los mercados de derivados de Europa y Asia.<sup>31</sup>

**Gráfico 11. Precio del Petróleo**



Fuente: Banco Central del Ecuador

**Tabla 9. Precio de Petróleo**

FECHA	VALOR
Mayo-09-2008	125.96 USD
Abril-30-2008	113.46 USD
Marzo-31-2008	100.36 USD

Fuente: Banco Central del Ecuador

**Connotación:**

El precio del petróleo ha sido muy inestable en los últimos dos años, con una tendencia a aumentar, representando una **amenaza** de alto impacto, porque el crudo parece tener relación con el costo de alimentos.

<sup>31</sup> [www.bce.com/glosario.htm](http://www.bce.com/glosario.htm)

## 2.2.9. Matriz Resumen de oportunidades y amenazas

Tabla 10. Oportunidades y Amenazas

<b>OPORTUNIDADES</b>
La balanza comercial tiene una tendencia de crecimiento.
Los ingresos están con tendencias crecientes.
PEA posee porcentajes altos.
Cultura, costumbres se pueden aprovechar para brindar servicios.
Buen nivel tecnológico que puede ayudar a la empresa a mantener costos bajos en sus procesos.
Los desechos pueden ser utilizados.
Seguridad Pública, preparados para un accidente.

<b>AMENAZAS</b>
El producto interno bruto (PIB) tiene una tendencia decreciente.
Sistema financiero tasa activa alta.
La inflación anual a tenido una tendencia de crecimiento.
El riesgo país tiene una tendencia creciente y mantiene un nivel alto.
El impuesto al valor agregado IVA, en el Ecuador alta.
La tasa de desempleo y subempleo ha sido muy inestable en los últimos dos

años.

Los niveles de pobreza e indigencia son altos.

Política, alta conflictividad en que se desenvuelve el Ecuador.

La escasez de alimentos a nivel mundial.

El precio del petróleo ha sido muy inestable en los últimos dos años.

La baja cotización del dólar ante el euro y el yen.

**Fuente:** Andrés Gutiérrez L.

## **2.3. Análisis del microambiente**

Consiste en identificar los factores endógenos que condicionan el desempeño de la empresa, identificándose las Fortalezas y Debilidades que presenta en su funcionamiento y operación en relación con su Misión.<sup>32</sup>

### **2.3.1. Identificación de clientes**

#### **Clientes Actuales:**

Los clientes actuales de Don Francisco representan un nivel estable de ingresos. Por lo general, son quiteños que viajan al valle de Guayllabamba los fines de semana por razones de turismo.

#### **Connotación:**

Los clientes actuales cuyas necesidades han sido satisfechas siempre representan una **oportunidad** de alto impacto, porque permiten seguir creciendo en el mercado, por lo que es fundamental no perder estos clientes.

#### **Clientes Potenciales:**

Los clientes potenciales, para el restaurante son todos los turistas nacionales e internacionales que ingresan los fines de semana al valle de Guayllabamba.

#### **Connotación:**

Los clientes potenciales siempre representan una **oportunidad** de alto impacto, porque la empresa puede ampliar su segmento de mercado y aumentar su nivel de ventas mediante ellos.

---

<sup>32</sup> Plan de Negocios, Gram. Friend y Stefan Zehle. Pág. 51

### **2.3.2. Competencia**

Existen varios referentes de gastronomía en el valle de Guayllabamba, pero los de mayor importancia son:

#### **La Riobambeñita**

La Riobambeñita, es uno de los principales restaurantes de comida típica del valle de Guayllabamba posee una gran participación del mercado.

Se encuentra en la entrada del valle, lo cual le da una ventaja competitiva. Panamericana Norte Km. 30.

Su horario de atención al público es de martes a domingo de 9:00 – 17:00.

#### **Típico Locro**

El Típico Locro, es uno de los pioneros de los restaurantes de comida típica en el valle de Guayllabamba, posee una gran participación del mercado.

Su dueña, Tapia Cono Inés María ha gestionado su posicionamiento en el mercado lo cual es su ventaja competitiva. Se encuentra ubicado en la Panamericana Norte Km. 35 (Guayllabamba).

Su horario de atención al público es de martes a domingo de 9:00 – 17:00.

#### **La Quinta Porra**

La Quinta Porra, es un restaurante nuevo en el mercado de Guayllabamba su oferta gastronómica además de comida típica está enfocada en parrilladas.

Posee baja participación en el mercado, pero ha obtenido un crecimiento que se debe considerar.

Se encuentra localizado, Peht-345 Guayllabamba.

Su horario de atención al público es de sábado a domingo de 9:00 – 17:00.

#### **Connotación:**

La competencia que posee el restaurante siempre representa una **amenaza** de alto impacto, porque estas empresas pueden impedir un crecimiento en el mercado y un aumento en su nivel de ventas.

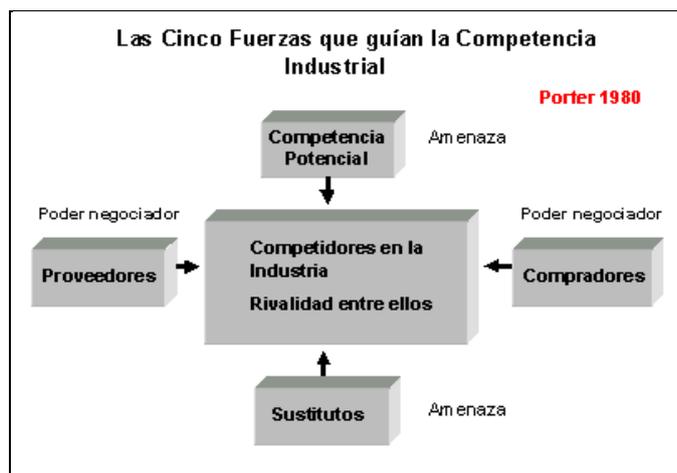
### 2.3.3. Análisis del sector mediante las fuerzas de Porter

#### El modelo de las 5 fuerzas de Porter

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por *Michael E. Porter* en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industria.

Gráfico 12. Fuerza De Porter



Fuente: Michael Porter, Estrategia y ventaja competitiva.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

## **Barreras de entrada**

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.<sup>33</sup>

Entre las principales barreras de entrada que posee la empresa son:

- **Requisitos de Capital** invertir grandes recursos financieros para competir. El capital puede ser necesario no sólo para instalaciones de producción sino también para cosas como crédito al cliente, inventarios o para cubrir las pérdidas iniciales.
- **Diferenciación del Producto** crea una barrera a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente.
- **Competencia**, la alta participación de los restaurantes ya mencionados genera una barrera de entrada.

### **Connotación:**

Las barreras de entradas que posee el mercado del restaurante en el valle de Guayllabamba representan una oportunidad de alto impacto, porque impide el ingreso de nuevos restaurantes para competir.

### **Rivalidad entre competidores**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a

---

<sup>33</sup>Michael Porter, Estrategia y ventaja competitiva. Pág.- 55

guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.<sup>34</sup>

**Connotación:**

Para el restaurante representa una amenaza de alto impacto porque es difícil competir en el mercado de Guayllabamba porque sus competidores están muy bien posicionados, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

**Poder negociador de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.<sup>35</sup>

El poder negociador de los proveedores es muy alto, porque el restaurante no posee un gran número de proveedores.

Los principales proveedores de la empresa son:

- Santa María: Frutas, Vegetales y conservas.
- DeliRancho: carnes.
- Mano de Obra: seguridad, limpieza.

**Connotación:**

El poder negociador de los proveedores representa una amenaza de alto impacto, porque pueden controlar los precios de las materias primas.

**Poder negociador de los compradores**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los

---

<sup>34</sup> Michael Porter, Estrategia y ventaja competitiva. Pág.58

<sup>35</sup> Michael Porter, Estrategia y ventaja competitiva. Pág.62

compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.<sup>36</sup>

El poder negociador de los compradores, es alta por el fuerte posicionamiento de los competidores, generando un gran esfuerzo para el restaurante intentando crear fidelización.

**Connotación:**

El poder negociador de los compradores representa una **amenaza** de alto impacto, porque pueden controlar los precios de los servicios.

**Riesgo de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.<sup>37</sup>

Las empresas que podrían ofertar productos sustitutos al nuestro que es de comida nacional e internacional, serían:

- Vegetariana
- Comida Rápida

**Connotación:**

El riesgo de productos sustitutos representa una **amenaza** de bajo impacto, porque la oferta gastronómica para el valle de Guayllamba es casi nula.

---

<sup>36</sup> Michael Porter, Estrategia y ventaja competitiva. Pág.74

<sup>37</sup> Michael Porter, Estrategia y ventaja competitiva. Pág.76

## Matriz de resumen de oportunidades y amenazas

**Tabla 11. Resumen Oportunidades y Amenazas**

<b>OPORTUNIDADES</b>
Los clientes actuales cuyas necesidades han sido satisfechas.
Los clientes potenciales, ampliar su segmento de mercado.
La principal barrera de entrada, alto posicionamiento de la competencia.

<b>AMENAZAS</b>
Fuerte posicionamiento de los competidores.
Alto poder negociador de proveedores, fijación de precios.
Alto poder negociador de compradores, influyen en el servicio.
El riesgo de productos sustitutos.

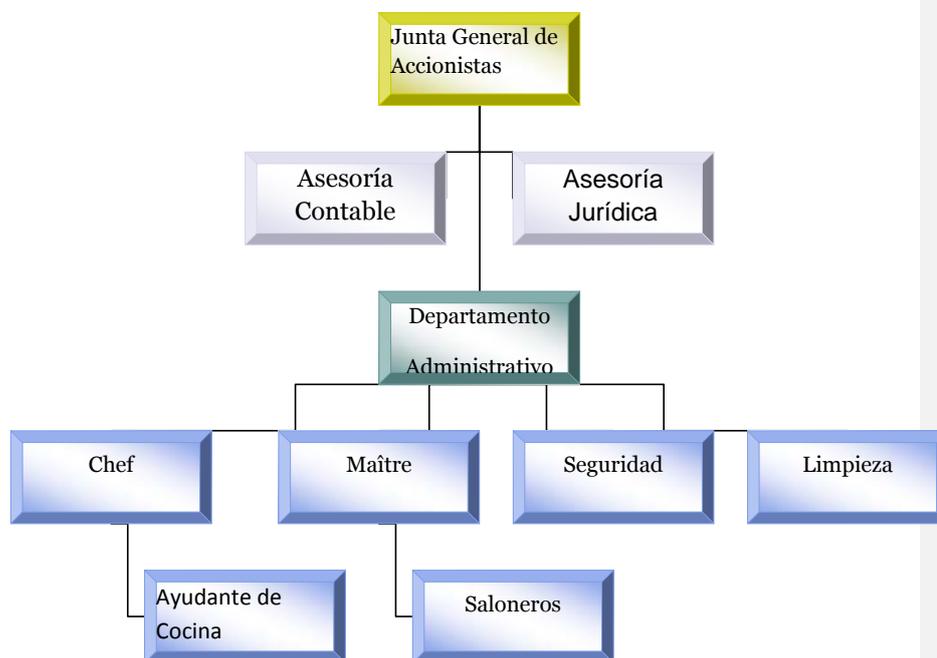
Fuente: Andrés Gutiérrez L.

## 2.4. Análisis del interno

### 2.4.1. Aspectos organizacionales

#### Organización

Gráfico 13. Organigrama



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

#### Connotación:

El organigrama del Restaurante Don Francisco permite un fácil desenvolvimiento de sus actividades pero no deja de representar una **debilidad** porque los accionistas interfieren altamente en la toma de decisiones de la gerencia.

### 2.4.2. Área Administrativa

Tiene como objetivo gestionar lo que corresponda para lograr que la Institución disponga de servicios de apoyo que respondan a las necesidades de los procesos, atendiendo criterios de efectividad, transparencia, orientación al usuario y legalidad.<sup>38</sup>

El Área Administrativa tiene a su cargo las siguientes unidades: Servicios Financieros, Servicios de marketing y Servicios de Adquisición y Recurso Humanos.

Esta área está a cargo de la Sra. **Diocelina León Espinoza**, Gerente de Área.

#### **Connotación:**

El área administrativa del restaurante, representa una **debilidad** de bajo impacto porque posee gran número de responsabilidades sobre una misma persona.

#### **Gerencia, subgerencia y asesoría jurídica**

Llevará a cabo los procedimientos administrativos pertinentes para verificar la responsabilidad administrativa y civil de los funcionarios, la declaratoria de nulidad absoluta de los actos y contratos administrativos. Asimismo tendrá a su cargo la atención de los procesos judiciales relacionados con la empresa de acuerdo con la legitimación que la ley.<sup>39</sup>

El restaurante posee una sola gerencia la administrativa que está a cargo la Sra. **Diocelina León Espinoza**, y ninguna subgerencia y actualmente trabaja conjuntamente con dos asesorías las Contable por medio de la Sra. Contadora Enriqueta Jarrín y la Jurídica mediante el Dr. Benalcazar.

---

<sup>38</sup> [www.cide.edu/analisis-economico/glosario.htm](http://www.cide.edu/analisis-economico/glosario.htm)

<sup>39</sup> [www.cide.edu/analisis-economico/glosario.htm](http://www.cide.edu/analisis-economico/glosario.htm)

**Connotación:**

La gerencia y subgerencia del restaurante Don Francisco representa una **debilidad** de bajo impacto porque no posee en su estructura algún apoyo para gerente.

**Cultura de Calidad**

Modelo de gestión que, basado en un sistema empresarial orientado hacia la calidad, persigue la satisfacción de todos aquellos entes (individuos, organizaciones e, incluso, el conjunto de la sociedad) relacionados con la organización.<sup>40</sup>

El restaurante en estos diez años de funcionamiento se ha manejado siempre con dos factores claves Especialización y Calidad en sus productos lo cual le ha permitido crecer en el mercado.

**Connotación:**

La cultura de calidad del restaurante Don Francisco representa una **fortaleza** de alto impacto porque garantiza un óptimo nivel de sus servicios.

**2.4.3. Área de Recursos Humanos**

Deberá apoyar la gestión efectiva del recurso humano, con una visión proactiva y de asesoría oportuna a los responsables de las distintas unidades para la implementación de la estrategia organizacional, así como garantizar la uniformidad de criterios en esta materia.

Esta unidad depende del área Administrativa está a cargo de la **Sra. Diocelina León Espinosa**, Jefe de Unidad.

---

<sup>40</sup> [www.cide.edu/analisis-economico/glosario.htm](http://www.cide.edu/analisis-economico/glosario.htm)

## **Sistema de reclutamiento, selección y contratación**

### **2.4.3.1.1. Reclutamiento**

De acuerdo con Werther, William B. Jr. (2000), reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.<sup>41</sup>

El proceso de reclutamiento que maneja el restaurante son dos, mediante fuentes internas colaboradores que trabajan en la empresa son los principales candidatos para el puesto de trabajo.

Mediante fuentes externas, se toma en cuenta la referencia de otros empleados que se encuentran actualmente trabajando para considera al candidato.

#### **Connotación:**

En el proceso de reclutamiento del área de recursos humanos del restaurante Don Francisco representa una **fortaleza** de medio impacto porque representa una ventaja ya que el candidato poseerá conocimientos similares y estará familiarizado con la empresa.

### **2.4.3.1.2. Selección**

Tradicionalmente esta la definición de selección de personal se define así: encontrar al hombre adecuado para cubrir un puesto adecuado a un costo también adecuado.<sup>42</sup>

Pero que se da entender con ¿adecuado?, pues es tener en cuenta las necesidades de la organización y en lo que respecta estar desarrollando sus habilidades y potenciales en el puesto que debe de estar desempeñando su labor, de estar forma estar contribuyendo al crecimiento y a los propósitos de la empresa.

---

<sup>41</sup> Enfoques estratégicos de la Administración de Personal - Enfoque estratégico del DRH (II)

<sup>42</sup> Werther, William B. Jr. Administración de personal y recursos humanos. 5ta. Edición. Editorial Mc Graw-Hill.

El proceso de selección que realiza el restaurante después de un análisis de los candidatos se los somete a una entrevista preliminar, para brindar información sobre el puesto, y realizar algunas pruebas de trabajo.

**Connotación:**

En el proceso de selección del área de recursos humanos del restaurante Don Francisco representa una **fortaleza** de medio impacto porque permite emplear el menor de tiempo posible para este proceso.

**2.4.3.1.3. Entrevista**

Una entrevista se define como una charla, conversación o diálogo que mantienen dos personas. Cuando buscas empleo, tienes que intensificar tus actuaciones para entrenar las habilidades de comunicación ya que será una herramienta fundamental a la hora de mantener entrevistas.<sup>43</sup>

La entrevista que implementa el restaurante Don Francisco, es directa y técnica se lleva a cabo siguiendo un esquema predeterminado, con preguntas concretas y definidas con precisión.

El objetivo es que el entrevistado de respuestas concisas y concretas, sin dar lugar a divagaciones, explicaciones o extenderse. Se suele utilizar cuando se requiere una información objetiva y técnica, porque valora los conocimientos que posee la persona sobre el puesto a trabajar.

**Connotación:**

En el proceso de entrevista del área de recursos humanos del restaurante Don Francisco representa una **fortaleza** de medio impacto porque brinda información de calidad para la toma de decisiones.

---

<sup>43</sup> Guía de Orientación, Profesional [www.ceccadiz.org/portalcec/uoip/guia/entrevista.aspx](http://www.ceccadiz.org/portalcec/uoip/guia/entrevista.aspx)

#### **2.4.3.1.4. Periodo de prueba**

Todo contrato de trabajo contempla un periodo de prueba, el cual tiene como objetivo que las partes conozcan sus cualidades y condiciones, y se evalúen entre si, para luego determinar la conveniencia o no de celebrar o continuar con el contrato de trabajo.<sup>44</sup>

El periodo de prueba que utiliza el restaurante Don Francisco, es de una semana para verificar si tiene los conocimientos, habilidades que el puesto exige.

##### **Connotación:**

En el proceso de periodo de prueba del área de recursos humanos del restaurante Don Francisco representa una **fortaleza** de medio impacto porque permite emplear el menor de tiempo posible para este proceso.

#### **2.4.3.1.5. Contratación**

Convenio o acuerdo mutuo de consentimiento concorde y recíproco que tienen como consecuencia la creación de un vínculo obligatorio con fuerza de ley entre las partes contratantes.<sup>45</sup>

El restaurante actualmente no posee ningún contrato laboral con sus colaboradores, se maneja mediante acuerdos mutuos verbales.

##### **Connotación:**

En el proceso de contratación del área de recursos humanos del restaurante Don Francisco representa una **debilidad** de alto impacto porque la empresa es sensible a sanciones y de no poseer sustento sobre las responsabilidades de las partes empleador-empleado.

---

<sup>44</sup> Werther, William B. Jr. Administración de personal y recursos humanos. 5ta. Edición. Editorial Mc Graw-Hill.

<sup>45</sup> Guía de Orientación, Profesional [www.ceccadiz.org/portalcec/uoip/guia/entrevista.aspx](http://www.ceccadiz.org/portalcec/uoip/guia/entrevista.aspx)

#### 2.4.3.1.6. Inducción

La inducción busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo trabajador a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar. Este proceso debe ser programado en forma sistemática, llevada a cabo por el jefe inmediato, por un instructor especializado o por un colega.<sup>46</sup>

El restaurante Don Francisco implementa el proceso de inducción a cargo de un jefe inmediato pero no posee un programa de forma sistemática.

#### Connotación:

En el proceso de inducción del área de recursos humanos del restaurante Don Francisco representa una **debilidad** de medio impacto porque la información que recibe el nuevo colaborador está sujeta a distorsión del jefe inmediato.

#### 2.4.4. Área de mercadotecnia

##### Fuerza de ventas

Las fuerzas de venta son sistemas de información usados en marketing y administración que automatizan algunas funciones de ventas y de administración de fuerzas de venta. Son frecuentemente combinadas con un sistema de información de marketing, en cuyo caso son usualmente denominados sistemas CRM (*Customer Relationship Management*).<sup>47</sup>

El restaurante operará con el siguiente personal:

- Descripción del Puesto: **Socio-Gerente; Dpto. Ventas**  
Personal a Cargo: Once (11)

Descripción de Tareas:

- ✓ Responsable de la apertura y cierre del local

<sup>46</sup> [www.proyectosfindecarrera.com/definicion/contrato.htm](http://www.proyectosfindecarrera.com/definicion/contrato.htm)

<sup>47</sup> 'Enfoques estratégicos de la Administración de Personal - Enfoque estratégico del DRH (II)

- ✓ Asignar y supervisar tareas
- ✓ Encargado de caja
- ✓ Compras
- ✓ Relaciones Publicas, Marketing
- Descripción del Puesto: **Chef**

Personal a Cargo: Tres (3)

Supervisor: Socio-Gerente

Detalle de Tareas:

- ✓ Control de Mercaderías y faltantes
- ✓ Realización de los distintos menús
- ✓ Control de higiene de la cocina y empleados

Criterios a Desempeñar:

- ✓ Respetar los horarios de trabajo
- ✓ Eficiencia y eficacia
- ✓ Cuidado de los bienes de uso
- ✓ Uso adecuado de las mercaderías

Responsabilidad y Deberes:

- ✓ Encargarse del cuidado de los bienes de uso para realizar los menús
- ✓ Hacer uso adecuado de los materiales necesarios para los menús

- Descripción del Puesto: **Ayudantes de Cocina**

Personal a Cargo: Ninguno (0)

Supervisor: Chef; Socio-Gerente

Detalle de Tareas:

- ✓ Colaborar en la realización de los menús
- ✓ Higiene de la cocina
- ✓ Cuidado de los bienes de uso de la cocina

Criterios a Desempeñar:

- ✓ Respetar los horarios de trabajo
- ✓ Eficiencia y eficacia

Responsabilidad y Deberes:

- ✓ Cuidado de los bienes de uso para realizar los menús
- ✓ Realizar tareas de agilidad para el trabajo del chef

- Descripción del Puesto: Maître

Personal a Cargo: Cuatro (4)

Supervisor: Socio-Gerente

Detalle de Tareas:

- ✓ Organizar el salón
- ✓ Control de Insumos y mercadería de salón
- ✓ Seleccionar sectores para cada mozo
- ✓ Supervisar las tareas de los mozos
- ✓ Recepción y acomodamiento de clientes

Criterios a Desempeñar:

- ✓ Respetar los horarios de trabajo
- ✓ Eficiencia y eficacia
- ✓ Cuidado de los bienes de uso
- ✓ Uso adecuado de las mercaderías

Responsabilidad y Deberes:

- ✓ Responsable y cordial
- ✓ Responder ante quejas
- ✓ Mantener activos los mozos
- ✓ Coordinar el servicio

- Descripción del Puesto: **Salonero**

Personal a Cargo: Ninguno (0)

Supervisor: Salonero; Socio-Gerente

Detalle de Tareas:

- ✓ Orden y limpieza del salón
- ✓ Cuidado de su sector de trabajo
- ✓ Atención cordial y eficaz
- ✓ Reordenar sector de trabajo después del servicio

Criterios a Desempeñar:

- ✓ Respetar los horarios de trabajo
- ✓ Eficiencia y eficacia
- ✓ Cuidado de los bienes de uso
- ✓ Uso adecuado de las mercaderías
- ✓ Respetar el orden y pedido

Responsabilidad y Deberes:

- ✓ Excelente atención
- ✓ Responsable y educado

- Descripción del Puesto: **Limpieza**

Personal a Cargo: Ninguno (0)

Supervisor: Socio-Gerente

Detalle de Tareas:

- ✓ Limpieza de todo el local
- ✓ Limpieza de elementos de cocina y salón

Criterios a Desempeñar:

- ✓ Respetar los horarios de trabajo
- ✓ Eficiencia y eficacia
- ✓ Cuidado de los bienes de uso

Responsabilidad y Deberes:

- ✓ Limpieza del local todos los días
- ✓ Limpieza de baños todos los días

- Descripción del Puesto: **Seguridad**

Personal a Cargo: Ninguno (0)

Supervisor: Socio-Gerente

Detalle de Tareas:

- ✓ Mantener la seguridad dentro y fuera del local

Criterios a Desempeñar:

- ✓ Respetar los horarios de trabajo
- ✓ Cuidado de las personas y bienes del local
- ✓ Cuidado de los clientes y bienes de los mismos

Responsabilidad y Deberes:

- ✓ Aviso a la policía, en caso de siniestro

**Connotación:**

La fuerza de ventas del restaurante Don Francisco representa una **fortaleza** de alto impacto porque las tareas se encuentran bien definidas con sus respectivos responsables.

**Fijación de precios**

"Término utilizado para dar a entender la fijación de precios "deliberada" en contraste con la situación idealizada de la competencia perfecta en la que el precio es el resultado automático de un proceso impersonal." <sup>48</sup>

**Políticas de Precio**

El restaurante Don Francisco actualmente su política de precios está establecida mediante Consideraciones Organizativas quien determinara los precios, siendo una PYME nuestra organización estará a cargo de los gerentes.

**Connotación:**

La fijación de precios se encuentra actualmente mediante el modelo de consideraciones organizativas representa una **debilidad** de alto impacto porque no es la manera más eficiente de establecerlos.

**2.4.5. Área financiera**

El Departamento Financiero (FIN) es responsable de las políticas, planes, movilización y administración de los recursos financieros de la institución. Tiene como objetivo dar soporte a los procesos sustantivos y de apoyo mediante el

---

<sup>48</sup> <http://www.serfinco.com/glossary/default.asp>

mejor aprovechamiento de las fuentes de financiamiento del gasto y a través de la ejecución coordinada, concertada y dinámica del plan presupuesto. <sup>49</sup>

La Unidad de Servicios Financieros depende de la Gerencia del Área Administrativa.

Esta unidad está a cargo de la **Sra. Diocelina León**, Jefe de Unidad.

**Connotación:**

El área financiera del restaurante Don Francisco representa una **debilidad** de alto impacto porque en todos estos años de funcionamiento no se ha manejado una política de reinversión.

**2.4.6. Área de Producción**

**Proceso de producción**

Proceso por medio del cual se crean los bienes y servicios económicos. Es la actividad principal de cualquier sistema económico que está organizado precisamente para producir, distribuir y consumir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas. <sup>50</sup>

El proceso que utiliza el restaurante es el siguiente:

---

<sup>49</sup> <http://www.serfinco.com/glossary/default.asp>

<sup>50</sup> <http://www.serfinco.com/glossary/default.asp>

**Gráfico 14. Proceso de Servicio**

Proceso: Entrega de Servicio										
N.	Responsable	Descripción	TIPO DE ACTIVIDAD					Tiempo (m.)	Distancia (mt.)	Recursos
			○	⇒	□	▷	▽			
1	Cliente	Entrada de Clientes a Restaurante		x				1m.	5mt.	
2	Mesero	Mesero lleva a clientes a su mesa		x				1m.	10mt.	Humano
3	Mesero	Entrega de menú a clientes	x					1m.		Humano
4	Mesero	Pedido de clientes	x					4m.		Humano
5	Mesero	Entrega de pedido a chef		x				2m.	10mt.	Humano
6	Cocinero	Servir menús en platos	x					2m.		Humano
7	Mesero	Entrega de plato a cliente		x				2m	10mt.	Humano
8	Mesero	Entrega de orden a Cobrador para realizar factura		x				2m.	5mt.	Humano
9	Cliente	Cliente se sirve plato seleccionado	x					20m.		Humano
10	Cliente	Cliente pide factura por servicio	x					2m.		Humano
11	Mesero	Se entrega factura a cliente		x				2m.	7mt.	Humano
12	Mesero	Si lo requiere se entrega tríptico a cliente	x					1m.		Humano, Material
13	Gerente	Cliente paga por servicio	x					2m.		Humano
14	Cliente	Salida de cliente		x				1m.	10mt.	Humano
<b>TOTAL</b>								<b>45m.</b>	<b>57 mt.</b>	

TABLA DE RESUMEN			
ACTIVIDAD	No.	Distancia	Tiempo Total
Operación	7		34 m.
Inspección	0		0
Transporte	7	45mt.	11 m.
Almacén	0		0
Demora	0		0
	<b>14</b>	<b>45mt.</b>	<b>45m.</b>

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Connotación:**

El proceso de producción que implementa el restaurante Don Francisco representa una **fortaleza** de alto impacto porque las actividades se encuentran bien definidas con sus respectivos responsables.

**Componentes**

**Los proveedores y las mercancías**

Comenzaremos desglosando los diferentes apartados dentro de la política de compras o del trato y elección de nuestros proveedores:

Los principales proveedores de la empresa son:

- Santa María: Frutas, Vegetales y conservas.
- DeliRancho: carnes.
- Mano de Obra: seguridad, limpieza.

## **La política de compras en el restaurante**

- Conocer los productos que llevan cada proveedor y las ofertas puntuales que nos presenten cada uno de ellos.
- Las mercancías que recibimos deben ser comprobadas en un momento u otro. Vigilar si cada una se atiene a lo pedido: concuerdan con lo solicitado.
- Debemos conocer proveedores alternativos donde nos resulte factible comprar en un momento dado ante la imposibilidad material de que nos lo sirva nuestro distribuidor habitual. Si por error nos hemos quedado sin una referencia y sabemos que viene un cliente que siempre la pide, nuestra obligación es conocer esos lugares que nos sacarán del apuro.
- Gestionar bien la compra y el mantenimiento de un stock, jugando con los diferentes períodos del año, con unos meses en que los stocks bajen porque vendemos y, prácticamente, no reponemos y otros en que suban gradualmente porque hemos comprado.
- Hay que realizar un seguimiento de los platos, de cada referencia, calcular su ciclo de vida, cuáles se pueden guardar y durante cuánto tiempo y si esa guarda será rentable para la empresa y satisfará a nuestra clientela.
- Importante es el saber valorar las ventajas que tiene cada plato en relación con otros (calidad, precio, servicio del proveedor, confianza en éste, posibilidad de mantenerlo en carta todo el año. y si tenemos la convicción de que le encajará en el gusto de nuestros clientes.
- Controlar los costes fijos y manejar con solvencia los costes variables (aquellos que varían con el crecimiento del volumen de ventas).
- En el restaurante la idoneidad se sitúa entre el 20 y el 35% los gastos de mercadería (materias primas). RANGO DE ERROR para auditoria.

## Compras

**Gráfico 15. Proceso de Compra**

Proceso: Compra de Materia Prima e Insumos										
N.	Responsable	Descripción	TIPO DE ACTIVIDAD					Tiempo (m.)	Distancia (mt.)	Recursos
			○	⇒	□	▷	▽			
1	Chef	Controlar si hace falta algún producto			x			5m.		Humano
2	Ayudante de Cocina-Gerente	Ir a sitio de expendio, dependiendo del producto		x				40m.	10 km.	Humano,Tecnológico
3	Gerente	Comparación de precios entre distribuidores.	x					25m.		Humano
4	Gerente	Elección de distribuidor	x					5m.		Humano
5	Gerente	Pedido de productos	x					25m.		Humano
6	Ayudante de Cocina-Gerente	Control de estado de productos			x			15m.		Humano
7	Gerente	Pago al Distribuidor	x					5m.		Humano
8	Gerente	Contratación de transporte	x					8m.		Humano
9		Transportación de productos a restaurante		x				25m.	10km.	Tecnológico
10	Ayudante de Cocina	Almacenaje de productos					x	25m.		Humano, Tecnológico
<b>TOTAL</b>								<b>178m.</b>	<b>20km.</b>	

TABLA DE RESUMEN			
ACTIVIDAD	No.	Distancia	Tiempo Total
Operación	5		68 m.
Inspección	2		20m.
Transporte	2	20km.	65 m.
Almacén	1		25m.
Demora	0		0
	<b>10</b>	<b>20km.</b>	<b>39m.</b>

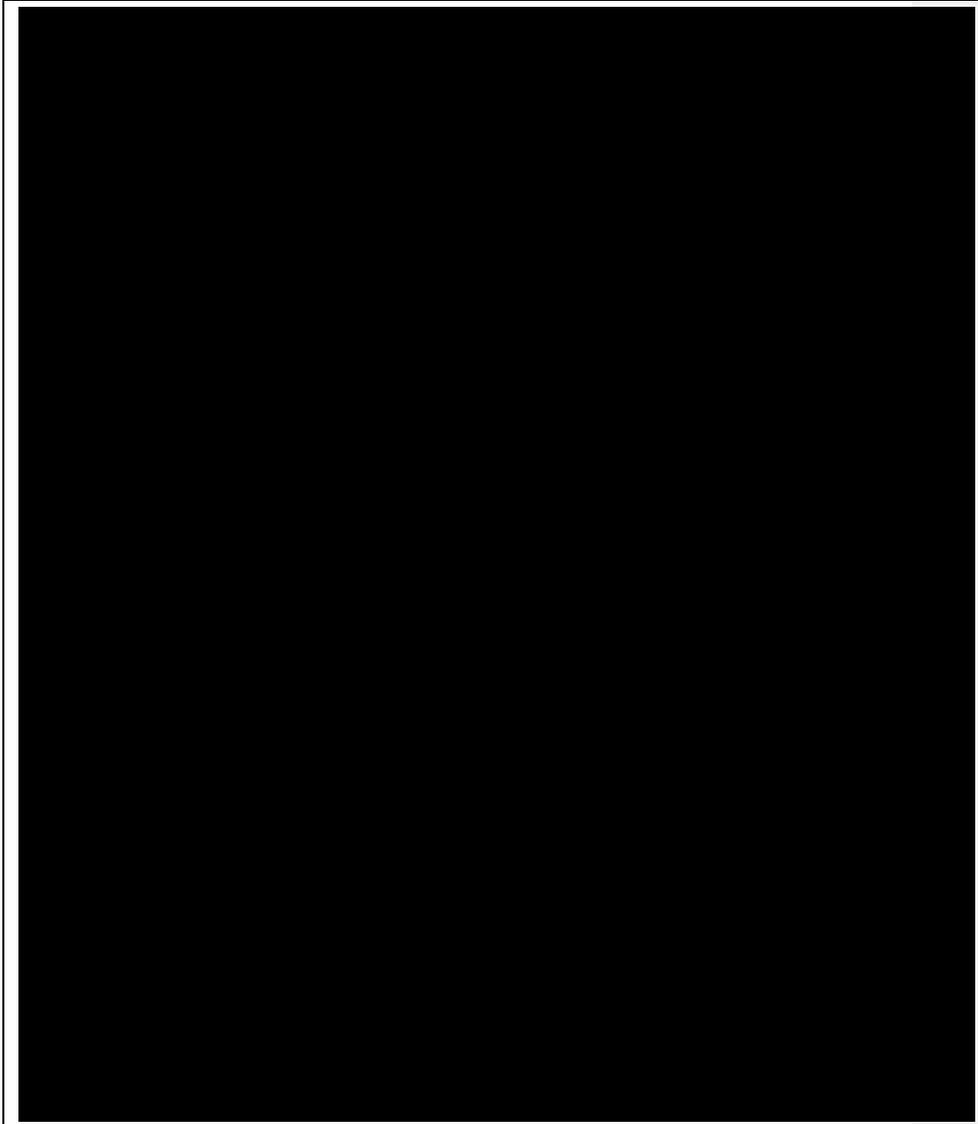
Fuente: Andrés Gutiérrez L.

### Connotación:

El proceso de compras que implementa el restaurante Don Francisco representa una **fortaleza** de alto impacto porque las actividades se encuentran bien definidas con sus respectivos responsables.

## Descripción del proceso productivo

Gráfico 16. Proceso Productivo



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

### Connotación:

El proceso de producción que implementa el restaurante Don Francisco representa una **fortaleza** de medio impacto porque las actividades se encuentran bien definidas con sus respectivos responsables.

### **Existencia de desperdicios en el proceso productivo**

Desperdicio es todo material considerado como desecho y que se necesita eliminar. La basura es un producto de las actividades humanas al cual se le considera de valor igual a cero por el desechado. No necesariamente debe ser odorífica, repugnante e indeseable; eso depende del origen y composición de ésta.

#### **Connotación:**

La existencia de desperdicios del restaurante Don Francisco representa una **fortaleza** de medio impacto porque están siendo bien tratadas que permite generar actividades de desarrollo social y económico.

### **Seguridad ambiental**

La seguridad ambiental es la minimización proactiva de las amenazas antropogénicas a la integridad funcional de la biosfera y así a su componente interdependiente humano.<sup>51</sup>

#### **Connotación:**

La seguridad ambiental del restaurante Don Francisco representa una **fortaleza** de medio impacto porque están cumpliendo con los requisitos que exige el municipio de Quito.

---

<sup>51</sup> Traducción libre de: Barnett 1997

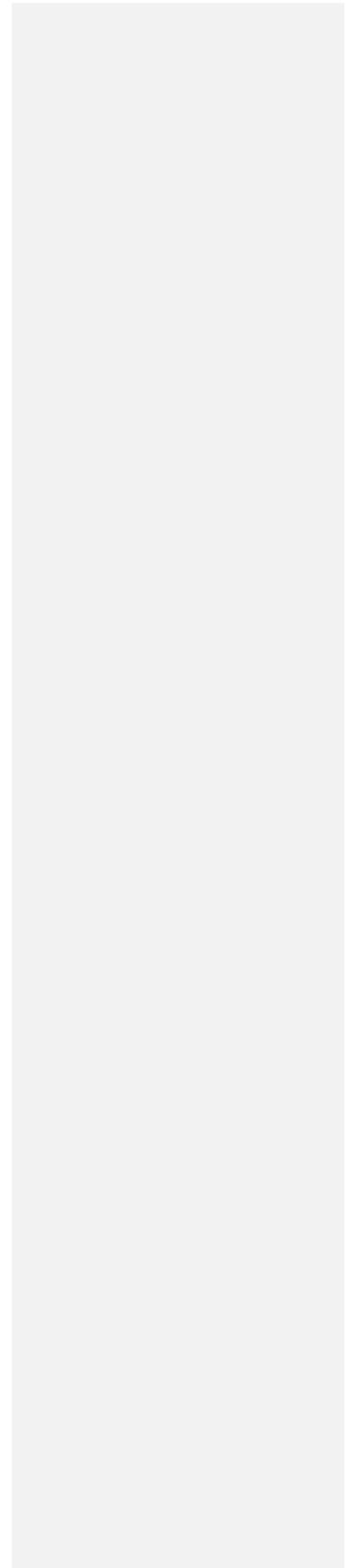
#### 2.4.7. Matriz resumen de fortalezas y debilidades

Tabla 12. Resumen Fortaleza y Debilidades

<b>FORTALEZAS</b>	
1	EL restaurante posee cultura de calidad.
2	Fuerza de ventas bien estructurada.
3	Proceso de producción claro y bien estructurado.
4	Proceso de compras bien sistematizado.
5	Proceso de servicio claro y bien estructurado.
6	Óptimo sistema de desperdicios.
7	Seguridad ambiental cumple normas municipales.
8	Proceso de reclutamiento, candidatos se encuentran familiarizados.
9	Proceso de selección, permite ahorrar tiempo.
10	Proceso de entrevista, brinda información de calidad.
11	Periodo de prueba, corto.
<b>DEBILIDADES</b>	
1	Organigrama no es claro puede complicar actividades.
2	Área administrativa, exceso de funciones.
3	No existe subgerencias, no posee apoyo el gerente.
4	Inadecuado sistema de fijación de precios.
5	Área financiera, no posee política de reinversión.
6	Sistema de contratación verbal.

7	Proceso de inducción incompleto.
---	----------------------------------

Fuente: Andrés Gutiérrez L.



## 2.5. Diagnóstico

### 2.5.1. Matriz general del factor FODA

#### Matriz de análisis interno

**Tabla 13. Análisis Interno**

FORTALEZA		IMPACTO		
N	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1	EL restaurante posee cultura de calidad.	X		
2	Fuerza de ventas bien estructurada.	X		
3	Proceso de producción claro y bien estructurado.	X		
4	Proceso de compras bien sistematizado.		X	
5	Proceso de servicio claro y bien estructurado.	X		
6	Óptimo sistema de desperdicios.			X
7	Seguridad ambiental cumple normas municipales.			X
8	Proceso de reclutamiento, candidatos se encuentran familiarizados.		X	
9	Proceso de selección, permite ahorrar tiempo.		X	
10	Proceso de entrevista, brinda información de calidad.		X	
11	Periodo de prueba corto.		X	

DEBILIDADES		IMPACTO		
N	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Organigrama no es claro puede complicar actividades.		X	
2	Área administrativa, exceso de			X

	funciones.			
3	No existe subgerencias, no posee apoyo el gerente.			X
4	Inadecuado sistema de fijación de precios.		X	
5	Área financiera, no posee política de reinversión.	X		
6	Sistema de contratación verbal.	X		
7	Proceso de inducción incompleto.		X	

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

## Matriz de análisis externo

**Tabla 14. Análisis Externo**

OPORTUNIDADES		IMPACTO		
N	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1	La balanza comercial tiene una tendencia de crecimiento.			X
2	Los ingresos están con tendencias crecientes.		X	
3	PEA posee porcentajes altos.		X	
4	Cultura, costumbres se pueden aprovechar para brindar servicios.	X		
5	Buen nivel tecnológico que puede ayudar a la empresa en mantener costos bajos en sus procesos.		X	
6	Los desechos pueden ser utilizados.			X
7	Seguridad Pública, excelente cobertura para posibles eventualidades.		X	
8	Los clientes actuales cuyas necesidades han sido satisfechas.	X		
9	Los clientes potenciales, ampliar su segmento de mercado.	X		
10	La principal barrera de entrada, alto posicionamiento de la competencia.		X	

AMENAZAS		IMPACTO		
N	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1	El producto interno bruto (PIB) tiene una tendencia decreciente.			X
2	Sistema financiero tasa activa alta.	X		
3	La inflación anual a tenido una tendencia de crecimiento.	X		
4	El riesgo país tiene una tendencia creciente y mantiene un nivel alto.			X
5	El impuesto al valor agregado IVA, en el Ecuador alta.	X		

6	La tasa de desempleo y subempleo ha sido muy inestable en los últimos dos años.		X	
7	Los niveles de pobreza e indigencia son altos.			X
8	Leyes y mandatos inciertos, promulgados por la Asamblea Constituyente.		X	
9	La escasez de alimentos, a nivel mundial.	X		
10	El precio del petróleo ha sido muy inestable en los últimos dos años.			X
11	Fuerte posicionamiento de los competidores.	X		
12	Alto poder negociador de proveedores, imposición de precios.	X		
13	Alto poder negociador de compradores, influyen en el servicio.	X		
14	El riesgo de productos sustitutos.			X
15	La baja cotización del dólar ante el euro y el yen, pierde competitividad.		X	

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

## 2.5.2. Matriz de evaluación interna – externa

**Tabla 15. FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• EL restaurante posee cultura de calidad.</li> <li>• Fuerza de ventas bien estructurada.</li> <li>• Proceso de producción claro y bien estructurado.</li> <li>• Proceso de compras bien sistematizado.</li> <li>• Proceso de servicio claro y bien estructurado.</li> <li>• Proceso de reclutamiento, candidatos se encuentran familiarizados.</li> <li>• Proceso de selección, permite ahorrar tiempo.</li> <li>• Proceso de entrevista, brinda información de calidad.</li> <li>• Periodo de prueba corto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los ingresos están con tendencias crecientes.</li> <li>• PEA posee porcentajes altos.</li> <li>• Cultura, costumbres se pueden aprovechar para brindar servicios.</li> <li>• Buen nivel tecnológico que puede ayudar a la empresa en mantener costos bajos en sus procesos.</li> <li>• Seguridad Pública, excelente cobertura para posibles eventualidades.</li> <li>• Los clientes actuales cuyas necesidades han sido satisfechas.</li> <li>• Los clientes potenciales, ampliar</li> </ul>

	<p>su segmento de mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La principal barrera de entrada, alto posicionamiento de la competencia.</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama no es claro puede complicar actividades.</li> <li>• Inadecuado sistema de fijación de precios.</li> <li>• Área financiera, no posee política de reinversión.</li> <li>• Sistema de contratación verbal.</li> <li>• Proceso de inducción incompleto.</li> <li>• No posee un plan de marketing.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema financiero tasa activa alta.</li> <li>• La inflación anual ah tenido una tendencia de crecimiento.</li> <li>• El impuesto al valor agregado IVA, en el Ecuador alta.</li> <li>• La tasa de desempleo Y SUBEMPLEO ha sido muy inestable en los últimos dos años.</li> <li>• Leyes y mandatos inciertos, promulgados por la Asamblea Constituyente.</li> <li>• La escasez de alimentos, a nivel mundial.</li> <li>• Fuerte posicionamiento de los competidores.</li> <li>• Alto poder negociador de proveedores, imposición de precios.</li> <li>• Alto poder negociador de compradores, influyen en el servicio.</li> <li>• La baja cotización del dólar ante el euro y el yen, pierde competitividad.</li> </ul>

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

## **Diagnóstico**

El restaurante Don Francisco se encuentra interactuando en un escenario externo muy agresivo, el sistema financiero posee un alto costo para posibles préstamos.

Lo más preocupante es el factor inflacionario está encareciendo la materia prima del restaurante, debido a la escasez de alimentos a nivel mundial y los altos precios del petróleo.

El panorama político, e nuevo régimen tributario son factores a considerar porque pueden afectar a las operaciones de la empresa y de similar a nueva ley de contratación.

Con respecto a la competencia, es un escenario agresivo porque sus competidores se encuentran fuertemente posicionados y el alto poder negociador de sus proveedores y compradores limitan su nivel para operar.

No todo el panorama externo es desalentador, hay factores atractivos para que la empresa pueda aprovechar el mercado, como la cultura como un alto nivel de casamientos, bautizos donde puede ofrecer sus servicios.

Los clientes actuales se encuentran satisfechos permitiéndole crear fidelidad de la marca e intentar captar clientes potenciales.

Las barreras de entradas son fuertes, lo cual le permitirá respirar relativamente tranquilo durante esta década.

Con respecto a su entorno interno el restaurante deberá considerar que:

El sistema organizacional no permite el óptimo funcionamiento en las actividades del restaurante, a pesar se encuentran diferentes servicios en área administrativa

bajo la responsabilidad de la Sra. Diocelina León no ha impedido el normal desempeño del restaurante.

La fijación de precios, se encuentra determinada por la gerencia careciendo de cualquier sustento técnico y científico.

Además, su sistema de contratación puede ocasionar problemas o sanciones por medio del IESS.

Las fortalezas de la empresa, se encuentran en el área de recursos humanos aunque carece de manuales, el reclutamiento que está utilizando le permite ahorrar recursos y contratar colaboradores que se encuentren familiarizados con sus labores.

Sus procesos de producción, de compras y de su servicio se maneja mediante la cultura de calidad lo cual le permite que se diferencie de la competencia y las actividades de los colaboradores se han claras.

## Propuesta del mapa estratégico empresarial

### 2.5.3. Identificación de áreas estratégicas: ofensivas y defensivas

#### Matriz para identificar las estrategias ofensivas

Gráfico 17. Estrategias Ofensivas

MATRIZ: "FO"									
OPORTUNIDADES									
Los ingresos están con tendencias crecientes									
PEA posee porcentajes altos									
Cultura, costumbres se pueden aprovechar para brindar servicios									
Buen nivel tecnológico mantener costos bajos procesos									
Seguridad Pública preparada para un accidente									
Los clientes actuales cuyas necesidades han sido satisfechas									
Los clientes potenciales, ampliar su segmento de mercado									
Principal barrera de entrada, alto posicionamiento de la competencia.									
Total									
<b>FORTALEZAS</b>									
EL restaurante posee cultura de calidad.	5	1	5	5	1	5	5	1	28
Fuerza de ventas bien estructurada.	5	1	5	5	1	5	5	1	28
Proceso de producción claro y bien estructurado.	3	1	5	5	1	5	5	1	26
Proceso de compras bien sistematizado.	3	1	5	5	1	5	5	1	26
Proceso de servicio claro y bien estructurado.	3	1	5	5	1	5	5	1	26
Óptimo sistema de desperdicios.	1	1	3	3	1	3	3	1	16
Seguridad ambiental cumple normas municipales.	1	1	5	5	3	3	3	1	22
Proceso de reclutamiento, candidatos se encuentran familiarizados.	3	1	5	5	1	5	5	1	26
Proceso de selección, permite ahorrar tiempo.	3	1	5	5	1	5	5	1	26
Proceso de entrevista, brinda información de calidad.	3	1	5	5	1	5	5	1	26
Periodo de prueba corto.	3	1	5	5	1	5	5	1	26
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>11</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>13</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>11</b>	

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

#### Connotación:

Para aprovechar las oportunidades que el mercado del valle de Guayllabamba brinda se debe trabajar con las siguientes fortalezas que posee el restaurante:

- Proceso de compras, producción y servicio.
- Proceso de selección.
- Cultura de calidad
- Fuerza de ventas bien estructurado.

## Matriz para identificar las estrategias defensivas

Gráfico 18. Estrategias Defensivas

	AMENAZAS										
	Sistema financiero tasa activa alta	La inflación anual tendencia de creciente	Regimen Tributario dificultoso	Tasa de Desempleo y subempleo en aumento	Escasez de Alimentos a nivel mundial	Leyes y mandatos inciertos, promulgados por la Asamblea	Fuerte posicionamiento de los competidores.	Alto poder negociador de proveedores, imposición de precios	Alto poder negociador de compradores, influyen en el servicio	La baja cotización del dólar ante el euro y el yen, pierde competitividad.	Total
<b>PONDERACIÓN</b>											
	ALTA = 5										
	MEDIA = 3										
	BAJA = 1										
<b>DEBILIDADES</b>											
Organigrama no es claro puede complicar actividades	1	5	5	1	1	1	5	3	3	1	26
Inadecuado sistema de fijación de precios.	1	5	3	1	3	1	3	3	3	3	26
Área financiera, no posee política de reinversión.	1	3	3	1	1	1	5	3	3	1	22
Sistema de contratación verbal.	1	1	3	1	1	5	1	1	1	1	16
No posee un plan de marketing	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	16
Proceso de inducción incompleto.	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	16
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

### Connotación:

Las debilidades que debe priorizar el restaurante Don Francisco para minimizar el riesgo de las amenazas que presenta el mercado del valle de Guayllabamba son:

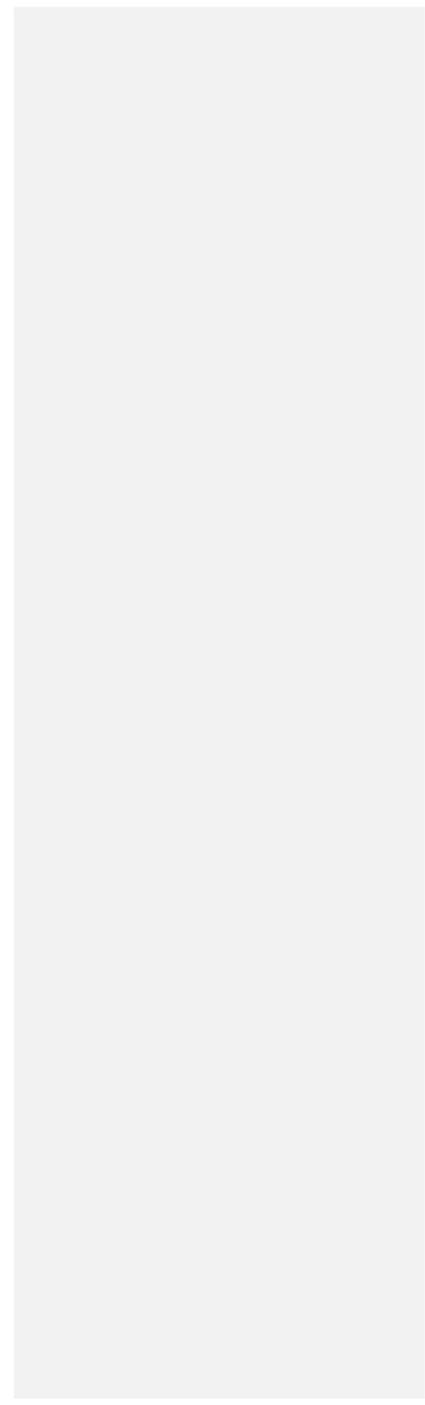
- Organigrama no es claro y puede complicar actividades.
- Inadecuado sistema de fijación de precios.
- Área financiera, no posee política de reinversión.



**Matriz  
Síntesis  
Estratégica**

		DO	DA
<b>DEBILIDADES</b>	D1	Organigrama no es claro puede complicar actividades	<p>Definir la personalidad de la marca así como los atributos de la misma para así obtener una estrategia de posicionamiento definida, un Manual de marca corporativa y una línea de comunicación eficaz.</p> <p>Crear un sistema de fijación de precios, para establecer un sistema formal y con esto obtener: Manual de Costos, Optimización de los recursos.</p>
	2	Inadecuado sistema de fijación de precios.	
	3	Área financiera, no posee política de reinversión.	
		Fuente: Andrés Gutiérrez L.	

de



## **2.5.4. Propuesta del nuevo mapa direccionamiento estratégico**

### **Misión propuesta**

Don Francisco se divierte cocinando con alegría y mucho amor brindando un servicio diferente, creativo, para quienes lo reciban puedan sorprender y homenajear a sus seres queridos y a aquellas en las cuales puede ser muy apropiado un despertar de los sentidos, con una variedad de exquisiteces para todas las ocasiones, sin olvidar la exaltación de la calidad, gracias a la magia de un "toque clásico", al estilo original de DF, mezcla de buen servicio y buena comida, calidez y ambiente, variedad y gusto, la receta perfecta para que usted se sienta como en casa con toda su familia.

### **Visión propuesta**

Para el 2013, pertenecer a los principales restaurantes del valle de Guayllabamba especializándonos en los grupos familiares. Es una meta ambiciosa y lo sabemos, pero nuestro sistema de gestión integral, el trabajo en equipo de nuestro grupo de colegas (Proveedores) y amigos (talento humano). La creatividad, la innovación de nuestros productos y servicios cada día nos acercará a este objetivo.

### **Valores propuestos**

#### **Trabajo en Equipo**

Colaborar y cooperar por el bien del equipo, sus miembros y de la compañía. Tratarlos con dignidad, justicia y respeto. Fomentar un ambiente de comunicación abierta en todas las direcciones, con sinceridad y retroalimentación efectiva.

#### **Resultados**

Establecer y lograr continuamente, objetivos que representen un reto, siendo estos medibles y apegados a nuestros valores y principios guía.

## **Integridad**

A través de nuestras palabras y acciones, establecemos confianza y honradez primero en nosotros mismos, y luego en nuestros equipos y compañía.

## **Pasión por el Servicio**

El invitado, interno o externo, siempre es primero. Nos esforzamos por asombrar y deleitar a nuestros invitados.

## **Principios propuestos**

1. Conocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
2. Ser eficientes y eficaces en el servicio hacia nuestros clientes.
3. Proporcionar confianza a nuestro talento humano para lograr compromiso hacia la organización.
4. Integrar todos nuestros niveles operativos con transparencia.
5. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados de marketing, producción, servicios, logística y finanzas como un sistema.
6. Compromiso en la innovación de nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
7. Tomar decisiones y acciones basadas en el análisis de las necesidades de los clientes y experiencia de la organización.

## **Objetivos propuestos**

### **2.5.4.5.1. Corto Plazo**

Aumentar el nivel de ventas en un 5% para el 31 de diciembre de 2008, sin costo adicionales y conservando el nivel actual de calidad.

### **2.5.4.5.2. Mediano Plazo**

Desarrollar el mercado del Restaurante Don Francisco en el valle de Guayllabamba mediante un mejoramiento en su sistema de gestión integral, promoción para incrementar su nivel de ventas.

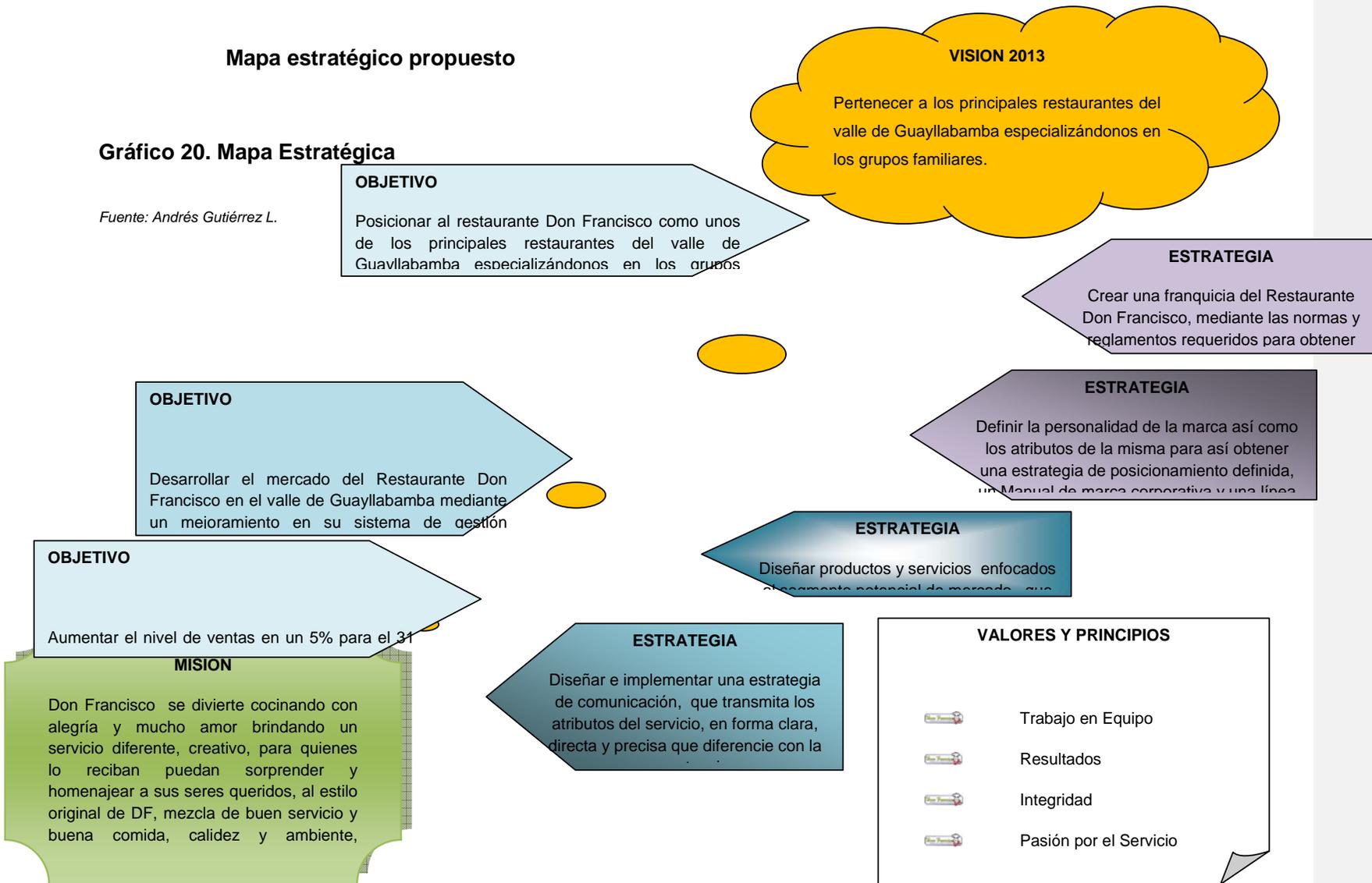
#### **2.5.4.5.3. Largo Plazo**

Posicionar al restaurante Don Francisco como uno de los principales restaurantes del valle de Guayllabamba especializándonos en los grupos familiares.

## Mapa estratégico propuesto

Gráfico 20. Mapa Estratégica

Fuente: Andrés Gutiérrez L.





## **CAPÍTULO III**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.1. Marco Teórico**

##### **3.1.1. Segmentación**

Es el proceso de división de un mercado potencial en distintos subconjuntos o segmentos de consumidores que tienen necesidades, características o comportamientos homogéneos entre sí pero heterogéneos entre segmentos, que podrían requerir productos y/o servicios y que pueden ser alcanzados a través de diferentes mezclas de marketing ajustadas a cada grupo. <sup>52</sup>

##### **3.1.2. Importancia de la segmentación**

Es importante la segmentación porque permite la identificación de las necesidades de los clientes y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.

Las empresas pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.

La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.

Facilita la selección o el mejoramiento de la eficiencia de los canales de distribución y de comunicación.

La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico.

Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable.

---

<sup>52</sup> Abell D.F. (1980) Defining the Business: The Strating Point of Stategiz Plannig-

### 3.1.3. Clases de segmentación

#### 3.1.3.1. Segmentación geográfica

Es la que permite dividir el mercado en diferentes unidades geográficas. Como países, regiones, estados, departamentos, ciudades, zonas.

**Tabla 16. Variables Geográficas**

<b>VARIABLES GEOGRÁFICAS</b>
Región del Mundo
Región del País
Densidad

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

#### 3.1.3.2. Segmentación demográfica

Es la división del mercado objetivo en grupos de consumidores clasificados por grupos etáreos, ingresos, género, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, ocupación, nivel de estudio, profesión, religión, raza y nacionalidad.

**Tabla 17. Variables Demográficas**

<b>VARIABLES DEMOGRÁFICAS</b>
Edad
Género
Estado Civil
Tamaño de la familia
Educación
Ocupación

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

### 3.1.3.3. Segmentación psicográfica

Clasifica a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida, modelos de referencia y personalidad.

**Tabla 18. Variables psicográfica**  
**VARIABLES PSICOGRÁFICAS**

Clase Social
Estilo de Vida

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

### 3.1.3.4. Segmentación por comportamiento

Se refiere al comportamiento relacionado con el producto (frecuencia, el volumen, la ocasión), utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.

**Tabla 19. Variables por comportamiento**

<b>VARIABLES POR COMPORTAMIENTO</b>
Frecuencia
Volumen
Ocasión

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

### 3.1.3.5. Segmentación socioeconómica

Consiste en diferenciar a la población de un mercado de acuerdo con los estratos sociales para el caso de individuos, o la actividad económica, tamaño o carácter de sus recursos para el caso corporativo.

**Tabla 20. Variables Socioeconómicas**

<b>VARIABLES SOCIECONÓMICAS</b>
Clase Social

Ingresos
----------

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**3.1.3.6. Segmentación conductual**

Clasifica a los compradores en grupos, con base a su conocimiento en un producto, su actitud ante el mismo, el uso y valor que le dan o la forma en que responden a un precio o promoción. Entre los grupos se destacan: beneficios esperados, ocasión de compra, tasa de uso, grado de lealtad, grado de conocimiento, y actitud ante el producto.

**Tabla 21. Variables Conductual**

<b>VARIABLES CONDUCTUALES</b>
Grupo
Grado de lealtad
Conocimiento
Promociones

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**3.1.4. Métodos para la segmentación de mercados**

**3.1.4.1. Macro segmentación**

Este proceso de segmentación tiene una importancia estratégica para la empresa ya que conduce a definir su campo de actividad e identificar los factores clave a controlar para consolidarse en estos mercados objetivos.<sup>53</sup>

<sup>53</sup> Autor y licencia de 'Cuatro visiones de CRM - Cultura Organizacional'

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/cuatrovisi.htm>

#### **3.1.4.1.1. Orientación al mercado**

La orientación hacia el mercado consiste en facilitar esos intercambios a través de entender el comportamiento de compra y atender a los clientes en forma rentable y mejor que los competidores.

Don Francisco opera sobre el mercado de servicios de alimentación de cocina tradicional ecuatoriana e internacional del valle de Guayllabamba especializándose en los grupos familiares.

#### **3.1.4.1.2. Conceptualización del mercado de referencia**

Don Francisco opera en el mercado de Guayllabamba para satisfacer las necesidades de alimentación tradicional e internacional y descanso para familias quiteñas, propietarios de fincas en el valle y turistas nacionales e internacionales que se encuentran en tránsito.

Mediante una infraestructura de primera que brinde todas las facilidades y comodidades, sin olvidar un sistema de gestión integral para que garantice la calidad del producto y servicio.<sup>54</sup>

#### **3.1.4.1.3. Nuevos segmentos**

Aumento de ventas por medio de la introducción de productos nuevos o actuales pero dirigidos a nuevos mercados.

Esta estrategia implica entrar a conocer nuevos clientes intermediarios, nuevos consumidores finales, nuevas costumbres, hábitos y prácticas comerciales a menudo diferentes a las que la empresa está acostumbrada a tratar.<sup>55</sup>

Los nuevos segmentos de mercados que brinda el mercado de Guayllabamba donde opera Don Francisco son:

 Florícolas, el Restaurante Don Francisco puede ofrecer en este nuevo segmento de mercado servicios de catering.

---

<sup>54</sup> <http://www.infomipyme.com/Docs/SV/Offline/comoadministrar/opciones1.htm>

<sup>55</sup> Autor y licencia de 'La función del Marketing en la Economía - La respuesta del consumidor'

 Propietarios de fincas, el restaurante puede operar en este nuevo segmento con servicio de comida para llevar o entrega a domicilio.

 Instituciones públicas y privadas, Don Francisco puede ingresar en este nuevo mercado para la asistencia en la realización de eventos.

#### **3.1.4.2. Micro segmentación**

El objetivo de la microsegmentación consiste en analizar la diversidad de las necesidades en el interior de los productos-mercados identificados en el análisis de la macrosegmentación. Los consumidores o los clientes industriales que forman parte del producto mercado buscan en los productos la misma función de base.<sup>56</sup>

En el Análisis de la segmentación se divide el producto-mercado en grupos de consumidores (segmentos) homogéneos desde el punto de vista de las ventajas buscadas que aporta el producto y distingue a la organización de las otras (competencia – diferenciación).

Se analiza la microsegmentación desde el punto de vista sociodemográfico, por las ventajas buscadas en los productos por los consumidores, los estilos de vida descritos en actividades, intereses y opiniones; y por los comportamientos de compra.

Para el presente procedimiento se tomará la variable por tipo de cliente para realizar la microsegmentación, para el restaurante Don Francisco.

---

<sup>56</sup> Staton William, Etzel Michael: "Fundamentos del Marketing".

**3.1.4.2.1. Segmento Propietarios de Fincas**

**3.1.4.2.2. Segmento Familias Quiteñas**

**3.1.4.2.3. Segmento Turistas en tránsito**

## **3.2. Definición del problema**

### **3.2.1. Punto de vista gerencial**

Determinar la demanda insatisfecha que existe en el mercado del valle de Guayllabamba sobre el servicio de alimentación tradicional.

### **3.2.2. Punto de vista de la investigación de mercados**

Posicionar al mercado de Guayllabamba el restaurante "Don Francisco" dedicado a satisfacer las necesidades de las personas de estrato medio y medio alto.

### **3.2.3. Objetivo de la investigación**

Analizar el nivel de posicionamiento que tiene el Restaurante "Don Francisco" en el valle de Guayllabamba, mediante el nivel de ventas para determinar las estrategias de marketing.

### **3.2.4. Tipo y tamaño de la muestra**

#### **3.2.4.1. Tamaño Universo**

El tamaño del universo está basado en los turistas que recibe el valle de Guayllabamba que es la zona en donde estamos haciendo la investigación. Según estudios del Municipio de Quito el valle posee un promedio de visitantes de 2083 turistas por mes arrojando un total de 25.000 al año.

#### **3.2.4.2. Unidades muestrales**

Los elementos muestrales a la que va dirigida nuestra encuesta son todas las personas que hayan ingresado alguna vez a un restaurante del valle de Guayllabamba y más que todo se acoplen a nuestra investigación.

Nos hemos enfocado más a las personas que tienen una independencia económica para asistir a un restaurante y a quienes también acostumbran a ir a este lugar con sus familias o con otras personas.

#### **3.2.4.3. Técnica de muestreo**

Se dispone de dos métodos para seleccionar las muestras de poblaciones: muestreo no aleatorio o de juicio y muestreo aleatorio o probabilístico.<sup>57</sup>

Para la presente investigación se utilizó, el muestreo aleatorio simple, donde se selecciona una muestra y es posible tener igual probabilidad de ser seleccionada y a cada elemento de la población entera tener igual probabilidad de quedar incluido en la muestra.

#### **3.2.4.4. Matriz de datos secundarios**

Los datos secundarios son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación. En el estudio de la historia, las fuentes secundarias son aquellos documentos que no fueron escritos contemporáneamente a los sucesos estudiados<sup>58</sup>

Las fuentes secundarias que se tomaran en cuenta para la presente investigación será la siguiente:

---

<sup>57</sup> Estadística aplicada para administradores, Richard Levin, pag. 299

<sup>58</sup> Wood Gray, *Historian's handbook, a key to the study and writing of history* (Houghton Mifflin, 1964)

**Tabla 22. Fuentes Secundarias**

<b>Fuentes Secundarias</b>
<b>Don Francisco</b>
<b>Cámara de Comercio de Quito</b>
<b>Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha</b>
<b>Instituto de Estadísticas y Censos</b>
<b>Revista elgourmet Ecuador</b>
<b><a href="http://www.elgourmet.com">www.elgourmet.com</a></b>

Fuente: Andrés Gutiérrez L.



El resultado del cálculo del tamaño de la muestra da un mínimo de 130 encuestas.

### 3.2.4.6. Cuestionario Piloto

#### Ayúdanos a mejorar

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por el Restaurante Don Francisco.

Esta encuesta dura aproximadamente 5 minutos.

1. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio del Restaurante Don Francisco?

<input type="checkbox"/> Completamente satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Completamente insatisfecho
---	-------------------------------------	---------------------------------------	---

2. ¿El menú que ofrece Don Francisco cubre sus necesidades?

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

Sí, no cumple ¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿Cuánto tiempo lleva visitando al Restaurante Don Francisco?

<input type="checkbox"/>	Menos de un mes
<input type="checkbox"/>	Entre uno y seis meses
<input type="checkbox"/>	Entre seis meses y un año
<input type="checkbox"/>	Entre uno y tres años
<input type="checkbox"/>	Más de tres años

4. ¿Con qué frecuencia visita al Restaurante Don Francisco?

<input type="checkbox"/>	Una o más veces a la semana
<input type="checkbox"/>	Dos o tres veces al mes
<input type="checkbox"/>	Una vez al mes
<input type="checkbox"/>	Menos de una vez al mes

5. ¿Cuál es la razón principal de su estadía en Guayllabamba?

<input type="checkbox"/>	Por turismo
<input type="checkbox"/>	Posee una Finca o propiedad
<input type="checkbox"/>	Solo por transito (viaje)
<input type="checkbox"/>	Otra

¿Qué otra razón? \_\_\_\_\_

6. ¿De qué ciudad nos visita?

<input type="checkbox"/>	Quito
<input type="checkbox"/>	Ibarra
<input type="checkbox"/>	Cayambe
<input type="checkbox"/>	Otra

¿De qué otra ciudad nos visita? \_\_\_\_\_

7. En comparación con otras alternativas Don Francisco es:

<input type="checkbox"/>	Mejor
<input type="checkbox"/>	Igual
<input type="checkbox"/>	Peor

¿Qué otra alternativa a visitado? \_\_\_\_\_

8. ¿Visitaría de nuevo el restaurante Don Francisco?

<input type="checkbox"/>	Seguro que sí
<input type="checkbox"/>	No estoy seguro
<input type="checkbox"/>	Seguro que no

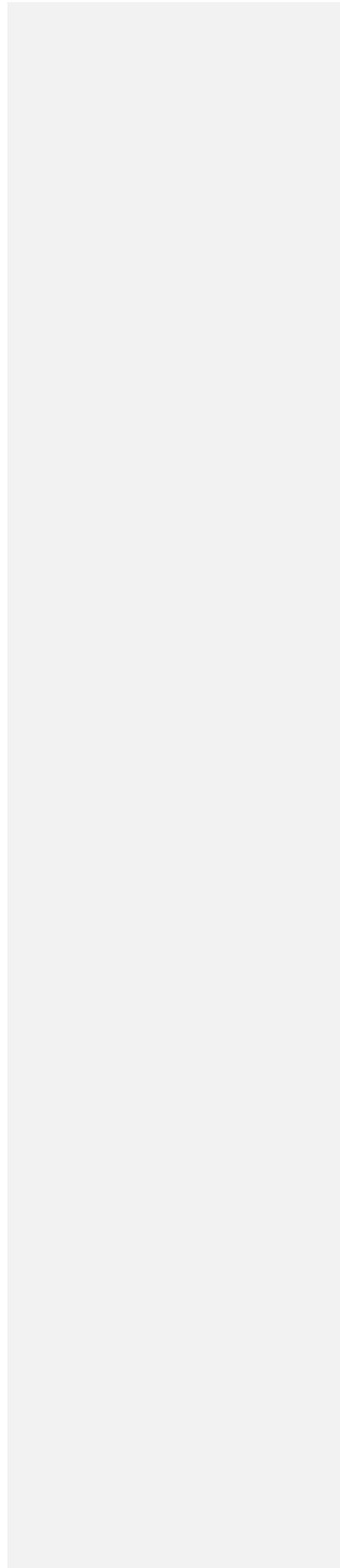
9. ¿Ha recomendado usted al Restaurante Don Francisco a otras personas?

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

10. ¿Recomendaría usted al Restaurante Don Francisco a otras personas?

<input type="checkbox"/>	Sí
--------------------------	----

<input type="checkbox"/>	No estoy seguro
<input type="checkbox"/>	No



11. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de consumir en Don Francisco?

	Muy Importante	Medianamente Importante	Poco Importante
Ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Áreas verdes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juegos Infantiles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parqueadero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. ¿Buscaría usted a Don Francisco para que le asista en servicios de eventos o de catering?

<input type="checkbox"/>	Es muy probable	<input type="checkbox"/>	Es probable	<input type="checkbox"/>	No es probable	<input type="checkbox"/>	Es muy improbable
--------------------------	-----------------	--------------------------	-------------	--------------------------	----------------	--------------------------	-------------------

13. ¿Existe alguna sugerencia u otras cosa que le gustaría decirle a Don Francisco sobre su servicio que no le hayamos preguntado en esta encuesta? Si es así, por favor, díganos de que se trata:

La encuesta ha concluido.

Muchas gracias por su colaboración.

### 3.2.4.7. Resultados

Se realizó 30 encuestas de las cuales se obtuvo un total de 27 afirmaciones y 3 negaciones de la pregunta base:

¿Los servicios del restaurante Don Francisco cubre sus necesidades?

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

Lo cual nos arroja un q de 0.1 y un p de 0.9 para el cálculo del tamaño de la muestra.

### 3.2.4.8. Cuestionario Final

#### Objetivo

Analizar el nivel de posicionamiento que tiene el Restaurante "Don Francisco" en el valle de Guayllabamba.

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por el Restaurante Don Francisco.

Género: F  M

Edad: \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_

#### Ocupación:

- Comerciante
- Relación de dependencia
- Estudiante
- Jubilado
- Ama de casa

Ingresos mensuales \_\_\_\_\_

#### Instrucciones:

- ⊗ Señale con una x en el lugar que corresponde
- ⊗ Conteste con la mayor sinceridad

1. ¿Cuándo usted visita Guayllabamba que restaurante generalmente frecuenta?

<input type="checkbox"/>	Típico Locro
<input type="checkbox"/>	La Riobambeñita
<input type="checkbox"/>	La Quinta Porra
<input checked="" type="checkbox"/>	Don Francisco
	Otros

En caso de otros, Cuáles? \_\_\_\_\_

2. ¿Cuánto tiempo lleva visitando a DICHO RESTAURANTE?

<input type="checkbox"/>	Menos de un mes
<input type="checkbox"/>	Entre uno y seis meses
<input type="checkbox"/>	Entre seis meses y un año
<input type="checkbox"/>	Entre uno y tres años
<input type="checkbox"/>	Más de tres años

3. ¿Con qué frecuencia visita a ese restaurante?

<input type="checkbox"/>	Una o más veces a la semana
<input type="checkbox"/>	Dos o tres veces al mes
<input type="checkbox"/>	Una vez al mes
<input type="checkbox"/>	Menos de una vez al mes

4. ¿Conoce usted la existencia del Restaurante Don Francisco en Guayllabamba?

<input type="checkbox"/>	Seguro que si
<input type="checkbox"/>	No estoy seguro
<input type="checkbox"/>	Seguro que no

5. ¿Qué precio le parece adecuado pagar por un plato típico?

Platos	Precios		
	Menos		Mas
Locros	2,80	2,80	2,80
Fritada	5,00	5,00	5,00

Churrasco	Menos 4,80	4,80	Mas 4,80
Platos Fuertes	Menos 6,00	6,00	Mas 6,00

6. ¿Qué factores son determinantes para consumir en un restaurante?

	Muy Importante	Medianamente Importante	Poco Importante
Ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Áreas verdes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juegos Infantiles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parqueadero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. ¿Estaría dispuesto a consumir frecuentemente los servicios del restaurante Don Francisco?

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

8. ¿Cuál es la razón principal de su visita a Guayllabamba?

<input type="checkbox"/>	Por turismo
<input type="checkbox"/>	Posee una Finca o propiedad
<input type="checkbox"/>	Solo por tránsito (viaje)
<input type="checkbox"/>	Otra

¿Qué otra razón? \_\_\_\_\_

9. ¿Buscaría usted a Don Francisco para que le asista en servicios de eventos o de catering?

<input type="checkbox"/>	Es muy probable	<input type="checkbox"/>	Es probable	<input type="checkbox"/>	No es probable	<input type="checkbox"/>	Es muy improbable
--------------------------	-----------------	--------------------------	-------------	--------------------------	----------------	--------------------------	-------------------

10. ¿Qué medio publicitarios utiliza usted para decidir dónde comer?

Radio

Televisión

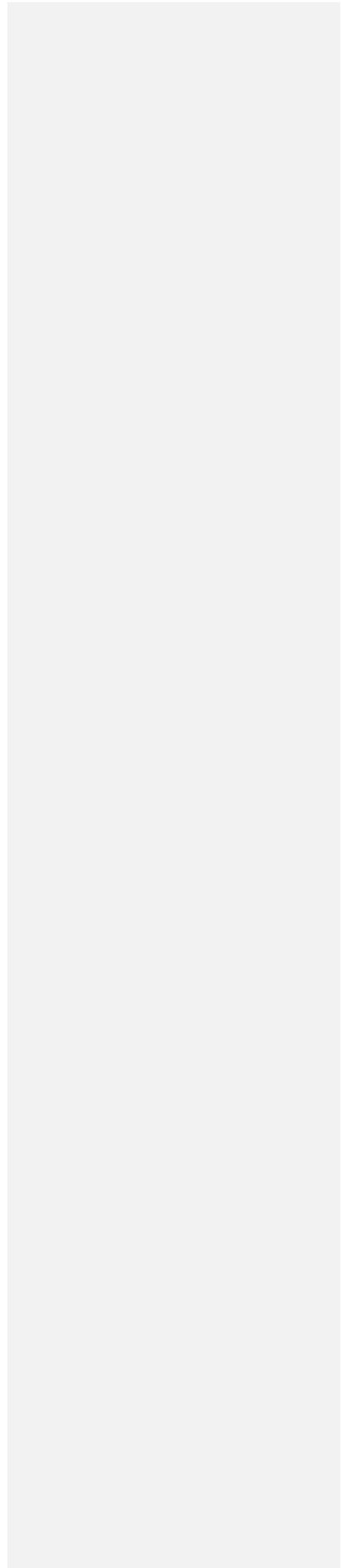
Prensa Escrita

Internet

Hojas Volantes

La encuesta ha concluido.

Muchas gracias por su colaboración.



El cuestionario final sufrió cambios con respecto a la encuesta piloto en las siguientes preguntas:

Género: F  M

Edad: \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_

Ocupación:

- Comerciante
- Relación de dependencia
- Estudiante
- Jubilado
- Ama de casa

Ingresos mensuales \_\_\_\_\_

Se incremento estas preguntas para conocer variables demográficas del mercado de Guayllabamba.

¿Qué precio le parece adecuado pagar por un plato típico?

SERVICIO	Precios		
	Menos		Mas
Locros	2,80	2,80	2,80
Fritada	5,00	5,00	5,00
Churrasco	4,80	4,80	4,80
Platos Fuertes	6,00	6,00	6,00

Al cuestionario final se agrego esta lista de precios para determinar el precio adecuado que consideran los clientes del mercado de Guayllabamba con respecto a platos que consideramos importantes.

¿Qué medio publicitarios utiliza usted para decidir dónde comer?

Radio

Televisión

Prensa Escrita

Internet

Hojas Volantes

Añadimos al cuestionario final esta pregunta para determinar que medio publicitario se podría trabajar para llegar a los clientes potenciales del mercado de Guayllabamba.

### 3.3. Plan de trabajo de campo

#### Instructivo del encuestador

 **Zona:** Guayllabamba

 **Numero de encuestados por hora:** el encuestador realizará la encuesta a 20 personas por hora.

 **Proceso de presentación y como elegir los elementos muestrales:**

El éxito de la recolección de información está asociado en gran medida al desempeño del encuestador (a) en la captación de la información o a la forma como el respondiente marque o responda cada una de las preguntas del cuestionario.

 **Proceso de presentación:**

- Presentarse al encuestado diciendo fuertemente su nombre y la empresa a la que representa
- Explicarle el objetivo de la encuesta
- Explicarle el proceso del levantamiento de encuestas al elemento muestral.
- Igualmente, informará a la persona sobre la duración aproximada del proceso de aplicación. Ésta será aproximadamente de 5-10 minutos, no superando en ningún caso los 25 minutos.
- Obtener información básica sobre la persona, para:
  -  Confirmar la calidad de la persona a encuestar.
  -  Verificar que la persona tiene cierto conocimiento sobre el tema
- Iniciar la encuesta

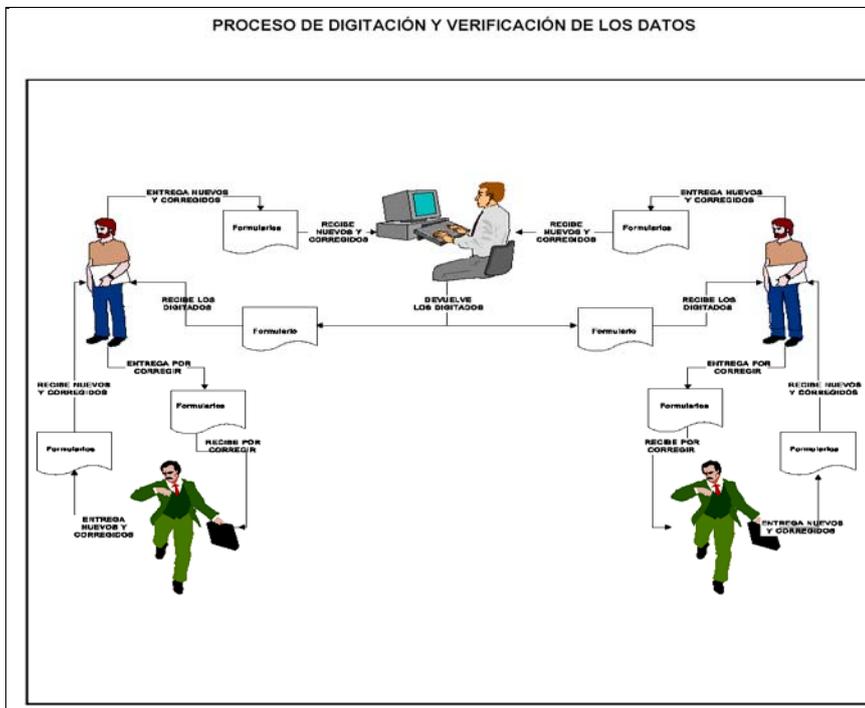
 **Elementos muestrales**

Para escoger los elementos muestrales debemos saber si cumple con las siguientes características:

- Tener una edad media para acudir a un restaurante (18-80)
- Tener ingresos medios
- Mínimo que sepa leer y escribir
- Que tenga conocimiento sobre el tema

 **Reporte de las encuestas al supervisor**

**Gráfico 22. Proceso de Verificación**



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

○ **Flujo de formularios hacia y desde la digitación.**

Durante el desarrollo del trabajo de campo se da un particular proceso que crea la diferencia entre esta encuesta y otras, nos referimos específicamente a la manera en que fluyen los formularios hacia la digitación y viceversa.

El encuestador una vez toma la información suministrada por los informantes, hace entrega al supervisor, el que a su vez los revisa.

De haber algún error lo devuelve al encuestador, de lo contrario lo entrega al digitador. El digitador debe capturar (convertir los datos a medios magnéticos mediante un software de computadora) los datos de todos los formularios recibidos en el día, los cuales al final del mismo deben estar digitados y validados con sus correspondientes reportes de inconsistencias (chequeo de inconsistencias). Los reportes de inconsistencias deben estar libres de errores de digitación.

Una vez completado el proceso de validación, se devuelven los formularios al supervisor y éste luego de una revisión los entrega al encuestador, el cual debe corregir los datos errados directamente consultados al informante.

El ciclo se repite hasta que los formularios estén completados y libres de errores.

#### **Instrumentos que debe llevar**

El encuestador debe llevar a mano una libreta, un lápiz, las encuestas, esferos por cualquier emergencia, etc.

#### **Instructivo del supervisor**

##### **Capacidad para tomar decisiones**

El supervisor estará capacitado para afrontar cualquier imprevisto que se presente durante el proceso, así mismo si el encuestador tienen alguna duda este debe tener la capacidad de contestar en forma segura e inmediata

##### **Encuestadores que maneja**

Según la zona en donde vamos a efectuar la encuesta es decir Guayllabamba cada supervisor tendrá a su cargo 4 encuestadores, habrá aproximadamente 1 supervisores por lo que el total de encuestadores será de 4.

##### **Funciones específicas del supervisor de entrevistadores**

- Deberá participar en la planeación y organización del levantamiento asignando, recibiendo y controlando las cargas de trabajo que le corresponde levantar a su equipo de entrevistadores.
- Llevar el control directo de los programas de supervisión, verificando la no respuesta y los casos de personas con alguna limitación física.

- Realizar entrevistas, cuando alguno de los entrevistadores se ausente por vacaciones, enfermedad, cursos de capacitación, etc.
- Participar en la capacitación y reinstrucción de los entrevistadores y en las dirigidas al supervisor de entrevistadores.
- Revisar el contenido y registrar los errores en la hoja de precritica de los cuestionarios de la zona urbana, panel entrante, y si así lo determina el responsable de área, también los de la zona no urbana, independientemente del número de visita de que se trate.
- Levantar entrevistas y supervisar aquellas que se desprendan de módulos y encuestas especiales que sean responsabilidad del área.



#### **Material de trabajo del supervisor de entrevistadores**

El material de trabajo y los documentos utilizados para realizar el levantamiento de la información y que se distribuyen según las necesidades del operativo, se enlistan a continuación:

- Manual del supervisor.
- Propaganda de la encuesta.
- Material de oficina (libreta, lápiz, goma).
- Cuestionarios en blanco.
- Listados de zonas.

#### **3.4. Procesamiento de Datos**

Para el procesamiento de los datos obtenidos en la investigación de mercados se utilizó el software SPSS versión 15.

### 3.5. Presentación de resultados globales de la investigación

#### 3.5.1. Resultados de las preguntas del cuestionario

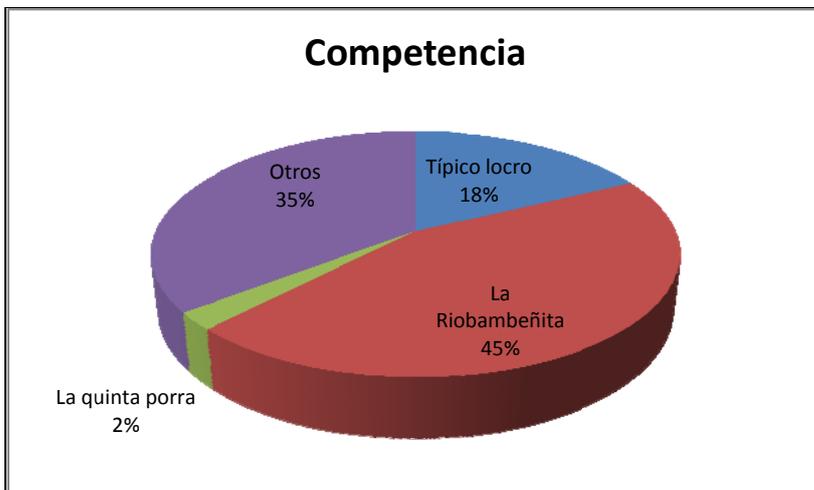
¿Cuando usted visita Guayllabamba qué restaurante generalmente frecuenta?

**Tabla 23. Competencia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Típico loco	23	17,7	17,7	17,7
	La Riobambeñita	58	44,6	44,6	62,3
	La quinta porra	3	2,3	2,3	64,6
	Otros	46	35,4	35,4	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Gráfico 23. Competencia**



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

#### **Connotación:**

La Riobambeñita posee el nivel más alto a considerar con 45 %, seguido por Otros restaurantes con el 35 %, Típico Loco con 18 % y finalmente La Quinta Porra con un 2%.

Podemos observar que existe un fuerte posicionamiento de La Riobambeñita en el valle de Guayllabamba acaparando casi la mitad del mercado, debido a factores muy importantes por su locación (ingreso al valle) y el tiempo de existencia aproximadamente 30 años; en Otros restaurantes se debe

considerar al Auténtico Típico Locro que se encuentra en el centro del valle, y La Ambateña. En tercer lugar el Típico Locro posee una porción considerable en el mercado debido a sus años de existencia. Finalmente, La Quinta Porra al ser un nuevo competidor abarca un porcentaje pequeño pero que se lo debe tomar muy en cuenta.

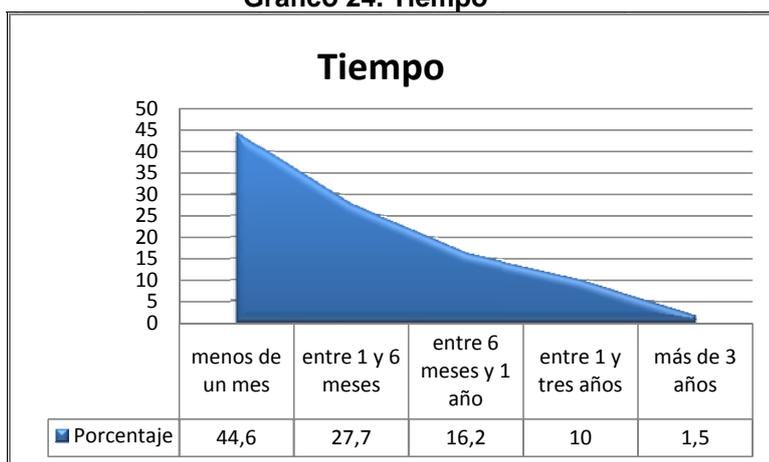
### ¿Cuánto tiempo lleva visitando a dicho restaurante?

**Tabla 24. Tiempo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	menos de un mes	58	44,6	44,6	44,6
	entre 1 y 6 meses	36	27,7	27,7	72,3
	entre 6 meses y 1 año	21	16,2	16,2	88,5
	entre 1 y tres años	13	10,0	10,0	98,5
	más de 3 años	2	1,5	1,5	100,0
	<b>Total</b>		130	100,0	100,0

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Gráfico 24. Tiempo**



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Connotación:**

La mayoría de los encuestados llevan visitando a su restaurante de preferencia por menos de un mes con un 44,6%, entre 1 y 6 meses el 27,7%, seguido por entre 6 meses y 1 año con 16,2%, entre 1 y tres años con un 10% y finalmente más de 3 años.

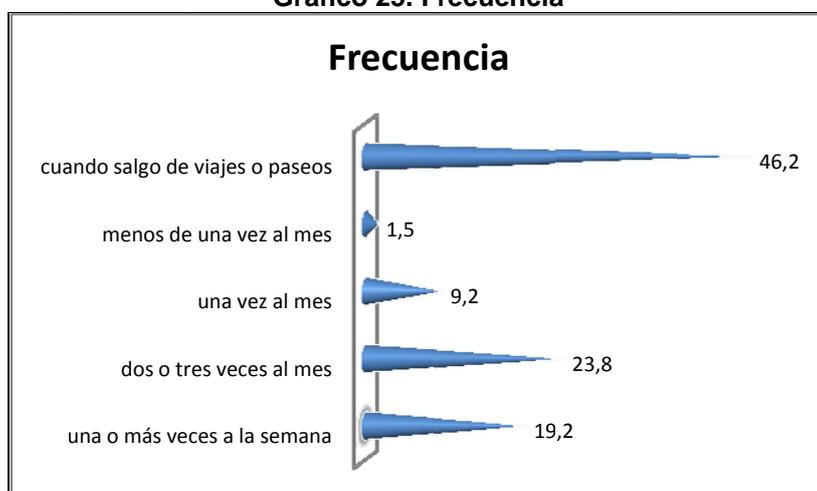
Es muy importante considerar que la mayoría de los encuestados llevan visitando menos de un mes, porque nos da un patrón que son clientes nuevos de la competencia y que el restaurante deberá captar a estos potenciales clientes.

**¿Con qué frecuencia visita a ese restaurante?****Tabla 25. Frecuencia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	una o más veces a la semana	25	19,2	19,2	19,2
	dos o tres veces al mes	31	23,8	23,8	43,1
	una vez al mes	12	9,2	9,2	52,3
	menos de una vez al mes	2	1,5	1,5	53,8
	cuando salgo de viajes o paseos	60	46,2	46,2	100,0
	<b>Total</b>	130	100,0	100,0	

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Gráfico 25. Frecuencia**



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Connotación:**

La mayoría de los encuestados visitan el valle de Guayllabamba cuando salen de paseo con un 46,2%, dos o tres veces al mes con un 23,8%, una o más veces a la semana con 19,2%, seguido por una vez al mes con 9,2%, y finalmente menos de una vez al mes con un 1,5%.

Los clientes del mercado de Guayllamba prefieren visitar el restaurante de su preferencia, cuando salen de viaje lo que nos indica que es ocasionalmente. Pero en segundo lugar, hay clientes que tienen la costumbre de visitar por lo menos dos veces por mes y en tercer lugar se encuentran los que consumen una vez por semana justamente en estos grupos de clientes el restaurante debe enfocar sus esfuerzos.

**¿Conoce usted la existencia del Restaurante Don Francisco en Guayllabamba?**

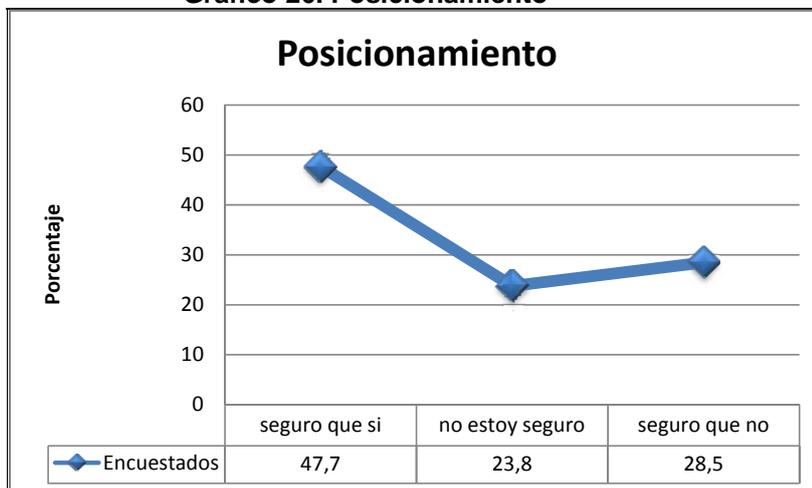
**Tabla 26. Posicionamiento**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válidos	seguro que si	62	47,7	47,7	47,7
	no estoy seguro	31	23,8	23,8	71,5
	seguro que no	37	28,5	28,5	100,0
	<b>Total</b>	130	100,0	100,0	

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Gráfico 26. Posicionamiento**



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Connotación:**

La mayoría de los encuestados que visitan el valle de Guayllabamba conocen la existencia del Restaurante Don Francisco con un 47,7%, seguido por quienes no están seguros en conocerlo con un 23,8% y finalmente quienes no conocen con un 28,5%.

Es importante considerar que la mitad de los encuestados conocen al restaurante lo cual hace considerar los motivos que este número no se ve reflejado en los restaurantes de su preferencia.

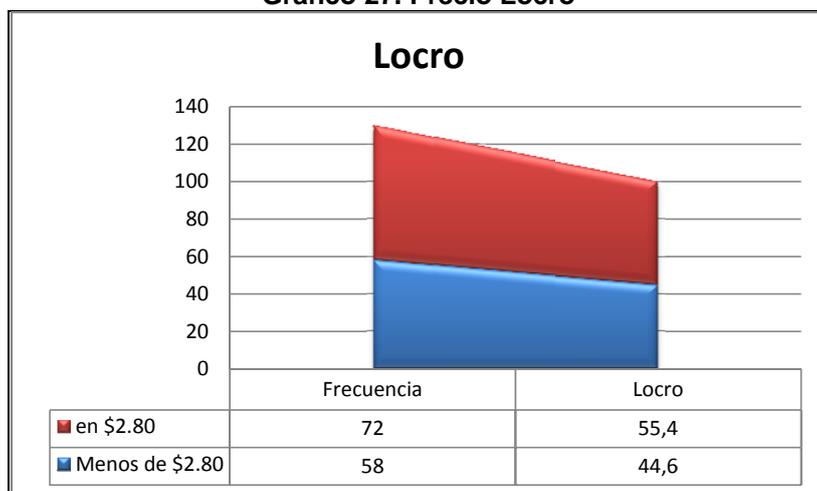
¿Qué precio le parece adecuado pagar por un loco?

Tabla 27. Precio Loco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de \$2.80	58	44,6	44,6	44,6
	en \$2.80	72	55,4	55,4	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

Gráfico 27. Precio Loco



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

### Connotación:

La mayoría de los encuestados que visitan el valle de Guayllabamba prefieren pagar \$2,80 con un 55,4%, seguido por quienes prefieren pagar menos de \$2,80 con un 44,6%.

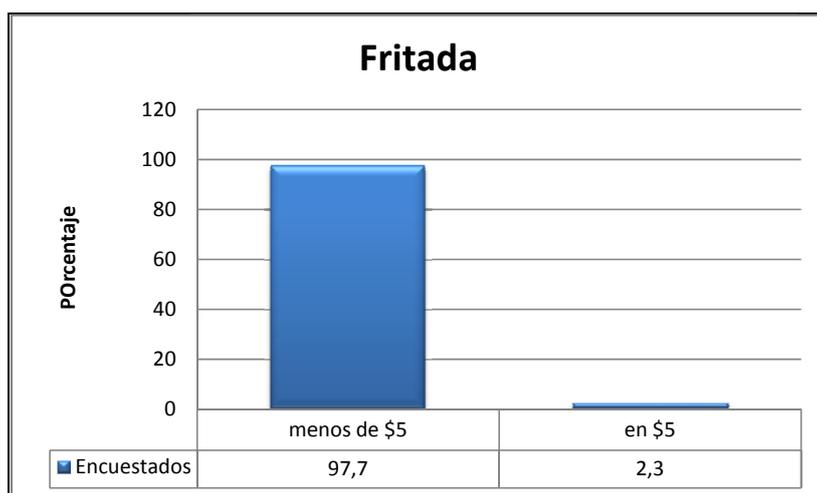
El precio adecuado para el mercado de comida tradicional en el valle Guayllabamba de un loco esta en 2,8 USD.

**Tabla 28. Precio Fritada**

11.FRITADA					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	menos de \$5	127	97,7	97,7	97,7
	en \$5	3	2,3	2,3	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Gráfico 28. Precio Fritada**



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Connotación:**

La mayoría de los encuestados que visitan el valle de Guayllabamba prefieren pagar menos de \$5 con un 97,7%, seguido por quienes prefieren pagar \$5 con 2,3%.

El precio adecuado para el mercado de comida tradicional en el valle Guayllabamba para una fritada es menos de 5 USD.

**Tabla 29. Precio Churrasco**

12.CHURRASCO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de \$4.80	125	96,2	96,2	96,2
	en \$4,80	5	3,8	3,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Gráfico 29. Precio Churrasco**



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Connotación:**

La mayoría de los encuestados que visitan el valle de Guayllabamba prefieren pagar menos de \$4,80 con 96,2%, seguido por quienes prefieren pagar \$4,80 con un 3,8%.

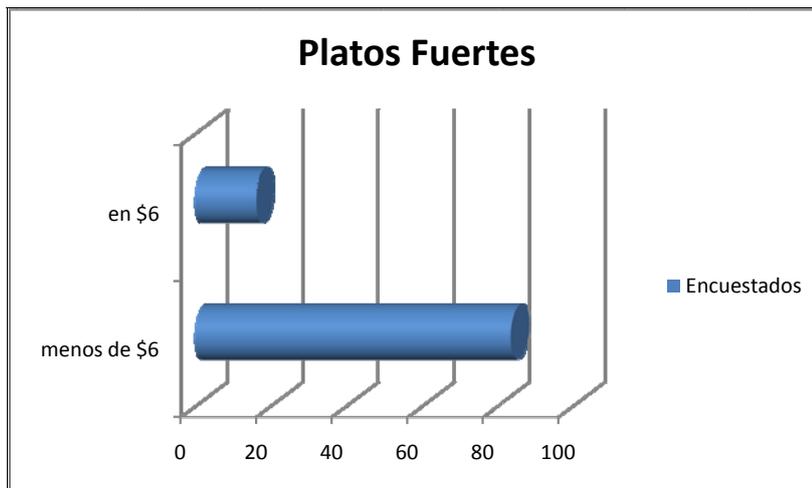
El precio adecuado para el mercado de comida tradicional en el valle Guayllabamba para un churrasco esta menos de 4,8 USD.

**Tabla 30. Precio Platos Fuertes**

13.PLATOS FUERTES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	menos de \$6	109	83,8	83,8	83,8
	en \$6	21	16,2	16,2	100,0
	<b>Total</b>	130	100,0	100,0	

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Gráfico 30. Precio Platos Fuertes**



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Connotación:**

La mayoría de los encuestados que visitan el valle de Guayllabamba prefieren pagar menos de \$6 con 83,8%, seguido por quienes prefieren pagar \$6 con un 16,2%.

El precio adecuado para el mercado de comida tradicional en el valle Guayllabamba para un plato fuerte es menos de 6 USD.

¿Qué factores son determinantes para consumir en un restaurante?

Tabla 31. Factores Servicio – limpieza y Comida

15.SERVICIO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy importante	130	100,0	100,0	100,0

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

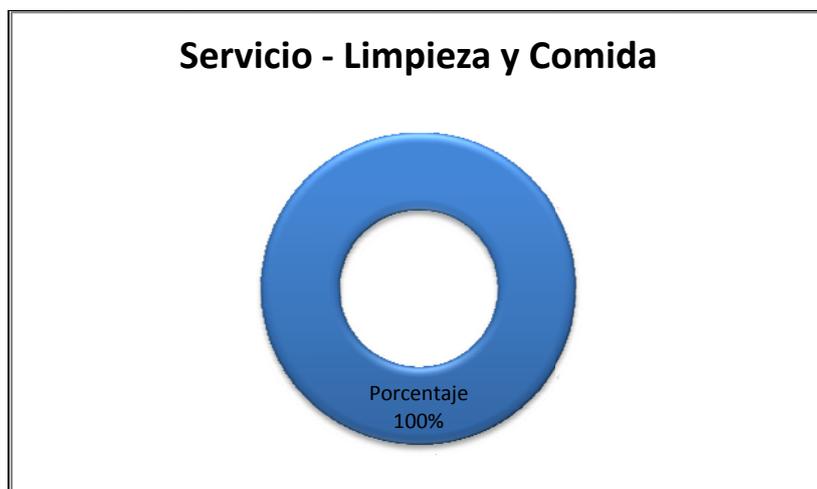
16.LIMPIEZA					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy importante	130	100,0	100,0	100,0

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

17.COMIDA					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy importante	130	100,0	100,0	100,0

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

Gráfico 31. Servicio – limpieza y Comida



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

#### Connotación:

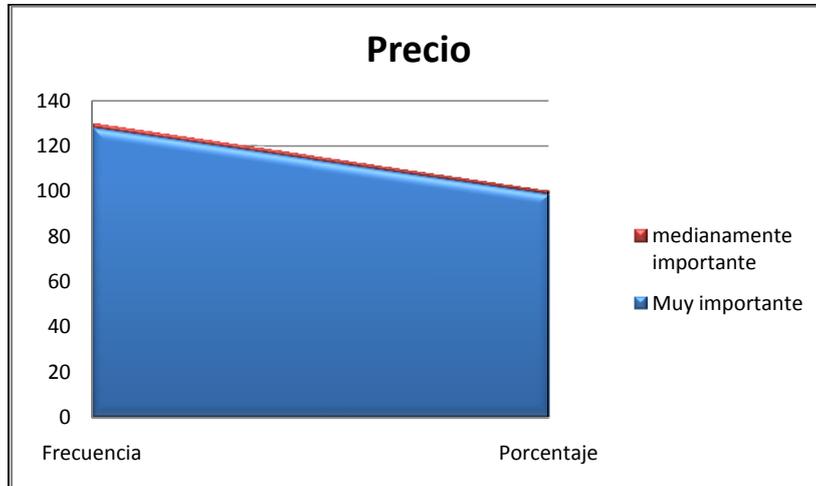
La totalidad de los encuestados que visitan el valle de Guayllabamba valoran muy importante al servicio, limpieza y comida como factores para consumir en un restaurante.

**Tabla 32. Factores Precio**

18.PRECIO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy importante	128	98,5	98,5	98,5
	medianamente importante	2	1,5	1,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Gráfico 32. Precio**



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Connotación:**

La gran mayoría de los encuestados valoran muy importante el precio con 98,5% y una minoría consideran medianamente importante el precio con 1,5%.

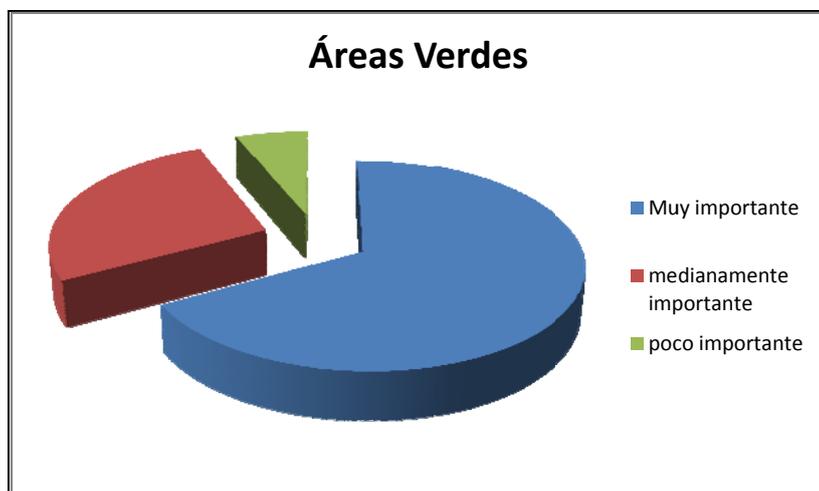
El Restaurante Don Francisco debe considerar que el mercado de Guayllabamba es de precios.

**Tabla 33. Factores Áreas Verdes**

19. AREAS VERDES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy importante	87	66,9	66,9	66,9
	medianamente importante	35	26,9	26,9	93,8
	poco importante	8	6,2	6,2	100,0
	<b>Total</b>	130	100,0	100,0	

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Gráfico 33. Áreas Verdes**



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Connotación:**

La gran mayoría de los encuestados valoran muy importante las áreas verdes como factor para decidir donde comer con 66,9%, seguido por 26,9% quienes consideran medianamente importante y finalmente con 6,2% consideran poco importante.

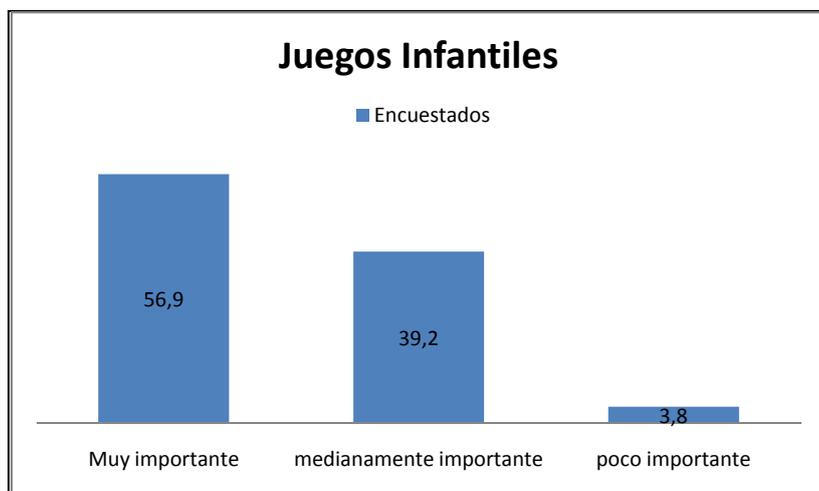
El Restaurante Don Francisco debe considerar las áreas verdes para el mercado de Guayllabamba son muy importantes.

**Tabla 34. Factores Juegos Infantiles**

20.JUEGOS INFANTILES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy importante	74	56,9	56,9	56,9
	medianamente importante	51	39,2	39,2	96,2
	poco importante	5	3,8	3,8	100,0
	<b>Total</b>	130	100,0	100,0	

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Gráfico 34. Juegos Infantiles**



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

#### **Connotación:**

La gran mayoría de los encuestados valoran muy importante los juegos infantiles como factor para decidir donde comer con 56,9%, seguido por 39,2% quienes consideran medianamente importante y finalmente con 3,8% consideran poco importante.

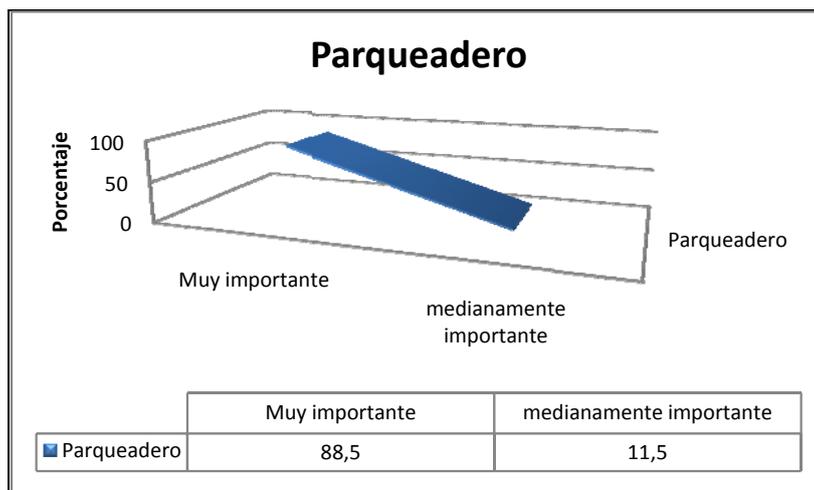
El Restaurante Don Francisco debe considerar las áreas verdes para el mercado de Guayllabamba son muy importantes.

**Tabla 35. Factores Parquedero**

21.PARQUEDAERO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy importante	115	88,5	88,5	88,5
	medianamente importante	15	11,5	11,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Gráfico 35. Parquedero**



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Connotación:**

La gran mayoría de los encuestados valoran muy importante los parqueaderos como factor para decidir donde comer con 88,5%, seguido por 11,32% quienes consideran medianamente importante.

El Restaurante Don Francisco debe considerar los parqueaderos para el mercado de Guayllabamba porque los considera muy importantes.

¿Estaría dispuesto a consumir frecuentemente los servicios del restaurante Don Francisco?

Tabla 36. Clientes Potenciales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No contesta/no sabe	28	21,5	21,5	21,5
	si	95	73,1	73,1	94,6
	no	7	5,4	5,4	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

Gráfico 36. Clientes Potenciales



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Connotación:**

La gran mayoría de los encuestados estaría dispuesta a consumir en Don Francisco con 73,1%, seguido por 21,5% quienes no saben y finalmente 5,4% no consumiría.

El Restaurante Don Francisco debe prestar mucha atención al mercado de Guayllabamba porque existe un gran número de clientes potenciales.

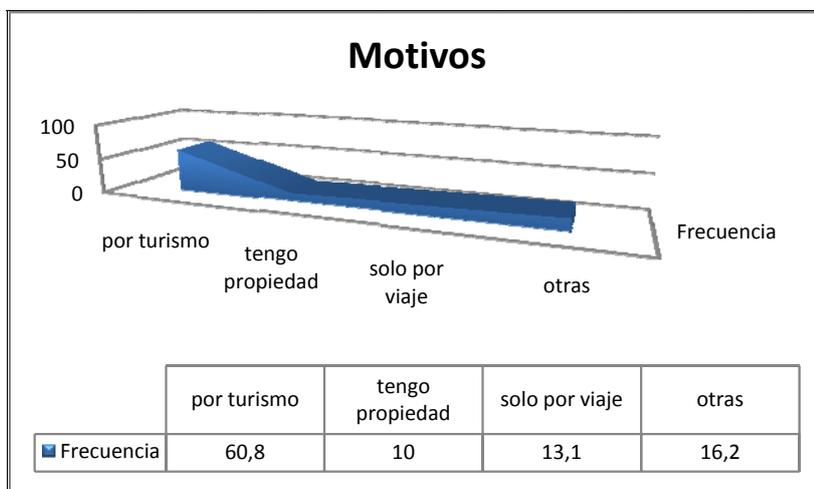
**¿Cuál es la razón principal de su visita a Guayllabamba?**

**Tabla 37. Motivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	por turismo	79	60,8	60,8	60,8
	tengo propiedad	13	10,0	10,0	70,8
	solo por viaje	17	13,1	13,1	83,8
	otras	21	16,2	16,2	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Gráfico 37. Motivos**



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

#### Connotación:

La mayoría de los encuestados, visita Guayllabamba por turismo con 60,8%, seguido por otras razones con 16,3%, inmediatamente esta solo por viaje con 13,1% y finalmente por tener propiedad con 10%.

El valle de Guayllabamba se encuentra conformado en su mayoría por turistas que gustan de la comida nacional y sus atractivos turísticos, el Restaurante Don Francisco debe enfocar sus esfuerzos en este mercado donde se encuentra el mayor número de clientes potenciales.

**¿Buscaría usted a Don Francisco para que le asista en servicios de eventos o de catering?**

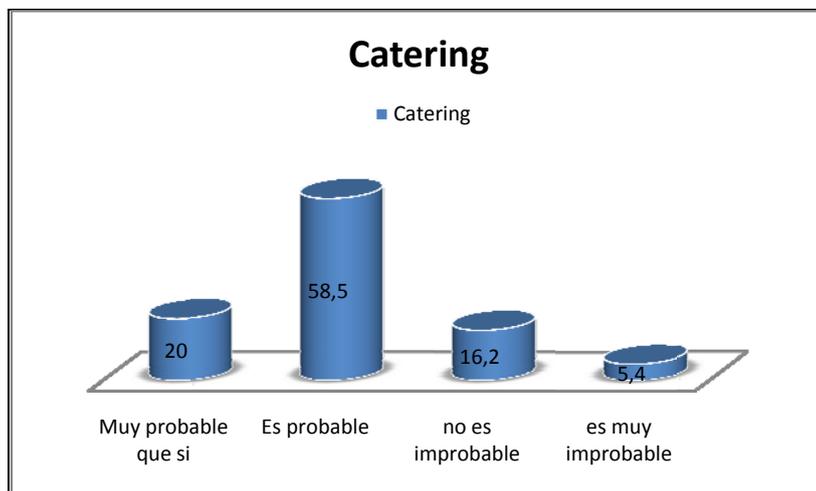
**Tabla 38. Catering**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy probable que	26	20,0	20,0	20,0

<b>si</b>				
<b>Es probable</b>	76	58,5	58,5	78,5
<b>no es improbable</b>	21	16,2	16,2	94,6
<b>es muy improbable</b>	7	5,4	5,4	100,0
<b>Total</b>	130	100,0	100,0	

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Gráfico 38. Catering**



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Connotación:**

La mayoría de los encuestados es probable que busque a Don Francisco para servicio de catering o eventos con 58,5%, muy probable que si con 20%, siguiendo con 16,2% que no es probable y finalmente es muy improbable con 5,4%.

El Restaurante Don Francisco debe tomar muy en cuenta que existe un mercado potencial que probablemente considere sus servicios para que le asista en eventos y catering.

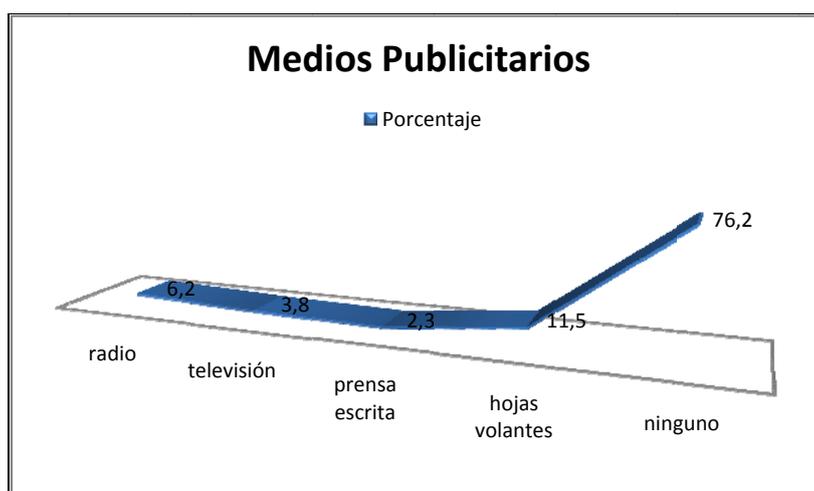
**¿Qué medio publicitarios utiliza usted para decidir dónde comer?**

**Tabla 39. Medios Publicitarios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	radio	8	6,2	6,2	6,2
	televisión	5	3,8	3,8	10,0
	prensa escrita	3	2,3	2,3	12,3
	hojas volantes	15	11,5	11,5	23,8
	ninguno	99	76,2	76,2	100,0
	<b>Total</b>		130	100,0	100,0

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Gráfico 39. Medios Publicitarios**



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

### Connotación:

La mayoría de los encuestados no utiliza ningún medio publicitario para decidir donde salir a comer con 76,2 %, inmediatamente se encuentra con 11,5% por hojas volantes, seguido por radio con 6,2%, por televisión 3,8% y finalmente por prensa escrita con 2,3%.

El mercado donde desarrolla las actividades el Restaurante Don Francisco no utiliza ningún medio para la toma de decisiones en donde salir a comer, debido a la publicidad boca a boca que es muy conocido en el mercado de comidas. Otros medios que el restaurante debe tomar en cuenta para su publicidad son mediante hojas volantes y radio.

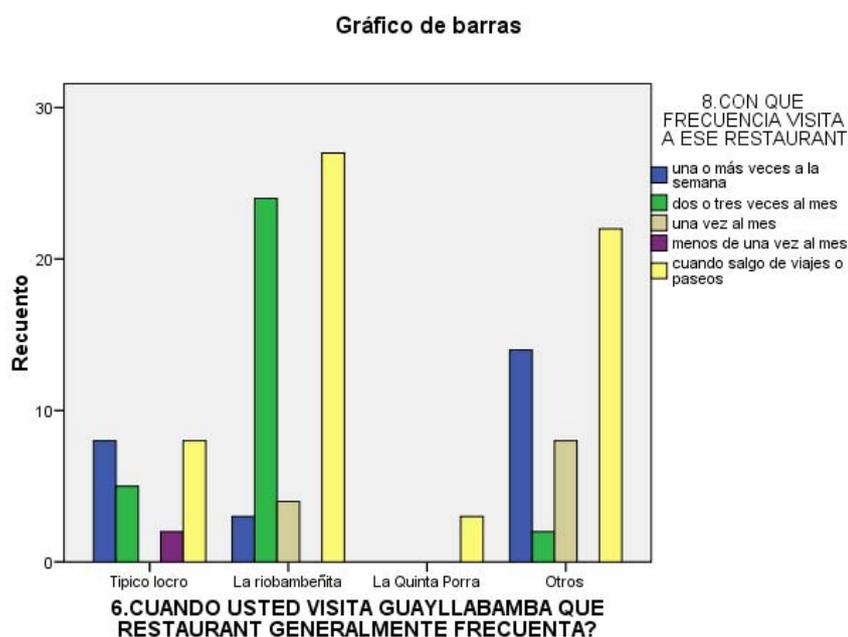
### 3.5.2. Cruce de Variable

**Tabla 40. Competencias vs. Frecuencia**

Recuento		8. CON QUE FRECUENCIA VISITA A ESE RESTAURANT					Total
		una o más veces a la semana	dos o tres veces al mes	una vez al mes	menos de una vez al mes	cuando salgo de viajes o paseos	
6. CUANDO USTED VISITA GUAYLLABAMBA QUE RESTAURANT GENERALMENTE FRECUENTA?	Típico loco	8	5	0	2	8	23
	La riobambeñita	3	24	4	0	27	58
	La Quinta Porra	0	0	0	0	3	3
	Otros	14	2	8	0	22	46
Total		25	31	12	2	60	130

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Gráfico 40. Competencias vs. Frecuencia**



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Connotación:**

Los visitantes del mercado de Guayllabamba que consumen una o más veces por semana prefieren Otros restaurantes (La Ambateñita, Auténtico Típico Locro) y Típico Locro. Los que consumen dos o tres veces por mes prefieren La Riobambeñita. Una vez al mes toman en cuenta a otros restaurantes. Menos de una vez al mes prefieren el Típico Locro y finalmente los visitantes que viajan al valle por cuestiones de turismo prefieren La Riobambeñita.

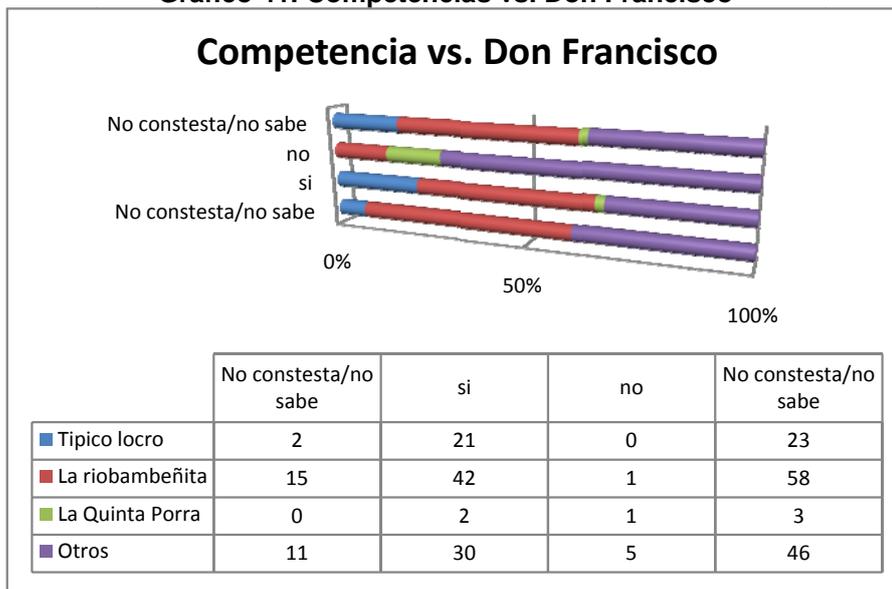
**Tabla 41. Competencias vs. Don Francisco**

	22. ESTARÍA DISPUESTOS A CONSUMIR LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL RESTAURANT DON FRANCISCO DE GUAYLLBAMBA?	Total
--	--	-------

		No contesta/no sabe	si	no contesta/no sabe	
6. CUANDO USTED VISITA GUAYLLABAMBA QUE RESTAURANT GENERALMENTE FRECUENTA?					
	Típico locro	2	21	0	23
	La Riobambeñita	15	42	1	58
	La Quinta Porra	0	2	1	3
Otros	11	30	5	46	
Total		28	95	7	130

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Gráfico 41. Competencias vs. Don Francisco**



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Connotación:**

Los visitantes del mercado de Guayllabamba que consumen en La Riobambeñita que es el 32,30%, Otros restaurantes con el 25%, seguido por el Típico Locro con 16,5% y finalmente La Quinta Porra con el 1% estará dispuestos en consumir en Don Francisco.

El Restaurante Don Francisco posee sus principales clientes potenciales en los que prefieren a La Riobambeñita, seguido por Otros y el Típico Locro.

### 3.6. Descripción de perfiles de segmento

#### 3.6.1. Análisis del tamaño y atractivo estructural de los segmentos

##### 3.6.1.1. Segmento Propietarios de Fincas

**Tabla 42. Propietarios Fincas**

	<b>Propietarios de Fincas</b>	
<b>Región</b>	Guayllabamba	
<b>Edad</b>	28 - 80	
<b>Género</b>	Masculino	47,7 %
	Femenino	52,3 %
<b>Estado Civil</b>	Solteros	8%
	Casados	41%
	Unión Libre	11%
	Viudos (as)	21%
	Divorciados	19%
<b>Ocupación</b>	Estudiantes	10%
	Ejecutivos	20%
	Jubilados	29%

	Agrónomos	33%
	Otros	8%
<b>Clase Social</b>	Alta	32%
	Media	68%

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

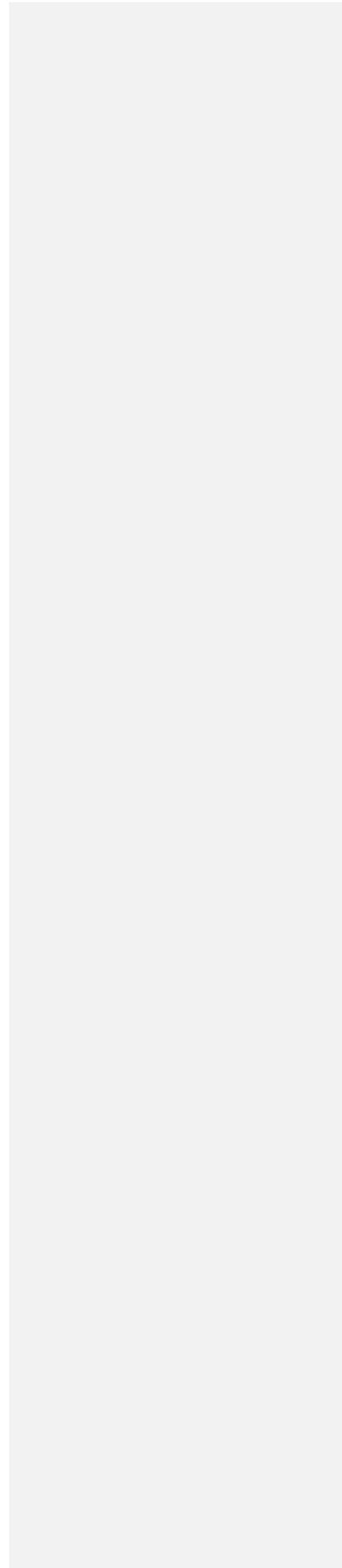
### 3.6.1.2. Segmento Familia Quiteñas

**Tabla 43. Familias Quiteñas**

	<b>Familias Quiteñas</b>	
<b>Región</b>	Quito	
<b>Edad</b>	18 - 80	
<b>Género</b>	Masculino	65 %
	Femenino	35 %
<b>Estado Civil</b>	Solteros	11%
	Casados	75%
	Unión Libre	11%
	Viudos (as)	1%
	Divorciados	2%
<b>Ocupación</b>	Estudiantes	12%
	Ejecutivos	49%
	Jubilados	15%
	Agrónomos	18%
	Otros	6%

<b>Clase Social</b>	Alta	32%
	Media	68%

Fuente: Andrés Gutiérrez L.



### 3.6.1.3. Segmento Tránsito

Tabla 44. Tránsito

	<b>Turistas en Tránsito</b>	
<b>Región</b>	Tránsito	
<b>Edad</b>	18 - 80	
<b>Género</b>	Masculino	47,7 %
	Femenino	52,3 %
<b>Estado Civil</b>	Solteros	45%
	Casados	41%
	Unión Libre	11%
	Viudos (as)	1%
	Divorciados	2%
<b>Ocupación</b>	Estudiantes	8%
	Ejecutivos	18%
	Jubilados	27%
	Agrónomos	31%
	Otros	16%
<b>Clase Social</b>	Alta	32%
	Media	68%

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

### 3.7. Elección del segmento – mercado meta

El mercado meta que el restaurante Don Francisco deberá considerar para enfocar sus esfuerzos de marketing es para las familias quiteñas que son aquellos que frecuentan mayormente el valle por cuestiones de turismo, su promedio de consumo es de al menos una vez por mes. Y su principal competidor es La Riobambeñita sin descuidar la presencia del Típico los cuales se encuentran con fuerte posicionamiento.

### **3.8. Posicionamiento y ventaja diferencial**

#### **3.8.1. Posicionamiento**

Más generalmente, existen tres tipos de posicionamiento:

##### **1 Posiciones funcionales**

- *Resolver problemas:* **Posicionamiento por atributo:** una empresa se posiciona según un atributo es decir sobre las características específicas de un producto como el tamaño.

Don Francisco se puede posicionar en relación a muchos atributos como la calidad, la rapidez del servicio, el diseño sus productos y servicios, la fiabilidad, el consumo. Don Francisco se posicionará como la comida segura y mostrará en sus anuncios como, para los padres responsables y preocupados por la seguridad de sus hijos Don Francisco es la mejor opción.

##### **2 Posiciones simbólicas**

- *Identificación del ego:* **Posicionamiento por competidor:** se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.

Don Francisco debe posicionarse en contra de La Riobambeñita y el Típico Locro como lo joven, la nueva generación, lo nuevo en contra de lo clásico.

##### **3 Posiciones experienciales**

- ✓ proporcionar estimulación sensorial

Generalmente son todas las empresas que se encuentran vinculadas con las tendencias espirituales, de sentidos, como spa, lodge, etc.

Don Francisco utilizará un posicionamiento sensorial para aquellas personas que han hecho del campo un estilo de vida, una cultura como es actualmente.

- ✓ proporcionar estimulación cognitiva

Empresas que son enfocadas al conocimiento, como el posicionamiento en buscadores de sitios Web.

El posicionamiento en buscadores es una técnica cuyo objeto es lograr que un sitio Web obtenga las primeras posiciones en los buscadores ante determinadas palabras o frases

Don Francisco, también utilizará buscadores conocidos como Google con palabras claves como comida nacional, Guayllabamba y campo para la búsqueda.

### **3.8.2. Ventaja diferencial**

La ventaja diferencial consiste en crear un producto o servicio que sea percibido como único, diseño o imagen de marca, tecnología, servicio al cliente, cadena de distribución.

No permite que la empresa ignore los costos, pero permite ser competitivos frente a la competencia debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante, proporcionando barreras de ingreso, produce márgenes más elevados para tratar con el poder de los proveedores y mitiga el poder del comprador.

 Don Francisco, deberá crear productos únicos como su exquisito Locro de trucha, sus lomos de 350 gramos, su Trucha Don Francisco que es una gran combinación de sabores del mar y de la sierra. Conjuntamente con un servicio al cliente personalizado garantice la diferenciación entre su competencia en el valle de Guayllabamba.

### **3.9. Demanda, oferta y demanda insatisfecha**

#### **3.9.1. Demanda**

Para la proyección de la demanda se ha considerado a dos variables, la primera es "Personas que gustan de la comida nacional" y la segunda "Edades de 18 y 80 años".

Se consideraron estas dos variables ya que a través de las encuestas la mayoría de personas que visitan el valle de Guayllabamba, gustan de la comida nacional y están en el rango de edad de 18 y 80 años de edad.

El siguiente cuadro muestra los datos históricos recabados para proyectar la posible demanda del Restaurante Don Francisco:

**Tabla 45. Demanda**

<b>AÑOS</b>	<b>N° DE PERSONAS QUE VISITAN EL VALLE DE GUAYLLABAMBA ANUALMENTE</b>	<b>POBLACIÓN CON 18 A 80 AÑOS</b>
1999	23519	363918
2000	23756	371851
2001	23996	379958
2002	24996	388241

Fuente: Ingresos de turistas al valle de Guayllabamba, último censo del 2002 realizado por el INEC.

Después de presentar la información histórica, se proyectará la demanda, para esto se procederá a sacar el diferente coeficiente de correlación, para la función.

#### **3.9.1.1. Curva de la demanda**

La función con el coeficiente de correlación mayor es la Lineal. La ecuación de esta función es  $y = 0.8845 X + 24670$  , con la que se procederá a proyectar la demanda.

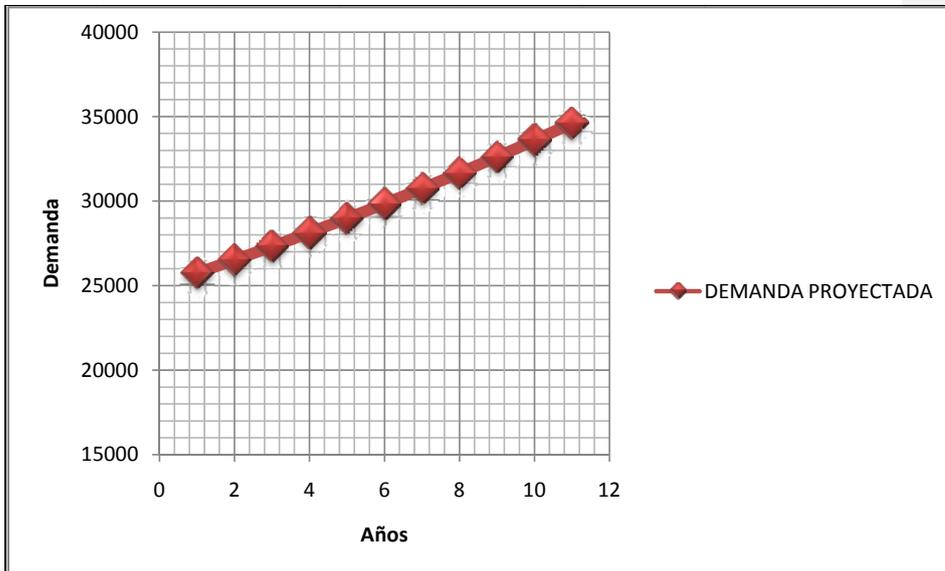
**3.9.1.2. Demanda proyectada**

**Tabla 46. Demanda Proyectada**

<b>AÑOS</b>	<b>DEMANDA PROYECTADA</b>
2003	25746
2004	26518
2005	27314
2006	28133
2007	28977
2008	29847
2009	30742
2010	31664
2011	32614
2012	33593
2013	34600

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Gráfico 42. Demanda Proyectada**



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

Los datos muestran el crecimiento de la demanda del restaurante, donde se puede observar que hay un mínimo, se podría decir casi imperceptible incremento, entre los años, el porcentaje de este aumento llega aproximadamente a 0.3%.

### **3.9.2. Oferta**

“La Oferta es el número de unidades de un bien o servicio que los productores están dispuestos a vender a determinados precios”.

Dentro del análisis de la Oferta se cuantificara a la oferta existente, la capacidad instalada de la misma, localización, precios, estrategias de comercialización, descuentos, canales de distribución etc.

#### **3.9.2.1. Clasificación de la Oferta**

La Oferta se clasifica en competitiva, monopólica, oligopólica, esto depende del mercado en el que se desenvuelva el negocio. En el caso del restaurante en un principio se pensó que estaría dentro de un mercado oligopólico, pero luego del análisis de la oferta se concluyó que se desenvuelve en un entorno competitivo.

### **3.9.2.2. Oferta Competitiva**

“La oferta competitiva es el tipo de competencia que se da en un mercado en el cual participa un número suficientemente grande de competidores (oferta) y de compradores (demanda), en condiciones tales que ninguno de los participantes puede imponerse de manera unilateral y permanente”.<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> <http://empresarios.org/cgi-bin/ericvzla/glosario/codigo=9&termino=Competencia%20perfecta>

Las características de la competencia perfecta son las siguientes:

- ♦“Gran cantidad de productores y consumidores.
- ♦Libre entrada y salida al mercado.
- ♦Homogeneidad.
- ♦Transparencia: Conocimiento del mercado en precio y costo.
- ♦El mercado es atomizado: Productos iguales en marca y en precio.
- ♦El precio lo fija el mercado.
- ♦Todo lo que sale al mercado se vende.”<sup>14</sup>

Por estas características el Restaurante Don Francisco, como se dijo anteriormente estará dentro de un mercado competitivo. Ya que existen varios restaurantes de comida nacional.

### 3.9.2.3. Oferta Actual

Dentro del mercado en el que se desenvuelve el Restaurante Don Francisco, se analizará a los restaurantes de comida nacional en el valle de Guayllabamba.

Dentro del mercado en que opera el Restaurante, la principal competencia existente es:

**Tabla 47. Oferta**

	<b>martes</b>	<b>miércoles</b>	<b>jueves</b>	<b>viernes</b>	<b>sábado</b>	<b>domingo</b>	<b>PROMEDIO DE CUBIERTOS SEMANAL</b>	<b>PROMEDIO DE CUBIERTOS ANUAL</b>
<b>Típico Locro</b>	50,00	50,00	50,00	70,00	100,00	120,00	73	3.520,00
<b>La Riobambeñita</b>	60,00	60,00	60,00	80,00	120,00	150,00	88	4.240,00
<b>La Quinta Porra</b>	-	-	-	-	40,00	80,00	20	960,00
<b>La Ambateñita</b>	40,00	40,00	40,00	50,00	70,00	90,00	55	2.640,00

<sup>14</sup> <http://mariomgz.tripod.com.co/Economia/id6.html>

<b>La Riobambeña 2</b>	40,00	40,00	40,00	40,00	70,00	90,00	53	2.560,00	
<b>La Quinta Jirón</b>	25,00	25,00	25,00	30,00	40,00	50,00	33	1.560,00	
<b>TOTAL</b>								<b>15480</b>	<b>6</b> <b>COMPETIDORES</b>
								14.520,00	<b>5</b> <b>COMPETIDORES</b>

#### 3.9.2.4. Factores que alteran a la oferta

La Oferta puede cambiar por factores externos o internos, entre los que podemos mencionar a:

- ♦ Precio de los insumos
- ♦ Desarrollo de la tecnología
- ♦ Productos sustitutos

“Si se produce un incremento en el precio de los insumos los productores no querrán seguir produciendo al mismo precio, lo que provocará que el precio del servicio aumente”.

En el caso del restaurante el desarrollo de los equipos puede significar una disminución en los costos de producir el servicio.

Los productos sustitutos, en este caso los restaurantes vegetarianos, ocasionan una disminución en la cantidad ofrecida dentro de este mercado.

#### 3.9.2.5. Curva de la oferta

Para proyectar la oferta se utilizó el número de restaurantes en el valle de Guayllabamba vs. Número de restaurantes de la ciudad de Quito. La

tasa de crecimiento para los establecimientos del valle es de 1.96% y para la ciudad es del 2.25%.

El cuadro que se presenta a continuación muestra el crecimiento de los restaurantes en el valle de Guayllabamba y la ciudad de Quito.

**Tabla 48. Tendencia de Crecimiento de Restaurantes en la ciudad de Quito (año 2003 – 2012)**

<b>AÑOS</b>	<b>NÚMERO DE RESTAURANTES EN GUAYLLABAMBA</b>	<b>NÚMERO DE CUBIERTOS</b>
2000	5	14520
2001	5	14520
2002	5	14520
2003	5	14520
2004	5	14520
2005	6	15480
2006	6	15480
2007	6	15480
2008	6	15480
2009	6	15480
2010	6	15480
2011	6	15480
2012	6	15480
2013	6	15480

FUENTE: Establecimientos Registrados por Actividad Años 96-02

ELABORADO POR: AUTOR

### **Gráfico 43. Curva Oferta**



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

Como se puede observar el crecimiento de los “Restaurantes de Comida nacional” en el valle de Guayllabamba casi es imperceptible, si la tendencia sigue igual, en el año 2013 entrará a este mercado un restaurantes más.

### 3.9.3. Demanda Insatisfecha

Como se detalló anteriormente el número de personas que concurren a la competencia del Restaurante Don Francisco, se tiene la siguiente Demanda Insatisfecha:

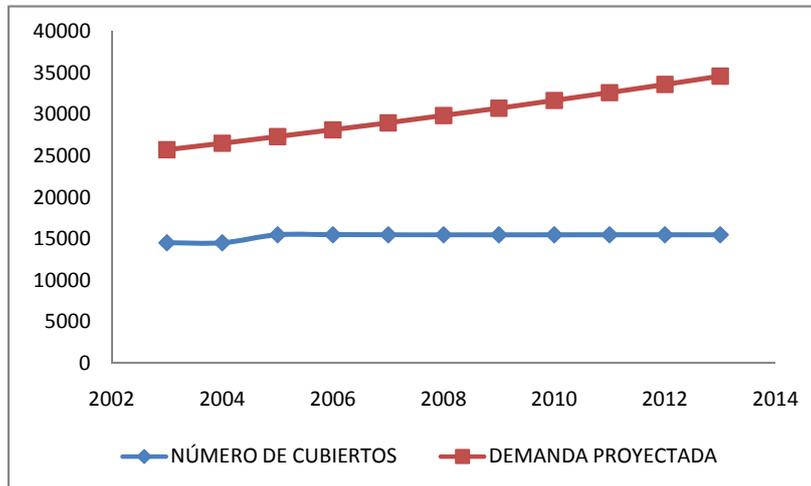
**Tabla 49. Demanda Insatisfecha**

AÑOS	NÚMERO DE CUBIERTOS	DEMANDA PROYECTADA	DEMANDA INSATISFECHA
2003	14520	25746	-11226
2004	14520	26518	-11998
2005	15480	27314	-11834
2006	15480	28133	-12653
2007	15480	28977	-13497
2008	15480	29847	-14367

2009	15480	30742	-15262
2010	15480	31664	-16184
2011	15480	32614	-17134
2012	15480	33593	-18113
2013	15480	34600	-19120

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Gráfico 44. Demanda Insatisfecha**



Fuente: Establecimientos Registrados por Actividad Años 96-02

Como se observa, existe Demanda Insatisfecha, para el Restaurante Don Francisco de – 14367 para el 2008 que son clientes potenciales donde se deberá enfocar los esfuerzos de marketing.



## CAPÍTULO IV

### OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

#### 4.1. Objetivos

##### 4.1.1. Concepto de objetivo

Un objetivo es una situación determinada que algunos sistemas tratan de alcanzar. Normalmente hay muchos niveles de objetivos; nos referimos a ellos como a "subobjetivos " y los subobjetivos de estos.<sup>59</sup>

Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización, o a los propósitos institucionales, si se trata de las categorías programáticas. Expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué". En programación es el conjunto de resultados cualitativos que el programa se propone alcanzar a través de determinadas acciones.

La definición de objetivos es uno de los pilares en los que se apoya nuestra estrategia empresarial. Una definición errónea puede hacernos perder tiempo, clientes, dinero e incluso llevarnos a la ruina empresarial.

##### 4.1.2. Clasificación de los objetivos

Dentro de la organización hay tres niveles de objetivos: metas estratégicas, objetivos tácticos, y objetivos operacionales.

\* **Metas Estratégicas:** las "*amplias declaraciones de donde la organización desea ser en el futuro se llaman las metas estratégicas*"<sup>60</sup>

\* **Objetivos tácticos.** "*los resultados que las divisiones y los departamentos importantes dentro de la organización se preponen alcanzar se definen como objetivos tácticos*"<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> GRANDE, Idelfonso: "Dirección de Marketing", Madrid McGraw Hill, 1992

<sup>60</sup> Richard L. Daft

<sup>61</sup> Richard L. Daft

\* **Objetivos operacionales.** "los resultados específicos esperados de departamentos, de grupos de trabajo, y de individuos son los objetivos operacionales"<sup>62</sup>

#### 4.1.3. Características de los objetivos

Si tenemos en cuenta que "un objetivo no es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo" entonces ¿Cómo debemos definir los objetivos?

- **Claros:** Deben ser claros y concretos sin dar pie a libres interpretaciones.
- **Medibles:** Formulados de manera que su resultado sea tangible
- **Observables:** Que se puedan observar, que se refieran a cosas reales.

#### 4.1.4. Metodología para fijar objetivos

##### 4.1.4.1. Parámetros para establecer objetivos cualitativos

Objetivos cualitativos: Expresan cualidades y en forma precisa, son de difícil medición ya que median cualidades de una meta.<sup>63</sup>

Determinar la capacitación a los empleados del área de ventas en cuestiones de calidad de atención al público a través de encuestas, para conocer el nivel de conocimientos adquiridos.

##### 4.1.4.2. Parámetros para establecer objetivos operacionales

Los objetivos deben ser hechos en términos operacionales. Es decir, si una organización tiene objetivos operacionales, los gerentes deben ser capaces de decir si estos objetivos están siendo alcanzados al comparar los resultados con los objetivos elaborados.

---

<sup>62</sup> Richard L. Daft

<sup>63</sup> Estrategia Corporativa, C.k. Prahalad.

#### **4.1.5. Objetivos de la Propuesta**

#### **4.1.6. Objetivo de Corto Plazo**

 Aumentar el nivel de ventas en un 5% para el 31 de diciembre de 2008, sin costo adicionales y conservando el nivel actual de calidad.

#### **4.1.7. Objetivo de Mediano Plazo**

 Desarrollar el mercado del Restaurante Don Francisco en el valle de Guayllabamba mediante un mejoramiento en su sistema de gestión integral, promoción para captar clientes.

#### **4.1.8. Objetivos de Largo Plazo**

 Posicionar al restaurante Don Francisco como unos de los principales restaurantes del valle de Guayllabamba especializándonos en los grupos familiares.

## **4.2. Estrategias**

### **4.2.1. Concepto de estrategias**

Estrategia puede definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva. Conflicto no implica necesariamente una pelea sino la lucha por obtener una de dos o más situaciones hipotéticas que no pueden darse simultáneamente. Algunos dicen que "estrategia" es todo lo que se hace antes de ingresar al conflicto. Luego empieza la "táctica".

Establecer una "estrategia" implica conocer de antemano las distintas formas en las que se va a solventar un conflicto y de que forma enfrentarlo conociendo las metas que se desean alcanzar. La estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados.

### **4.2.2. Importancia de las estrategias**

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. Esta es la razón por la que la prensa comercial (The Wall Street Journal, Fortune, y otros) dedican tanta atención a las estrategias organizativas, a los planes que los principales administradores elaboran para satisfacer las metas generales de una organización. Sus lectores son accionistas que utilizan esta información para juzgar el desempeño actual de la organización y sus posibilidades de éxito futuro.

### **4.2.3. Clasificación de las estrategias**

Existen diferentes tipos de estrategias, en esta oportunidad vamos a presentar una variedad agrupada de la siguiente manera:

- Las Estrategias de Integración,
- Las Estrategias Intensivas,
- Las Estrategias de Diversificación; y
- Las Estrategias Defensivas

#### A.1 Las Estrategias de Integración

Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

##### A.1.1 Integración hacia adelante

Implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Una compañía está apostando gran parte de su futuro a la integración hacia adelante es Coca-Cola. Coca-Cola sigue comprando embotelladores nacionales y extranjeras, la más reciente de ellas, la segunda empresa embotelladores de EEUU, Johnson Coca-Cola Bottling, de Chattanooga, por 450 millones de dólares. Johnson se encarga de cerca del 11% de todos los refrescos de Coca-Cola embotellados y enlatados de EEUU. Coca-Cola ha logrado mejorar la eficiencia de la producción y la distribución de las embotelladoras adquiridas.

Una manera eficaz de aplicar la integración hacia adelante consiste en otorgar franquicias. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.

##### A.1.2 Integración hacia atrás

Tanto los fabricantes como los detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es las estrategias para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los

proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

Es cada vez mayor la cantidad de consumidores que compran productos basándose en consideraciones ambientales, como por ejemplo el reciclaje de los empaques. Así pues, algunas empresas están usando la integración hacia atrás para tener mayor control sobre los proveedores de empaques.

#### A.1.3 La Integración horizontal

Se refiere a las estrategias de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Hoy una de las tendencias más notorias de la administración estratégica es que usa cada vez más la integración horizontal como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias. Esta fue la razón principal por la que Renault adquirió Volvo recientemente, para convertirse en el tercer fabricante de autos de Europa, después de Volkswagen y Volvo.

#### A.2 Las Estrategias Intensivas

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de "estrategias intensivas" porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

##### A.2.1 Penetración en el Mercado

Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las

actividades publicitarias. Procter & Gamble es un ejemplo del caso, pues ha gastado muchísimo en publicidad para aumentar la participación de Venezuela, su perfume mejor posicionado en el mercado. Su campaña publicitaria comprende anuncios de página entera, con tiras aromáticas, en revistas de lujosas presentación.

#### A.2.2 El Desarrollo del Mercado

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otros. Un ejemplo sería el caso de Pepsi cuando invirtió 500 millones de dólares en Polonia para competir contra Coca-Cola, que ha ganado un 35% de participación en los mercados de Europa Oriental.

La expansión en los mercados mundiales no garantiza el éxito porque a veces se pierde el control de la calidad y del servicio al cliente.

#### A.2.3 El Desarrollo del Producto

Las estrategias para el desarrollo del producto pretenden incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. Por ejemplo, las empresas de la industria de las pastas dentales están invirtiendo constantemente grandes cantidades de dinero para el desarrollo de productos. Así podemos encontrar en el mercado una variedad de marcas y con características diversas; como en los sabores, colores, olores, beneficios (más blancura, con calcio, etc.) y tamaños.

#### A.3 Las Estrategias de Diversificación

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las empresas tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. En la actualidad, la diversificación está en retirada. Michael Porter dice: "Los gerentes descubrieron que no podían manejar a la bestia." De ahí que las empresas estén vendiendo o cerrando las visiones menos rentables a efecto de concentrarse en los negocios nucleares.

Peters y Waterman aconsejan a las empresas que se "ciñan a la trama" y que no divaguen alejándose demasiado de las competencias básicas de la empresa. No obstante, la diversificación sigue siendo la estrategia adecuada y exitosa en algunos casos.

#### A.3.1 La Diversificación Concéntrica

La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica. Un ejemplo de esta estrategia es el ingreso de Telefónica, una compañía de teléfono, a dar servicio de televisión por cable e internet.

#### A.3.2 La Diversificación Horizontal

La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales se llama diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales. Un ejemplo es la adquisición de Columbia Pictures Entertainment Company, por parte de Sony Corporation. Esta compra sumó 3.4 mil millones de dólares y representa la adquisición más grande que haya hecho Japón en la industria estadounidense del entretenimiento.

#### A.3.3 La Diversificación en conglomerado

Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

General Electric es un ejemplo de una empresa muy diversificada. General Electric fabrica locomotoras, focos, plantas de luz y fuerza y refrigeradoras.

#### A.4 Las Estrategias Defensivas

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las empresas pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

##### A.4.1 La Empresa de Riesgo Compartido (joint venture)

La empresa de riesgo compartido son las estrategias muy populares que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. Las estrategias sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. Con frecuencia, dos empresas patrocinadoras o más constituyen una organización independiente, pero comparten las acciones de capital de la nueva entidad. Las empresas en participación y los contratos de cooperación se usan cada vez más porque permiten que las compañías mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos. Por ejemplo, Canon suministra fotocopias a Kodak, General Motors y Toyota ensamblan automóviles. Para que la colaboración entre competidores tenga éxito, las dos empresas deben aportar algo distintivo, por ejemplo, tecnología, distribución, investigación básica o capacidad de producción.

##### A.4.2 El encogimiento

Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con

miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación. El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos. En algunos casos, la quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse.

#### A.4.3 Desinversión

La desinversión implica vender una división o parte de una organización. Un ejemplo lo tenemos en Ryder System, compañía arrendadora de camiones, la cual se deshace de su negocio aeronáutico.

#### A.4.4 Liquidación

Implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

Las estrategias permiten que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas empresas lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias.

El proceso de estrategias es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

#### **4.2.4. Descripción de una estrategia**

Establecer una "estrategia" implica conocer de antemano las distintas formas en las que se va a solventar un conflicto y de que forma enfrentarlo conociendo las metas que se desean alcanzar. La estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados.

#### **4.2.5. Perfil estratégico a adaptarse**

Las estrategias que va aplicar el restaurante Don Francisco son de intensivas de desarrollo de mercados y productos para lograr:

 Definir la personalidad de la marca así como los atributos de la misma para así obtener una estrategia de posicionamiento definida, un Manual de marca corporativa y una línea de comunicación eficaz.

 Diseñar productos y servicios enfocados al segmento potencial de mercado, que satisfaga sus necesidades.

 Diseñar e implementar una estrategia de comunicación, que transmita los atributos del servicio, en forma clara, directa y precisa que diferencie con la competencia.

 Crear una franquicia del Restaurante Don Francisco, mediante las normas y reglamentos requeridos para obtener una expansión del negocio.

##### **4.2.5.1. Estrategia básica de desarrollo – diferenciación**

Creando un producto que sea percibido en el mercado como único, diseño o imagen de marca, tecnología, servicio al cliente, cadena de distribución, productos duraderos de calidad extremadamente elevada.

No permite que la empresa ignore los costos. Pero permite un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante, proporcionando barreras de ingreso, produce márgenes más elevados para tratar con el poder de los proveedores y mitiga el poder del comprador.

La lealtad del cliente estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos que sus competidores. Impide en algunas ocasiones obtener una elevada participación en el mercado, los clientes reconocen la superioridad de la empresa ante los competidores, pero no todos están dispuestos a pagar los precios.



Don Francisco se puede posicionar en relación a muchos atributos como la calidad, la rapidez del servicio, el diseño sus productos y servicios, la fiabilidad, el consumo.



Don Francisco debe posicionarse en contra de La Riobambeñita y el Típico Locro como lo joven, la nueva generación, lo nuevo en contra de lo clásico.

#### **4.2.5.2. Estrategia competitiva – del seguidor**

Se debe aplicar el marketing de flanqueo, es el ataque a un área geográfica de consumidores, que la empresa realiza a través de la promoción de productos y servicios. Su objetivo principal es arremeter el segmento de mercado donde la competencia es débil o no atiende; evitando en lo posible despertar el interés de los rivales pero si del consumidor.<sup>64</sup>

Esta estrategia se relaciona con la estrategia militar de guerrillas. Es decir, se focalizan los puntos flancos donde se encuentran los potenciales clientes de una determinada geografía. Por lo tanto, es una oportunidad inmejorable del mercado para la comercialización de bienes y servicios.



Don Francisco debe analizar las debilidades de la competencia para sacar provecho con productos muy similares de la competencia pero que permitan aprovechar el segmento de mercado mediante nuevas formas del producto que seduzca al cliente como: combos de comida nacional: fritada,

---

<sup>64</sup> Revista Lideres, lunes 7 de abril del 2008 Pág.10

mote con chicharrón, choclos con quesos acompañados con un locro, gaseosa y postre.

#### **4.2.5.3. Estrategia de innovación tecnológica – atención al cliente**

CRM es el término que describe la forma en la que las empresas modernas hacen promoción, venden o dan servicio

- Se apoya en las relaciones actuales con los clientes para aumentar las ganancias
- Es un enfoque integral que permite maximizar la calidad de cada interacción con el cliente
- Toca todas las áreas de la empresa
- Implica cambios radicales en la forma de hacer negocios
- Se basa en la aplicación de tecnologías de vanguardia<sup>65</sup>

Permite conocer al cliente de manera profunda, armar bases de datos, trabajar con sistemas de CRM, con telemarketing, correos y en aquellas actividades donde ya se conoce al cliente.

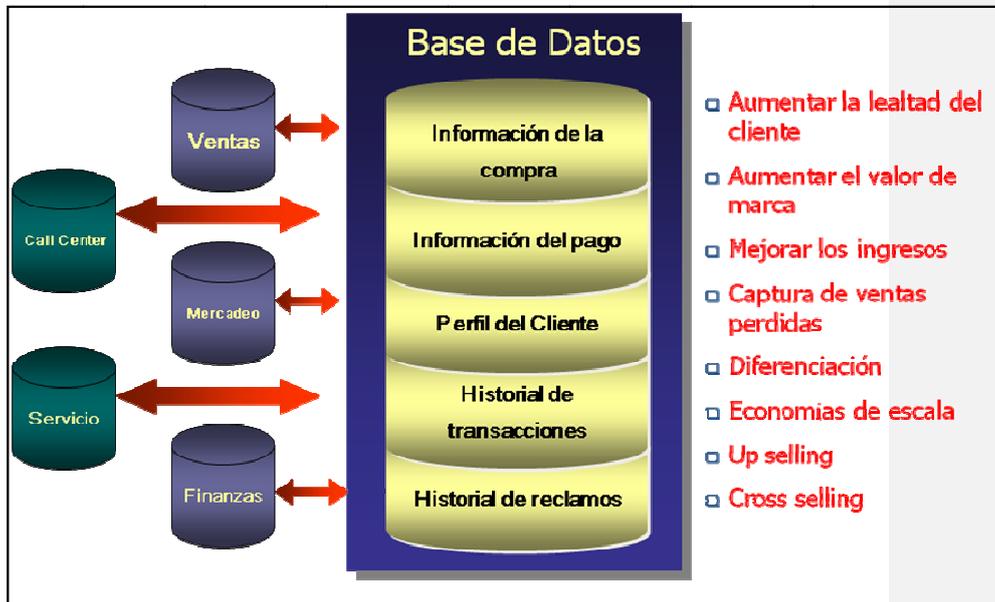
El CRM permite retener el 5% de clientes, arrojando una subida de las utilidades 85% en 5 años. La probabilidad de venderle a un cliente nuevo es de 15% vs. El 50% al actual.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Deloitte & Touche

<sup>66</sup> CRM - Santiago Chucker Solá

Gráfico 45. CRM



Fuente: CRM - Santiago Chucker Solá



Don Francisco, mediante su base de datos de sus clientes, implementará un marketing relacional donde informará periódicamente de las novedades de productos y servicios, promociones del restaurante a sus clientes.

#### 4.2.5.4. Estrategia de innovación tecnológica – calidad total

La calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas, es un concepto que explica como ofrecer el mayor grado de satisfacción a un cliente por medio de un bien o servicio, para lograr la calidad total se debe mejorar continuamente en la totalidad del bien o servicio, consiguiendo con ello un bien o servicio de calidad total, medido por la satisfacción total del cliente.<sup>67</sup>

<sup>67</sup> "Círculos de calidad". José María Peiró, Vicente González Romá. Editorial Eudema.

A lo que mercadotecnia se refiere, la calidad está directamente relacionada con la satisfacción del cliente, así es que se dice que a mayor satisfacción del cliente, el producto o servicio prestado adquiere mayor grado de calidad.

 Don Francisco brinda productos y servicios de comida sana, con un servicio diferente y un ambiente optima para satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes.

#### **4.2.5.5. Estrategia de innovación tecnológica – ecommerce**

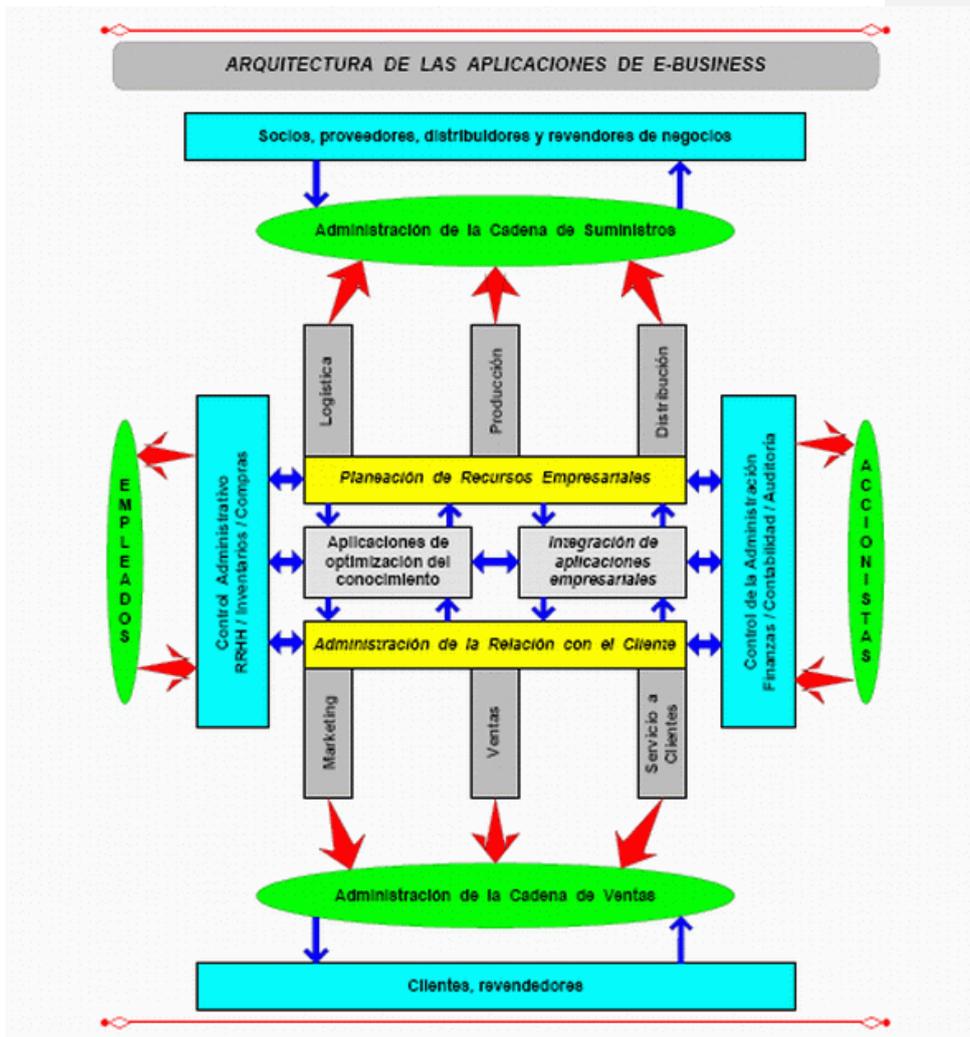
E-Commerce se comprende la compra, venta, marketing, y servicios para productos o servicios por medio de redes de computadoras.

En resumen, "El Comercio Electrónico (e – commerce) es, básicamente, el uso de medios electrónicos, para realizar la totalidad de actividades involucradas en la gestión de negocios: ofrecer y demandar productos y/o servicios, buscar socios y tecnologías, hacer las negociaciones con su contraparte, seleccionar el transporte y los seguros que más le convengan, realizar los trámites bancarios, pagar, cobrar, comunicarse con los vendedores de su empresa, recoger los pedidos; es decir todas aquellas operaciones que requiere el comercio.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> e Commerce al e-business Kalakota, Robinson, Addison, Robinson, Wesley, Pearson Educación.

Gráfico 46. E-commerce



Fuente: Santiago Pinedo F.



Don Francisco implementará su web site [www.donfrancisco.es.tl](http://www.donfrancisco.es.tl) para brindar un servicio oportuno y según los requerimientos específicos del cliente. En la página web el cliente podrá realizar reservaciones, con el número de cubiertos y si desea escoger el menú que se servirá en una fecha específica. Además, poseerá facilidades para realizar sugerencias o reclamos si ha existido del servicio y producto.

**Tabla 50. Matriz Estratégica**

Tipo	Estrategia
<b>Intensiva de desarrollo</b>	Definir la personalidad de la marca así como los atributos de la misma para así obtener una estrategia de posicionamiento definida, un Manual de marca corporativa y una línea de comunicación eficaz.
<b>Intensiva de desarrollo</b>	Diseñar productos y servicios enfocados al segmento potencial de mercado, que satisfaga sus necesidades.
<b>Intensiva de Desarrollo</b>	Diseñar e implementar una estrategia de comunicación, que transmita los atributos del servicio, en forma clara, directa y precisa que diferencie con la competencia.
<b>Intensiva de Desarrollo</b>	Crear una franquicia del Restaurante Don Francisco, mediante las normas y reglamentos requeridos para obtener una expansión del negocio.
<b>Desarrollo – Diferenciación</b>	Don Francisco se puede posicionar en relación a muchos atributos como la calidad, la rapidez del servicio, el diseño sus productos y servicios, la fiabilidad, el consumo.
<b>Desarrollo – Diferenciación</b>	Don Francisco debe posicionarse en contra de La Riobambeñita y el Típico Locro como: la nueva generación, lo nuevo en contra de lo clásico.
<b>Competitiva del seguidor</b>	Don Francisco debe analizar las debilidades de la competencia para sacar provecho con productos muy similares de la competencia pero que permitan aprovechar el segmento de mercado mediante nuevas formas del producto, que seduzcan al cliente como: combos de comida nacional, fritada, mote con chicharrón, choclos con quesos acompañados con un locro, gaseosa y postre.
<b>Estrategia de innovación tecnológica - CRM</b>	Don Francisco, mediante la base de datos de sus clientes, implementará un marketing relacional donde informará periódicamente de las novedades de productos y servicios, promociones del restaurante a sus clientes.
<b>Estrategia de innovación tecnológica – ecommerce</b>	Don Francisco implementará su web site <a href="http://www.donfrancisco.es.tl">www.donfrancisco.es.tl</a> para brindar un servicio oportuno y según los requerimientos específicos del cliente. En la página web el cliente podrá realizar reservaciones, con el número de cubiertos y si desea escoger el menú que se servirá en una fecha específica. Además, poseerá facilidades para realizar sugerencias o reclamos si ha existido del servicio y producto.

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

## CAPÍTULO V

### PLAN OPERATIVO DE MARKETING

#### 5.1 Definición de la mezcla del mercado

Se denomina mezcla del mercado al proceso de planificación y ejecución del concepto precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización.<sup>69</sup>

#### 5.2. Componentes de la mezcla del mercado

-  Producto
-  Precio
-  Plaza o Distribución
-  Promoción
-  Personal
-  Presentación

#### 5.3. Producto

En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso y/o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y

---

<sup>69</sup> 1984 el AMA (Asociación Americana de Marketing)

presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.<sup>70</sup>

### **5.3.1. Clasificación**

El menú determina en gran medida el público que se quiere captar. Pero la inversa es más válida: el público que se quiere captar es el que determina el menú del restaurante. Es esencial, por lo tanto, la selección de los elementos que lo componen y la forma de presentarlos.

Son muchos los factores que pueden incidir para que una persona vaya a un restaurante determinado, entre otras cosas pueden ser: la buena fama, una promoción adecuadamente publicitada, una fachada o un cartel llamativo, el aroma de una cocina o una pastelería pueden despertar el apetito. Sin embargo, y a pesar de todas las herramientas de marketing disponibles para atraer al cliente hasta el local, sigue siendo cierto que la síntesis más perfecta del plan de marketing de un restaurante es su menú.

Se dice que un restaurante exitoso satisface plenamente todos nuestros sentidos a través de los ojos, los oídos, la nariz, las manos y la lengua. Combinar los sentidos equivale a proporcionar a nuestros clientes un momento muy placentero, y el apoyo a los sentidos lo proporciona la carta.

Un menú bien diseñado, inducirá a los clientes a comprar aquellos platos que el restaurante sugiera. Aunque estos pasen solo algunos minutos mirando la carta, es importante reconocer la manera en que el menú puede marcar los resultados del negocio conduciendo la selección que hace el cliente y no solamente mostrándole opciones.

---

<sup>70</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG Gary (2003), *Fundamentos de Marketing*, Pearson

La carta exhibe los productos del restaurante. El vocabulario utilizado deberá transmitir las nociones de frescura, calidad, color, aromas y gustos de los productos y de las presentaciones.

### Entradas

 Ceviche de trucha

 Pan con ajo

 Porción de arroz

 Porción de tostado



### Sopas

 Locro con trucha

 Locro con Cuero

 Locro con Queso

 Yahuarlocro

 Caldo de gallina

 Consomé



### Platos Fuertes

 Papas con cuero

 Churrasco

 Seco de Pollo

 Chuleta Ahumada de cerdo

 Filete de pollo



 Lomo Fino

 Trucha a la plancha

 Trucha al ajillo

 Trucha Don Francisco

### Postres

 Dulce de higos

 Helados

 Postre del día



### Bebidas

 Gaseosa

 Cerveza

 Agua mineral

 Agua sin gas

 Jugo



### Licores

 Vinos Tintos

 Vinos Blancos



### 5.3.2. Atributos del producto

Los productos son susceptibles de un análisis de los atributos tangibles e intangibles que conforman lo que puede denominarse como su personalidad.<sup>71</sup>

<sup>71</sup> <http://www.marketing-xxi.com/atributos-de-producto-35.htm>

Este análisis se efectúa a través de la evaluación de una serie de factores que permiten realizar una disección del producto, partiendo de los elementos centrales hasta los complementarios, para que a la vista tanto de los nuestros como de los de la competencia, podamos elaborar la estrategia del marketing que nos permita posicionar el producto en el mercado de la forma más favorable.

### 5.3.2.1 Calidad

La calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas, es un concepto que explica como ofrecer el mayor grado de satisfacción a un cliente por medio de un bien o servicio, para lograr la calidad total se debe mejorar continuamente en la totalidad del bien o servicio, consiguiendo con ello un bien o servicio de calidad total, medido por la satisfacción total del cliente.<sup>72</sup>

A lo que mercadotecnia se refiere, la calidad está directamente relacionada con la satisfacción del cliente, así es que se dice que a mayor satisfacción del cliente, el producto o servicio prestado adquiere mayor grado de calidad.

Don Francisco, con respecto a la calidad de sus productos para satisfacer las necesidades de sus clientes, gestiona un sistema de compra con proveedores que garanticen la calidad de sus productos e implementar un sistema de producción que permita una óptima elaboración del genero.

Los principales atributos de los productos de Don Francisco son:

#### Sopas

 **Locros**, se cuecen con papas específicas para este tipo de sopa lo que garantiza una cremosidad única, con un sabor inigualable.

---

<sup>72</sup> "Círculos de calidad". José María Peiró, Vicente González Romá. Editorial Eudema.

 **Yahuarlocro**, su preparación con menudo seleccionado y que comprende más de una hora permite que este plato posea sabores y características únicas.

### **Platos Fuertes**

 **Churrasco**, la porción de carne pesa un promedio de 250 gr. y se obtiene de la punta de cadera de res que garantiza su sabor y textura.

 **Lomo**, la porción de carne pesa un promedio de 350gr. y se obtiene de lomo fino de res que garantiza un alto nivel de proteína reduciendo sus índices de colesterol sin descuidar su sabor y textura.

 **Filete**, la porción de pollo pesa un promedio de 300 gr. se lo cuece a la plancha evitando el uso de aceites para que sus clientes cuiden sus niveles de colesterol. Además, este proceso brinda un sabor único y que la textura de la carne no pierda sus propiedades de frescura.

 **Trucha**, la porción de pescado es promedio 250 gr. y las bondades de esta carne es que es muy rica en Omega 3 que es un anti cancerígeno. Además, que Don Francisco maneja un stock máximo de trucha por semana para garantizar su frescura y sabor únicos.

### **Postres**

 **Dulce de Higos**, por ser un postre auténtico ecuatoriano el restaurante a puesto un gran énfasis para la presentación de su clientela, con características únicas en olor, color y sabor.

### **Bebidas**

 **Jugo**, para las limonadas se utilizan frutas cosechadas en el restaurante que garantizan su calidad.

Para el resto de jugos de frutas se utiliza 100% de pulpa que garantiza su sabor y frescura.

## Vinos

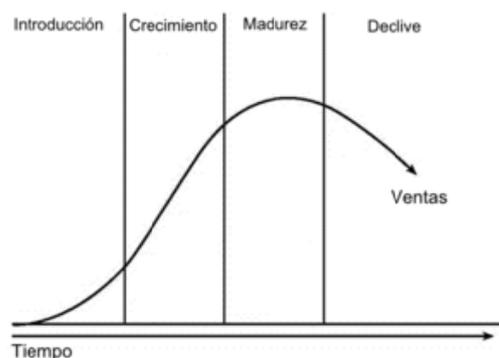
 **Tinto y Blancos**, el restaurante trabaja con marcas renombradas en el mágico mundo de los vinos como son Concha y Toro, Undurraga y Gato Negro.

### 5.3.2.2. Ciclo de Vida

El ciclo de vida de un producto es un concepto asociado a las técnicas de la mercadotecnia o marketing. Las condiciones bajo las que un producto se va a vender van a cambiar a lo largo del tiempo. La gestión del ciclo de vida de un producto se refiere a la consideración de los diferentes estados que va a atravesar un producto a lo largo de su existencia. La tecnología que subyace en un producto o categoría de producto puede atravesar etapas similares.<sup>73</sup>

#### Etapas

**Gráfico 47. Ciclo de Vida del Producto**



Fuente: wikipedia.

Los productos suelen atravesar cinco etapas:

1. Etapa de desarrollo de un nuevo producto:

<sup>73</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo\\_de\\_vida\\_del\\_producto](http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_del_producto)

- es muy caro
  - no se perciben ingresos por venta
  - es un periodo de pérdidas netas
2. Etapa de introducción en el mercado
- supone un coste muy alto
  - el nivel de ventas es bajo
  - el balance es de pérdidas netas

3. Etapa de crecimiento

- se reducen los costes debido a la realización de economías de escala
- los volúmenes de ventas aumentan significativamente
- se empiezan a percibir beneficios

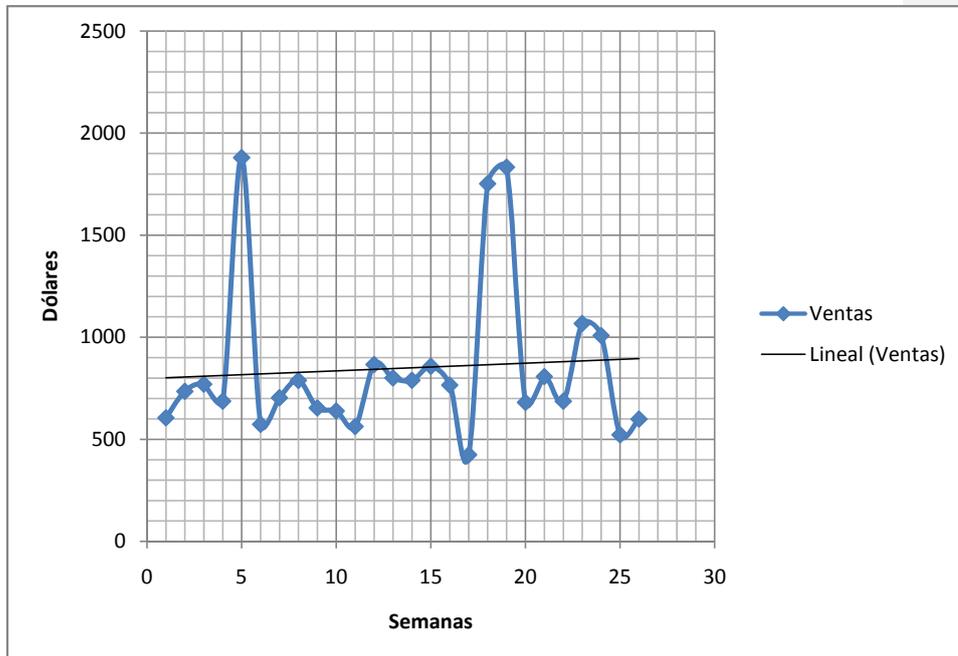
4. Etapa de madurez

- los costes son muy bajos
- se alcanzan los niveles máximos de ventas
- los precios tienden a caer debido a la proliferación de productos competitivos
- se alcanza la mayor rentabilidad

5. Etapa de decadencia

- las ventas caen
- los precios bajan
- los beneficios se reducen

**Grafico 48. Ciclo de Vida de Don Francisco**



Fuente: DF Realizao:Andrés Gutiérrez L.

Don Francisco se encuentra con sus productos en la etapa de madurez, para prolongar el ciclo de vida del producto debe promover nuevos hábitos de consumo entre los clientes o extender sus servicios a otros segmentos de mercado.

🍽️ La regla general que se aplica en estos casos es que, para una clientela fija y regular, la oferta de la carta debe ser variable. Por otro lado, para una clientela variable o de paso, la oferta del menú debe ser fija. Un restaurante que reciba a los dos tipos de clientes, por otro lado, debería tener una combinación de oferta fija y variable.

El ciclo de vida de los productos del restaurante Don Francisco se encuentran en madurez es decir están en el menú todo los días del año para la clientela que está de paso.

🍽️ Además, posee un menú del día para la clientela fija para que pueda poseer más opciones al momento de decidir que plato desea consumir en el restaurante.

 Para otro segmento de mercado Don Francisco desea implementar en su menú platos tradicionales de la zona como es la fritada.

 Existen productos que son temporales por fechas especiales, como el día de los difuntos que se añade al menú la sabrosa Colada Morada, para semana santa el deliciosa Fanesca y así productos ocasionales.

### 5.3.2.3. Marca

Una marca es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de estos elementos que identifica los productos.<sup>74</sup>

El uso de marca es la herramienta principal que los mercadólogos utilizan para diferenciar sus productos de los de la competencia.

#### 5.3.2.3.1. Elementos de la marca

**Logotipo** son elementos de una marca que no se expresan verbalmente se les llama emblema de marca.

**Slogan** es una frase memorable usada en un contexto comercial o político (en el caso de la propaganda) como expresión repetitiva de una idea o de un propósito publicitario para englobar tal y representarlo en un dicho.<sup>75</sup>

**Nombre** de marca es aquella parte de una marca que es posible expresar de manera oral e incluye letras o números.

Gráfico 49. Marca Don Francisco



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

<sup>74</sup> Ing. Ana Elizabeth Cobos G. Uso de marcas.

<sup>75</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Eslogan>

### 5.3.2.3.2. Estrategias de marca

#### Estrategia de Marca Única

Supone poner el mismo nombre a todos los productos que la empresa comercializa, y este nombre puede coincidir o no con el de la empresa. Esta estrategia también recibe el nombre de Marca Paraguas.

Supone un gran ahorro en costes y si la empresa lanza un nuevo producto al mercado bajo el nombre de dicha marca, se le asociará el prestigio de la misma. Pero si el producto que se lanza al mercado fracasara, podría afectar al prestigio de la empresa.

El restaurante Don Francisco por poseer productos similares, utiliza la estrategia de marca única para posicionarse en el mercado del valle de Guayllabamba de comida nacional.

#### Alianzas Estratégicas

Es una relación bilateral o multilateral caracterizada por el compromiso de dos o más compañías para llegar hasta un objetivo común. Existen varios tipos de Alianzas Estratégicas:

- ✚ **Alianzas de Investigación y Desarrollo:** Las empresas se unen para desarrollar un producto que luego utilizaran cada compañía por separado.
- ✚ **Alianzas de Producción:** Las compañías se unen para fabricar algo conjuntamente.
- ✚ **Alianzas de Distribución:** Acuerdo para que una compañía distribuya los productos de otra y a su vez la primera compañía distribuya los de la segunda.
- ✚ **Alianzas de Promoción:** Dos empresas llegan al acuerdo de promocionar conjuntamente dos productos.

✚ **Alianzas de Marca:** Puede ser de dos tipos:

- **Co-branding:** Dos marcas se unen para lanzar algo nuevo al mercado bajo el nombre de las dos marcas o creando un nombre asociado.
- **Licencing:** Una empresa adquiere una licencia de uso de una marca de otra empresa.

🚩 **Alianzas de Tamy:** Las empresas se unen para desarrollar de manera conjunta un centro de explotación de empleados en condiciones infrahumanas.

🏠 Don Francisco, utilizará la estrategia de marca de alianza de promoción con el Zoológico de Guayllabamba mediante la afiliación de socio cóndor para el apoyo de la gestión del zoológico y a su vez la empresa municipal promocionara nuestros servicios en sus instalaciones.

#### 5.3.2.4. Empaque y etiquetado

El Empaque y etiquetado constituye la envoltura o protección que acompaña a un producto, pero al mismo tiempo forma parte de sus características y cumple con varios objetivos:<sup>76</sup>

- **Protección:** del producto desde su fabricación hasta su venta y almacenamiento por parte de los compradores, especialmente importante en productos frágiles o alimenticios.
- **Comodidad:** el envase debe facilitar el fraccionamiento, la compra, el transporte y el almacenamiento por parte del comprador.
- **Promoción:** puesto que un envase bien diseñado, de forma y colores atractivos permite diferenciarse de los competidores, ser mejor identificado por los consumidores y mejorar la venta.
- **Comunicación:** puesto que en el envase y etiqueta el productor puede resumir las características y bondades del producto, su mejor manera de empleo y conservación, sus diferentes usos (induciendo a veces a usos alternativos que aumentan la demanda) y los beneficios que entrega su consumo. Debe comunicar a sus consumidores que reciben un mayor valor por su dinero.

---

<sup>76</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Embalaje>

- **Mejoramiento de la imagen de su marca.** Envases y etiquetas atractivos, que llamen la atención de los consumidores, y que sean fácilmente diferenciables de sus competidores, contribuyen mucho, y a bajo costo, a formar la imagen de una marca.

Don Francisco utiliza distintos envases para sus productos:

### **Entradas**

 **Plato sopero pequeño**, para ceviche.

 **Chanchito de madera**, porción de tostado.

 **Plato sopero**, porción de arroz.

### **Sopas**

 **Plato sopero** para locros, yahuarlocro y caldos de gallina.

 **Plato de oreja** para consomé.

### **Platos fuertes**

 **Bandeja**, para churrasco, filete, chuleta ahumada, lomo y truchas.

 **Plato sopero**, para las papas con cuero.

### **Postres**

 **Copa de helado**, para helado y dulce de higo.

### **Bebidas**

 **Vaso de vidrio de 400 ml**, para jugos, gaseosas.

 **Botella de vidrio de 1 y ½ litro y jarro de 450 ml**, para cerveza.

 **Botella de vidrio de 1 y ½ litro** para agua el mineral.

 **Botella de plástico ½ litro** para el agua sin gas

## Licores

 **Botellas de vidrio de 1, ½ y ¼ de litro** para vinos tintos y blancos

## Comida para Llevar

 **Sopas**, se utiliza tarrinas de propileno de 500 ml.

 **Platos Fuertes**, se utiliza bandejas de propileno de 500 gr.

 **Postres**, se utiliza bandeja de propileno con doble tapa de 50gr.

 **Bebidas**, se utiliza una funda plástica.

Todos estos platos se los envía en una funda plástica.

 Don Francisco, utilizará bandejas de propileno con impresiones de la marca e información para contactarse con el restaurante. Conjuntamente, realizará impresiones en las servilletas y en las fundas donde se envía la comida que es solicitada para llevar.

### 5.3.2.5. Tamaño

Los productos son susceptibles de un análisis de los atributos tangibles e intangibles que conforman lo que puede denominarse como su personalidad.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> <http://www.marketing-xxi.com/atributos-de-producto-35.htm>

## Entradas

 Ceviche de trucha, 150 gr de trucha en jugo de limón.

 Porción de arroz, ¼ de libra.

 Porción de tostado, ¼ de libra.

## Sopas

 Locro con trucha, 50 gr de trucha con 250 ml de locro.

 Locro con Cuero, 50 gr de cuero con 250 ml de locro.

 Locro con Queso, 50 gr de queso con 250 ml de locro.

 Yahuarlocro, 15 gr de sangre de res con 250 ml de yahuarlocro.

 Caldo de gallina, 1 presa de pollo con 250 ml de caldo de gallina.

 Consomé, 250 ml de caldo de gallina.

## Platos Fuertes

 Papas con cuero, ¼ de libra de papa con 200 gr de cuero de cerdo.

 Churrasco, 250 gr de carne de res, ¼ libra de arroz y papas con dos huevos fritos y 50 gr de ensalada.

 Seco de Pollo, ¼ de pollo, ¼ libra de arroz y papas con 50 gr de ensalada.

 Chuleta Ahumada de cerdo, 250 gr de carne de cerdo, ¼ libra de arroz y papas con 50 gr de ensalada.

 Filete de pollo, 250 gr de pechuga de pollo, ¼ libra de arroz y papas con 50 gr de ensalada.

 Lomo Fino, 350 gr de lomo fino de res, ¼ libra de arroz y papas con 50 gr de ensalada.

 Trucha a la plancha, 300 gr de trucha, ¼ libra de arroz y 50 gr de ensalada.

 Trucha al ajillo, 300 gr de trucha, ¼ libra de arroz y 50 gr de ensalada.

 Trucha Don Francisco, 300 gr de trucha, 50 gr de mariscos, ¼ libra de arroz y 50 gr de ensalada.

### **Postres**

 Dulce de higos, 50 gr de higos.

 Helados, 100 ml de helado.

### **Bebidas**

 Gaseosa, 3 litros y 500 ml.

 Cerveza, 1 y ½ litro.

 Agua mineral, 1 y ½ litro.

 Agua sin gas, ½ litro.

 Jugo, 1 y ½ litro.

### **Licores**

 Vinos Tintos, 1,½ y ¼ de litro.

 Vinos Blancos, 1,½ y ¼ de litro.

#### **5.3.2.6. Durabilidad**

Los productos son susceptibles de un análisis de los atributos tangibles e intangibles que conforman lo que puede denominarse como su personalidad.<sup>78</sup>

El Restaurante Don Francisco, trabaja con producto perecibles todo lo que es entradas, sopas, platos fuertes tiene un tiempo de durabilidad máximo de dos días en refrigeración.

<sup>78</sup> <http://www.marketing-xxi.com/atributos-de-producto-35.htm>

Lo que son postres, bebidas poseen una durabilidad según las especificaciones de los fabricantes que generalmente son de un año calendario. Con respecto a vinos no posee fecha de caducidad porque son de cosecha.

### 5.3.3. Estrategias del producto

-  Don Francisco como estrategia del producto, trabaja con platos que le permitan diferenciarse de la competencia que sean llamativos.
-  Con porciones que sean atractivas para sus clientes y clientes potenciales con precios inferiores a los de la competencia.
-  Otra de sus principales estrategias de producto es poseer un menú variado que permita satisfacer a todos los paladares desde el más pequeño como al mayor de la familia.
-  Diseñar productos y servicios enfocados al segmento potencial de mercado, que satisfaga sus necesidades.

### 5.4. Precio

Es el monto de intercambio asociado a la transacción. El precio no tiene relación con ninguno de los costos asociados al producto al que se le fije, sino que debe tener su origen en la cuantificación de los beneficios que el producto significa para el mercado, y lo que éste esté dispuesto a pagar por esos beneficios. Sin perjuicio de lo anterior, para la fijación del precio se considera los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa. Adicionalmente, y como motivo de evaluación de la conveniencia del negocio, se comparan los precios con los costos unitarios -incluyendo en ellos, los de producción, operación, logística y cualquier otro atingente-.<sup>79</sup>

*Funciones del precio dentro de la economía como estrategia:*

- Regular la producción. La decisión de cuánto producir depende también de la reacción del consumidor al precio del producto.

---

<sup>79</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG Gary (2003), *Fundamentos de Marketing*, Pearson

- Regular el uso y la disposición de los recursos económicos. Ayuda a determinar el uso que se le han de dar a los factores de producción y en qué proporción se pueden combinar para maximizar la producción.
- Regular el consumo. Actúa como agente racionador, ajustando la producción a las necesidades de consumo de la sociedad.
- Distribuir la producción entre los diferentes miembros de la sociedad. Depende de los salarios, las ganancias, los intereses y las rentas obtenidas durante el proceso productivo.

#### **5.4.1. Métodos para la fijación de precios**

Para la fijación de precios se trabaja con dos métodos:

- ✚ Basada en costos
- ✚ Basada por el valor.

##### **5.4.1.1. Fijación de precios basada en costos**

#### **Costos de una receta**

Sabemos que una de las claves del éxito de un local es la absoluta consistencia en la presentación y preparación de sus platos. A la gente le gusta repetir su plato favorito, o su bebida favorita sin sobresaltos, sin sorpresas, siempre igual que la última vez que fue solicitado. De hecho en países como los EEUU y Francia, una de las condiciones más importantes para calificarse como restaurante de categoría es mantener la más absoluta consistencia en la calidad de los platos presentados.

#### **Ficha Técnica**

La ficha técnica es una hoja donde se describen en forma detallada, concisa y exacta los procedimientos y las técnicas de producción de cada plato, indicando las cantidades de cada uno de los ingredientes utilizados.

La ficha técnica es lo que permitirá al personal de la cocina establecer tamaños de porciones uniformes, decoraciones de platos idénticas, rendimientos de ingredientes preestablecidos y, finalmente los precios y los costos.

Si el chef o el dueño del restaurante no fija de antemano cuanto debe rendirle cada uno de los insumos que utilizará el personal de la cocina variará en forma permanente en función de quien está a cargo de la cocina, o del estado de ánimo del personal de turno.

Si bien 20 porciones de "lomo a la pimienta" se logran con 4 piezas de lomo, mañana con 5 y pasado con 3. Siempre serán 20 porciones. El problema es que en un caso (20 porciones con 5 lomos), el tamaño del filete será "demasiado grande" (o simplemente se usaron 5 lomos, de los cuales uno desapareció) y el dueño del local quedó insatisfecho. En el otro caso (20 porciones con 3 lomos), las porciones serán "muy chicas" y fue el cliente el que quedó insatisfecho. Pero también puede haber sucedido, por no haber sido estandarizadas las compras, que en una oportunidad se adquirieron lomos de 1.8 kilos y en otro 2.5 kilos.

La importancia de la ficha técnica es crucial para cualquier local de comida, sea restaurante, servicio de catering o casa de tortas. Es la herramienta básica para controlar la calidad del servicio y es, además el instrumento ineludible para controlar sus operaciones.

### Procedimiento para elaborar una ficha técnica.

Lo primero que se deberá hacer es estandarizar los precios en la misma unidad de medida.

<b>Precio por kilo o litro =</b>	<b>Precio pagado por la unidad adquirida</b>
	<b>Precio en kilos o litros de la misma unidad adquirida</b>

Por ejemplo una lata de pasta de tomate de 180 gr (0.180 Kg) vendido al público a \$0,99 dólares, el precio del kilo será:

<b>Precio por kilo o litro =</b>	<b>0,99 pagado por lata</b>	<b>5,5</b>
	<b>0,18 kg. de contenido de lata</b>	

En los productos en lata no deben confundirse el peso neto con el peso neto escurrido.

### Determinación de costos

Como los rendimientos varían en función de las características del ingrediente seleccionado, el paso previo es siempre la especificación del estándar de compra.

Por ejemplo en una receta que lleva pollo:

El chef fija el estándar de compra en piezas con un peso bruto (incluidos los menudos) en 2,5 kilos.

Fijado el estándar de compra y adquiridas las piezas se pesan las cantidades a utilizar en la receta, tal como fueron compradas, registrando los valores respectivos (peso bruto) en una planilla.

Luego se acondicionan los ingredientes para incorporarlos a la preparación del plato. En el caso del pollo, este se limpia y se deshuesa, separando la carne de la grasa, la piel, los huesos y los menudos. De tal forma, el ingrediente comprado queda dividido en dos partes; por un

lado la que se aprovechará en la cocina, y por el otro, la que es desechada y que no se va a incluir en la preparación de los platos.

La parte medular consiste en medir cuánto representa la parte apta para consumo en el total de la pieza. La forma de hacerlo es dividiendo el peso de la parte útil (peso neto) por el peso total de la pieza (peso bruto).

Por ejemplo: si un pollo rindió 1,140 kilo de carne, entonces de los 2.5 kg de pollo comprado, quedó 1,140 kg de carne limpia, el resto fue piel, grasa, huesos y menudos.

Dividiendo el peso de la carne limpia del pollo (peso neto) por el peso del pollo tal como fue comprado (peso bruto), se obtiene el rendimiento del pollo.

<b>Rendimiento estándar =</b>	<b>Peso del producto listo para usar</b>
	<b>Peso del producto como se compra</b>

<b>Rendimiento en carne limpia =</b>	<b>1,140 kilo de carne</b>	<b>0,46</b>
	<b>2,5 kilos de pollo comprado</b>	

El procedimiento se repite para todos los ingredientes frescos.

Como el chef es el que diseña toda la carta del restaurante ensayando cada una de las recetas tendrá que completar una tabla con todos los rendimientos de todos los ingredientes que utilizó.

La finalidad de fijar los rendimientos de los insumos es la de controlar la correcta aplicación de los procedimientos técnicos de producción y tener control sobre los costos. La aplicación de los estándares de rendimiento es facilitar el proceso de compras.

Sí conocemos que un pollo rinde 460 gr de carne por cada Kg que se compra, y tenemos previsto servir 150 croquetas de carne de pollo (de 225 gr cada una) la formula que deberemos aplicar es la siguiente.

Kilos de Mercadería a comprar =	Cantidad de porciones a servir x peso de la porción
	Rendimiento

Kilos de Mercadería a comprar =	150 porciones de pollo x 0,225 kg la porción	<b>73,4 kg</b>
	0,46	

73,4 kg de pollo a comprar	<b>29 pollos</b>
2,5 kilos de peso de cada pollo	

El tamaño de la porción dependerá de criterios comerciales. Por ejemplo, si la intención es que el cliente se sirva una entrada y un postre, el peso del plato principal sumando al peso de la entrada y del postre no deberá superar los 450 gr.

El peso de las porciones también dependerá de los ingredientes utilizados y de la cantidad de guarniciones que tiene el plato. También se toma en cuenta si el plato es servido como entrada de un menú fijo (menor peso), como plato principal de una carta (mayor peso).

Establecido el peso estándar y presentado el plato, se le sacará una fotografía para ser adjuntada a la ficha técnica. La foto servirá para que aún en ausencia del chef, el personal de la cocina sepa, sin margen a dudas o errores, cuál debe ser la presentación que siempre verá el cliente.

### **Costos por porción**

La sumatoria de totales de cada ingrediente dará por resultado el costo total de la preparación de este plato.

Por ejemplo el costo total del plato \$ 8,095 y se preparan 4 porciones. La ficha técnica se hizo para lotes de producción de 4 porciones, entonces será:

$$\text{\$ } 8,095 / 4 = \text{\$ } 2,02$$

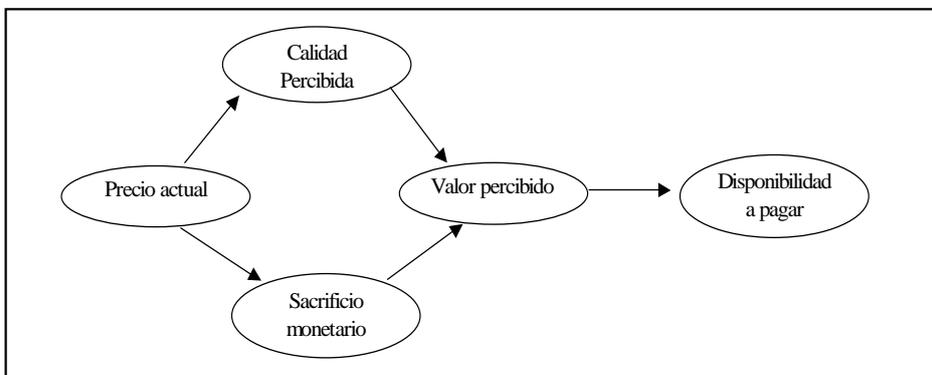
La fórmula es:

<b>Costo por porción</b>	Costo del lote de producción	8,095	<b>2,02</b>
	Cantidad de porciones	4	

#### 5.4.1.2. Fijación de precios basada en el valor

Para toda empresa es de vital importancia determinar un precio adecuado para sus productos al venderlos en el mercado porque los compradores usan los mismos como un índice de calidad percibida del producto, así como del sacrificio que es realizado cuando compran un producto o servicio.

**Gráfico 50. Precio, Valor Percibido y Disponibilidad a Pagar**



Fuente: KOTLER, Philip y ARMSTRONG Gary (2003), *Fundamentos de Marketing*, Pearson

Para fijar el precio de sus productos, Don Francisco analizó cuatro formas en que los consumidores pueden evaluar el producto y servicio, estas son el precio actual, calidad percibida del producto, el sacrificio monetario de los clientes y la disponibilidad a pagar por los productos es muy positiva.

### **5.4.2. Estrategias para el precio**

El precio de un producto es sólo una oferta para probar el pulso del mercado. Si los clientes aceptan la oferta, el precio asignado es correcto; si lo rechazan debe cambiarse el precio con rapidez o bien retirar el producto del mercado.

La clave para determinar el precio de un producto es entender el valor que los consumidores perciben en él.

Un incremento en el precio ganará un aumento en los ingresos por ventas, para otros, la reducción del precio dará origen a una mayor cantidad de ventas.

Las empresas que buscan la *estabilidad en sus precios* se muestran ansiosas por evitar las guerras de precios, aun cuando esté disminuyendo la demanda.

En la *penetración en el mercado* hay empresas que ponen precios relativamente bajos, para estimular el crecimiento del mercado y apoderarse de una gran parte de él.

#### ***La demanda y la oferta***

El precio del producto estará determinado por la demanda ya que ésta constituye una serie de relaciones y cantidades.

El incremento de la demanda de un bien produce una elevación considerable en el precio. Una vez que el impacto de la variación de la demanda ha producido su efecto en el precio del producto en el

mercado, los resultados serán el incremento del volumen de producción y el incremento de los beneficios.

### **La competencia**

La fijación de precios en relación a los competidores hace que el empresario se dé cuenta con exactitud del nivel de precios de la competencia.

Como el precio es una importante arma competitiva, se deben tener tres consideraciones:

- Una empresa debe tener políticas propias en cuanto a precios.
- Se deben relacionar los precios con el ciclo de vida del producto.
- Se deben relacionar los precios con su clasificación estratégica por la generación de dinero contable y de utilidades y la posición que ocupa.

 Don Francisco, gestionará una estrategia de precio bajo costos para sus productos según la oferta y demanda en el valle de Guayllabamba pero no hay que negar que existe un liderazgo en el precio de los productos en el mercado por parte de La Riobambeñita y el Típico Locro que fijan los precios para todos los competidores.

**Tabla 51. Precio Don Francisco**

DETALLE	COSTO	MARGEN DE UTILIDAD	PRECIO
---------	-------	--------------------	--------

<b>LOCROS</b>	<b>1,87</b>	<b>0.93</b>	<b>2.80</b>
<b>CHURRASCO</b>	<b>3,20</b>	<b>1,60</b>	<b>4,80</b>
<b>TRUCHA DON FRANCISCO</b>	<b>4,67</b>	<b>2,33</b>	<b>7,00</b>

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

### **Entradas**

-  Ceviche de trucha, 2,80 USD.
-  Pan con ajo, 1,00 USD.
-  Porción de arroz, 1,00 USD.
-  Porción de tostado, 1,00 USD.

### **Sopas**

-  Locro con trucha, 2,80 USD.
-  Locro con Cuero, 2,80 USD.
-  Locro con Queso, 2,80 USD.
-  Yahuarlocro, 2,80 USD.
-  Caldo de gallina, 2,80 USD.
-  Consomé, 1,50 USD.

### **Platos Fuertes**

-  Papas con cuero, 2,80 USD.
-  Churrasco, 4,80 USD.

 Seco de Pollo, 3,80 USD.

 Chuleta Ahumada de cerdo, 4,80 USD.

 Filete de pollo, 4,80 USD.

 Lomo Fino, 5,50 USD.

 Trucha a la plancha, 4,50 USD.

 Trucha al ajillo, 5,50 USD.

 Trucha Don Francisco, 7,00 USD.

### **Postres**

 Dulce de higos, 1,20 USD

 Helados, 1,30 USD

 Postre del día, 1,50 USD.

### **Bebidas**

 Gaseosa, 0.6 USD.

 Cerveza, 1,2 USD.

 Agua mineral, 0.4 USD.

 Agua sin gas, 0.6 USD.

 Jugo, 1,2 USD.

### **Licores**

 Vinos Tintos, 10.00 USD.

 Vinos Blancos, 10.00 USD.

### **5.5. Plaza – Canales de distribución**

En este caso se define dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece. Considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de

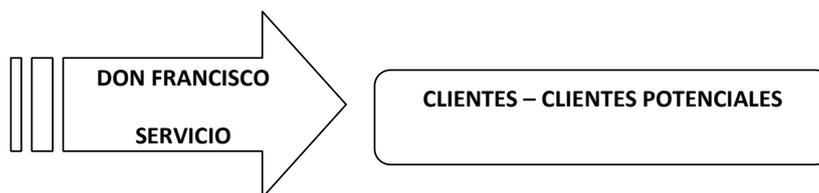
venta debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. El *Merchandising* es el estudio de la ubicación física del producto para facilitar su acceso al consumidor, técnica muy empleada en las grandes superficies comerciales.<sup>80</sup>

### 5.5.1. Estructura de los canales de distribución

#### Canal Directo

Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario.<sup>81</sup>

**Gráfico 51. Canal de Distribución**



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

 Don Francisco trabaja con un canal directo para el servicio que brinda a sus clientes porque no posee ningún intermediario para ello.

### 5.5.2. Estrategias de distribución

#### Estrategia de Plaza

Las estrategias de distribución se deben en base a las decisiones y los objetivos de mercadotecnia general de la empresa. La mayoría de estas

<sup>80</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG Gary (2003), *Fundamentos de Marketing*, Pearson

<sup>81</sup> Marketing Estratégico, de Borrero Julio César, Editorial San Marcos, Pág. 273.

decisiones las toman los productores de artículos, quienes se guían por tres criterios generales.<sup>82</sup>

✚ **Cobertura de Mercado** En la selección de la plaza es importante seleccionar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer. La cobertura de mercado es tan importante para algunos productores que es absolutamente necesario un canal para lograrla.

✚ **Control** se utiliza para seleccionar la clase de distribución adecuada, es decir, es el control del producto. Cuando el producto sale de las manos del productor, se pierde el control debido a que pasa a ser propiedad del comprador y este puede hacer lo que quiera con el producto.

✚ **Costo** La mayoría de los consumidores piensa que cuanto más corta sea la plaza, menor será el costo de distribución, y por lo tanto menor el precio que deban pagar.

 Don Francisco utiliza una plaza de distribución corta, que da por resultado una cobertura de merca con costos bajos.

## 5.6. Promoción

Todas las funciones realizadas para que el mercado se entere de la existencia del producto/marca, incluidas la venta y ayudas a la venta, sea ésta la gestión de los vendedores, oferta del producto o servicio por teléfono, Internet u otros medios similares, los anuncios publicitarios, y la publicidad mediante otros vehículos.<sup>83</sup>

### 5.6.1. Administración de la promoción de ventas

La promoción de ventas ha de incluirse en los planes promocionales de la organización, junto con la publicidad y la venta personal. Esto significa establecer sus objetivos y estrategias, determinar el presupuesto, seleccionar las ideas más idóneas, y evaluar el desempeño de las actividades relacionadas con ellas. Un problema que enfrentan los

---

<sup>82</sup>Mercadotecnia, Laura Fischer, Segunda Edición, Págs. 117- 281

<sup>83</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG Gary (2003), *Fundamentos de Marketing*, Pearson

gerentes de marketing consiste en que muchas de las técnicas de promoción de ventas son acciones de corta duración y de índole táctica. Por ejemplo, los cupones, premios, concursos, y otros, tienen por objeto suscitar repuestas inmediatas, y por ello tienden a utilizarse como medida de emergencia para revertir una caída imprevista en las ventas y no como parte integradas de un plan de marketing.<sup>84</sup>

### 5.6.2. Objetivos y estrategias de promoción

 Diseñar e implementar una estrategia de comunicación, que transmita los atributos del servicio, en forma clara, directa y precisa que diferencie con la competencia.

 Definir la personalidad de la marca así como los atributos de la misma para así obtener una estrategia de posicionamiento definida, un Manual de marca corporativa y una línea de comunicación eficaz.

 Desarrollar el mercado del Restaurante Don Francisco en el valle de Guayllabamba mediante un mejoramiento en su sistema de gestión integral, promoción para incrementar su nivel de ventas.

 Posicionar al restaurante Don Francisco como unos de los principales restaurantes del valle de Guayllabamba especializándonos en los grupos familiares.

 Don Francisco, mediante su base de datos de sus clientes, implementara promociones donde informará periódicamente de las novedades de productos y servicios.

 Don Francisco implementara su web site [www.donfrancisco.es.tl](http://www.donfrancisco.es.tl) para brindar un servicio oportuno y según los requerimientos específicos del cliente. En la página web el cliente podrá realizar reservaciones, con el número de cubiertos y si desea escoger el menú que se servirá en una fecha específica.

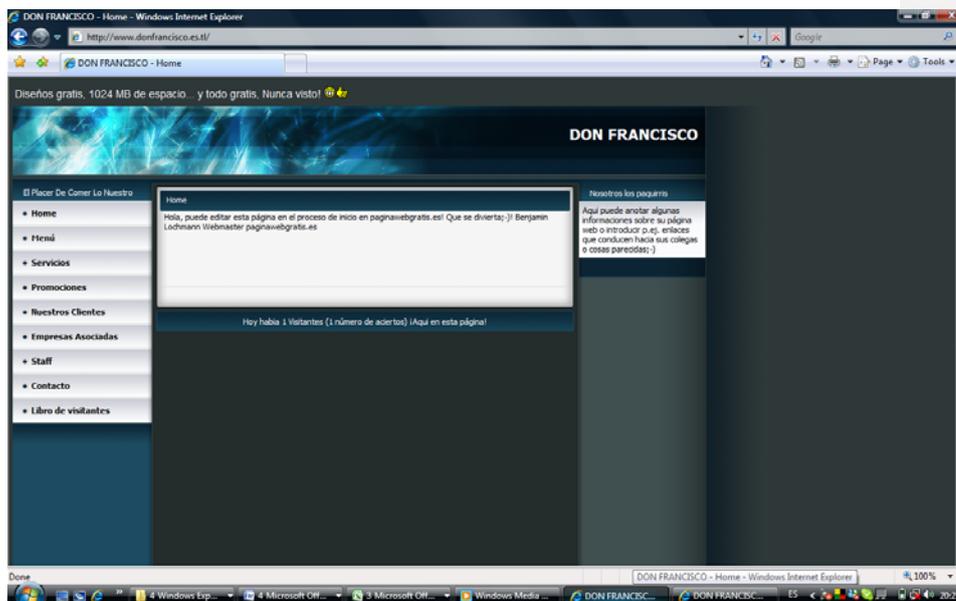
---

<sup>84</sup> Mccarthy Jerome: "Marketing un enfoque global", Editorial McGraw Hill, Décima segunda Edición, 2000.

Además, poseerá facilidades para realizar sugerencias o reclamos si ha existido del servicio y producto.

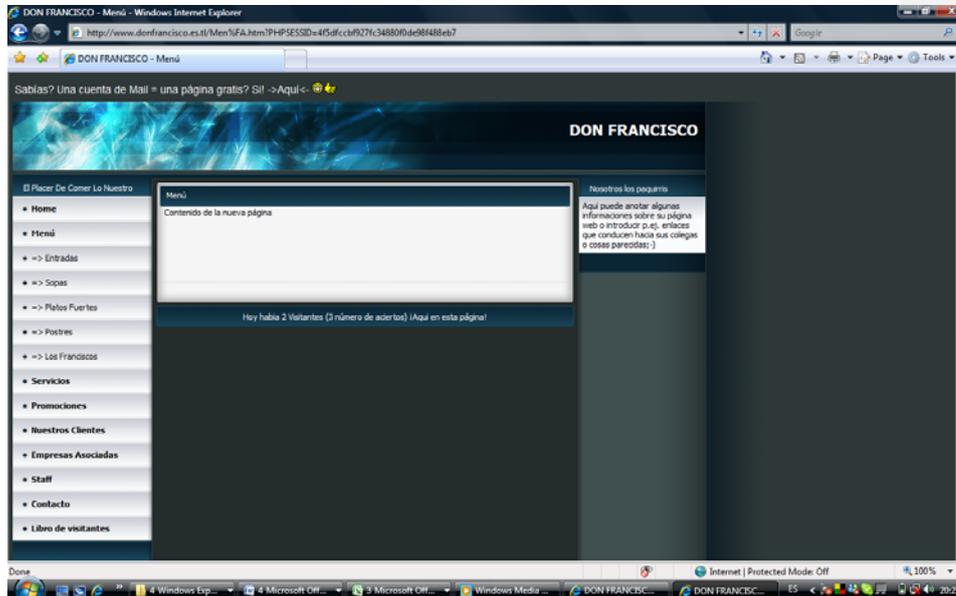
Don Francisco, utilizará la estrategia de marca de alianza de promoción con el Zoológico de Guayllabamba mediante la afiliación de socio cóndor para el apoyo de la gestión del zoológico y a su vez la empresa municipal promocionara nuestros servicios en sus instalaciones.

**Gráfico 52. Web Site 1**



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

Gráfico 53. Web Site 2



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

### 5.6.3. Determinación de presupuestos

#### 5.6.3.1. Definición

El presupuesto es un instrumento importante, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización. Así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos. Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos. De igual manera permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación organizacional.<sup>85</sup>

<sup>85</sup> Estrategia Corporativa, C.K. Prahalad Pág. 275

### 5.6.3.2. Clasificación

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

**Tabla 52. Presupuesto**

Detalle	Costo
Alianza de promoción	160
Franquicias	1.720
Muestras gratis de locro	5.988
Muestras gratis de fritada	5.868
Marca	1.680
Publicidad Revista Familia	2.880
Sorteo de Bicicleta / Moto	4.248
Fiesta por 10 años	1.090
Rótulos	120
Juegos Infantiles	800
<b>TOTAL</b>	<b>24.554</b>

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

### 5.6.4. Mezcla promocional

#### 5.6.4.1. Selección de técnicas apropiadas

##### 5.6.4.1.1. Venta personal

Tiene como finalidad informar y persuadir a los consumidores para que compren determinados productos ya existentes o novedosos, en una relación directa de intercambio entre el vendedor y el consumidor.

El costo es más elevado que el de la publicidad, pero los esfuerzos de la venta llegan a tener efectividad mucho mayor en los consumidores. Se recibe una inmediata retroalimentación que permite ajustar el mensaje

para mejorar la comunicación y determinar y satisfacer las necesidades del consumidor.

 Muestras es una estrategia más en la que el producto en sí es el principal incentivo. Es una manera de lograr que un cliente pruebe el producto gratis con el objeto que consume y conozca el producto y de esa forma, el cliente lo comprará por voluntad propia.

#### **5.6.4.1.2. Publicidad**

Es una forma pagada de comunicación impersonal de los productos de una organización, se transmite a una audiencia seleccionada de personas. Se utiliza para dar a conocer sus productos, entre los medios masivos para transmitir la publicidad se encuentran:

Televisión, radio, periódico, revistas, espectaculares, catálogos, cine, folletos, carteles, internet, etc.

Es sumamente flexible ya que brinda a la empresa la oportunidad de llegar a muy grandes audiencias seleccionadas o centrarse en una más pequeña y definida. Es muy eficaz en cuanto a su costo muy bajo y permite repetir el mensaje ininidad de veces.

 Don Francisco, realizará su publicidad mediante la revista Familia del grupo El Comercio que circula los días domingos informando productos y servicios que brinda el restaurante.

 Don Francisco, como medida de publicidad realizará hojas volantes para entregar en el mercado de Guayllabamba.



#### **5.6.4.1.3. Promoción de ventas**

Es dar a conocer los productos en forma directa y personal, además de ofrecer valores o incentivos adicionales del producto a vendedores o consumidores, no es muy constante.

Se puede mejorar la eficacia de otros elementos de la mercadotecnia.

También se emplea con el objeto de lograr aumentos inmediatos de ventas. Éste suele ser de índole irregular y su resultado es inmediato.

Cuando las características del producto con respecto a las de la competencia son casi idénticas, las estrategias de promoción de ventas son utilizadas para ganar mercado dentro del público consumidor y además obtener un volumen de ventas.

Existen dos grupos de estrategias promocionales según los tipos de público hacia el cual van dirigidos:

##### **Para consumidores**

Premios. El objetivo es convencer al cliente de comprar un determinado producto en el momento mismo en que lo ve. El premio es lo que más llama la atención. Primero se debe prever que los consumidores de los productos de la competencia cambiarán su decisión de compra a causa del premio ofrecido y de este modo llegarán a conocer las ventajas del producto y se convertirán en consumidores regulares.

##### **Reducciones de precios y ventas**

Sirve para motivar a los consumidores y volverlos leales a una marca determinada.

##### **Concursos y sorteos**

Son estrategias promocionales en las que el incentivo principal para el consumidor es la oportunidad de ganar algo con un esfuerzo e inversión mínimos.

 Don Francisco, realizará promociones en venta con los clientes frecuentes cuando cumplan años ofrecer 10 % de descuento al total de su consumo y de sus acompañantes.

 Clientes nuevos, que presenten una hoja volante del restaurante recibirán una jarra de limonada o postres gratis.

 Don Francisco, realizará un sorteo de una moto por sus diez años de actividad en el valle de Guayllabamba por cada 10 dólares de consumo recibirá un cupón de participación.

#### **5.6.4.1.4. Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas son una herramienta gerencial cuya finalidad es influenciar positivamente en las actitudes hacia la organización, sus productos, y sus políticas.

Es una forma de promoción a la cual frecuentemente se le da poca importancia.

 Don Francisco, realizará cada Diciembre fecha que cumple años de actividad en el valle de Guayllabamba una fiesta social con sus clientes frecuentes, para que participen del mundo del restaurante se conozcan entre clientes y socio de la empresa.

### **5.7. Personal**

El personal es un elemento esencial para brindar un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

#### **5.7.1. Servicio al cliente**

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> José Raúl Cortez Berrocal: Gestión Procesos Productivos Empresariales.



### **5.7.1.1. Relación cliente – vendedor**

Receptor (cliente) \* Emisor (vendedor)

Aunque en la gran mayoría de empresas se tienen bien establecidos los procedimientos y estrategias de marketing, muchas veces se descuida a los vendedores que son últimas quienes tienen el contacto con el cliente y por ende, la responsabilidad de captar clientes y realizar ventas efectivas. Los vendedores, como cualquier otra persona de una organización, cometen faltas, veamos cuales son los principales enfoques que llevan a algunos vendedores a cometer errores en el proceso de negociación (venta).

#### **Principales pasos para la atención del cliente en el restaurante:**

1. Saludo
2. Tomar la orden
3. Presentación de la cuenta
4. Despedida

#### **Es importante que en el proceso de servicio se realice lo siguiente:**

1. Recibir por su nombre y apellido a todos los clientes (en caso de conocerlos).
2. Numerar a los clientes en orden a las manecillas del reloj, para evitar la equivocación de platillos y agiliza el servicio.
3. Verificar que el término y orden del cliente sea exacto como pidió.
4. Antes de servir los platillos, apoyarse en la comanda para evitar el punto dos.
5. Sellar y distribuir todas las comandas , marcando a los clientes en cada servicio.
6. Explicar todo el pedido de la comanda.
7. Revisar y corregir la cuenta para no cometer errores en el servicio.

#### **Presentación del personal (mesero)**

 Tú eres la persona que representa al restaurante ante el cliente.

 Tú eres la primera y la última persona que el cliente ve.

**Tabla 53. Presentación Personal**

<b>PRESENTACION PERSONAL</b>	<b>HIGIENE PERSONAL</b>
UNIFORME LIMPIO, COMPLETO Y SIN ARRUGAS	BAÑARSE DIARIAMENTE ANTES DE IR AL TRABAJO
TAMAÑO DEL UNIFORME ADECUADO A LAS MEDIDAS DEL PERSONAL (ALTURA, ANCHO, ETC.)	AFEITARSE CADA DIA, ANTES DE IR AL TRABAJO.
MAQUILLAJE MINIMO, EVITANDO EL USO DE COLORES DE MASIADO VIVO.	CEPILLARSE LOS DIENTES CON PASTA DENTAL DESPUES DE CADA COMIDA.
LIMITAR EL USO DE ANILLOS Y CADENAS	MANTENER EL CABELLO SIEMPRE LIMPIO.
USAR PERFUMES Y COLONIAS SUAVES Y AGRADABLES.	MANTENER LAS UÑAS CORTAS Y LIMPIAS.
ZAPATOS CONFORTABLES, SEGUROS Y LUSTRADOS.	USAR UN BUEN DESODORANTE O ANTITRANSPIRANTE.
	LAVARSE LAS MANOS FRECUENTEMENTE.

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Excelente vendedor:**

El mesero deberá conocer perfecta el menú y los cambios que este sufra.

 Antes de iniciar sus labores, deberá revisar el menú del día que haya realizado cocina.

 Investigar si alguno de los platillos han sido cancelados, con el fin de estar preparado para sugerir.

 Ofrecer siempre un postre y café, una cuenta mayor le dará una propina mejor.

 Realizar un segundo esfuerzo y ofrecer un licor que acompañe el café.

 Conocer el significado y pronunciación de las palabras en inglés que se usan con frecuencia.

**Al tomar las ordenes de los clientes**

 Saludar amablemente y sonreír.

 Utilizar los menús limpios.

 Tomar el pedido lo más rápido posible, ya que al cliente no le gusta esperar.

 Escuchar atentamente, repetir la orden para evitar errores.  
Escribir en forma legible.

#### **Forma de Servir:**

 Servir los platillos por la derecha y retirarlos por la izquierda, nunca cruzar un platillo por delante del cliente.

 No retirar los vasos, tazas hasta que el cliente se haya retirado.

 No recoger los desperdicios frente al cliente o amontonar los platillos en la charola.

 No vaciar las colillas de los cigarrillos en los platos y cambiar los ceniceros sucios por unos limpios sin necesidad que el cliente lo note o lo solicite.

 La limpieza de migas o basura se lo hará con un paño y recogedor de basura.

#### **Preparación de la cuenta:**

 Anotar precisamente los platillos por orden, es decir, entradas, sopas, platos fuertes, bebidas, postres y licores.

 Verificar que se le este cobrando lo que realmente ha consumido.

 Si se trata de grupos de persona, determinar o preguntar si se deben hacer cuentas individuales o una sola.

 Si existe un anfitrión, presentarle a él la cuenta o caso contrario dejar en el centro.

 Cuando se trate de parejas (hombre y mujer), dejar la cuenta a él.

 Llevar el efectivo y la cuenta inmediatamente a la caja, verificar la cantidad en efectivo y denominaciones de los billetes para evitar malos entendidos.

 Tan pronto haya pagado, deberá regresar a la mesa del cliente y entregarle el cambio y como su comprobante de consumo.

 Nunca forzar al cliente que le proporcione una determinada cantidad de dinero como propina.

 Agradecer al cliente por su estancia en el restaurante y motivarlo con expresiones agradables para que regrese pronto.

 Ser buen observador, en caso que los clientes se olviden algún objeto deberá entregarlos antes que se retire. Caso contrario dejar los objetos en caja.

#### **5.7.1.2. Cliente Interno**

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

 Don Francisco, trabaja con su cliente interno mediante capacitaciones conjuntamente con SECAP para los colaboradores de cocina se les realiza cursos de higiene y manipulación de alimentos. Para los meseros, que son la fuerza de ventas del restaurante de realiza cursos de atención al cliente y formas de servir.

 Para tener motivo al personal, Don Francisco ofrece a sus trabajadores además de capacitación, promociones y salarios competitivos para el mercado brinda un ambiente amigable para sus labores.

#### **5.7.1.3. Persuasión y convencimiento**

Convencer a alguien para que actúe de determinada manera. Ello requiere que el mensaje cumpla dos funciones: informar y mover a la acción, mediante el aporte de datos comprobables y convincentes de la conveniencia de lo propuesto, por cuanto se ajusta a lo que el receptor desea.<sup>87</sup>

 Don Francisco, debe eliminar los temores o dudas que los clientes posean con respecto al servicio y productos del restaurante contestando los meseros oportunamente con información que influirá de forma positiva en la gente y disminuirá sus temores de consumo.

---

<sup>87</sup> [www.umce.cl/~cipumce/cuadernos/facultad\\_de\\_historia/tecnologia\\_educativa/cuaderno\\_03/glosario\\_letrap.htm](http://www.umce.cl/~cipumce/cuadernos/facultad_de_historia/tecnologia_educativa/cuaderno_03/glosario_letrap.htm)

## 5.8. Presentación

### 5.8.1. Merchandising

#### Factores de Acomodo

La ubicación de los muebles es el último paso de un estudio completo del local, y para que sea exitosa hay que considerar seis factores:

#### 1. Centro de Interés

La decoración debe poseer un elemento dominante, que se escoge de acuerdo con la importancia del mismo y en torno al cual girará todo el arreglo, o sea, constituirá nuestro centro de interés. Puede ser una puerta, ventana, muro texturado, cuadro, mueble, accesorio, etcétera.

#### 2. Zonificación

La determinación del uso al que se destine el ambiente es el siguiente paso. Éste marcará el modo de repartir el mobiliario.

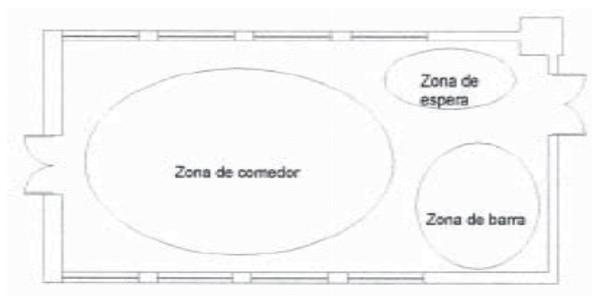
En un salón de comedor se considerarán áreas:

 Para comer: zona de salón de comedor.

 Poder tomarse un trago: zona del bar.

 Para ver un espectáculo: zona de escenario.

**Gráfico 56. Zonificación**

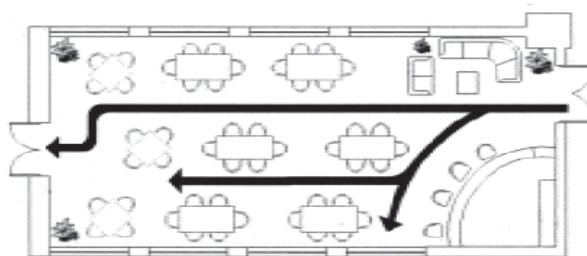


Fuente: [www.prompyme.gob.pe](http://www.prompyme.gob.pe)

### 3. Circulación

El desplazamiento dentro de un local debe ser fácil y cómodo. Los mozos y el resto del personal, tanto administradores como clientes, deberán disponer de pasillos amplios, o suficientes para que puedan transitar por lo menos dos personas a la vez. Además de las zonas de circulación más frecuentadas, debe tenerse en cuenta el espacio donde se sentarán los clientes. Se debe considerar que para el paso de una sola persona se requiere un mínimo de 60 cm. de ancho.

**Gráfico 57. Circulación**



Este diseño posee una circulación limpia y clara

Fuente: [www.prompyme.gob.pe](http://www.prompyme.gob.pe)

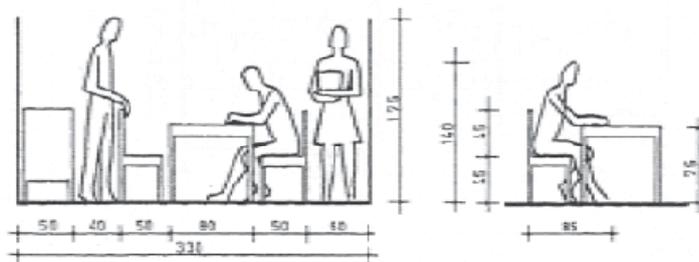
### 4. Áreas Necesarias

La funcionalidad del mobiliario exige de cierto espacio que debe preverse. Algunos muebles cuentan con puertas y cajones que hay que abrir. Para los asientos debe habilitarse espacio adicional, de manera que quien los utilice pueda sentarse, colocar las piernas y levantarse.

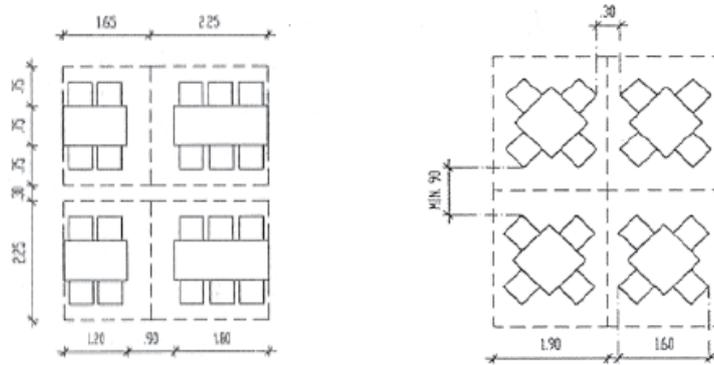
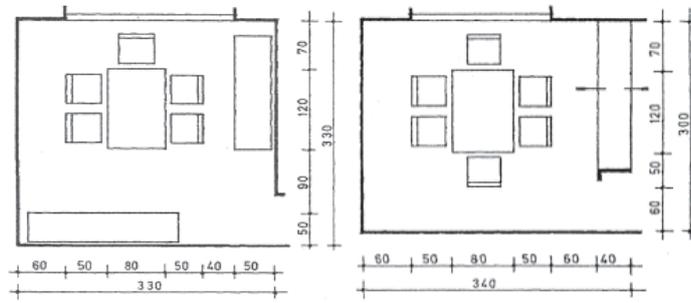
Para las tareas de mantenimiento y limpieza también se precisa de espacio. Tanto como para el uso, el cuidado de los muebles debe ser cómodo y racional.

### Gráfico 58. Medidas

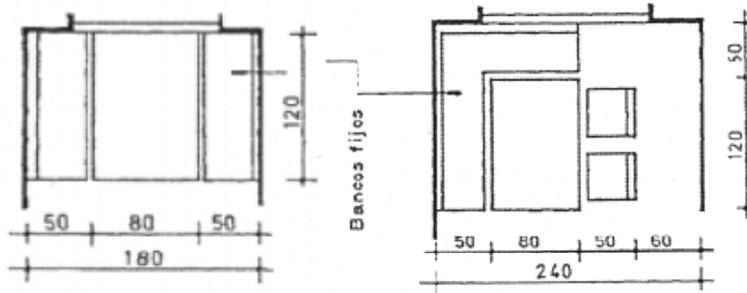
#### Medidas mínimas en restaurantes Medidas de mesas



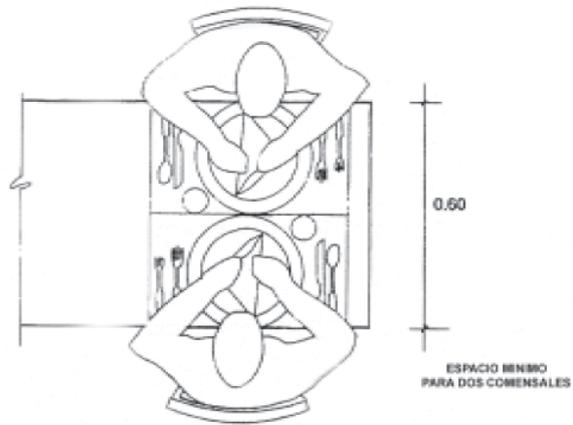
Medidas de espacios mínimos para sentarse



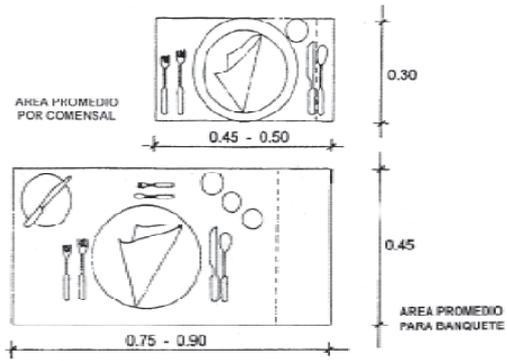
Medidas de espacio mínimo para mesas y sillas



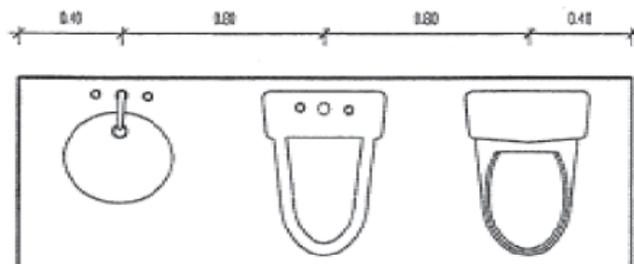
Medidas mínimas en espacios pequeños: sillas y mesas



Medida mínima para comensales



Medidas mínimas para acondicionamiento de vajilla para almuerzo



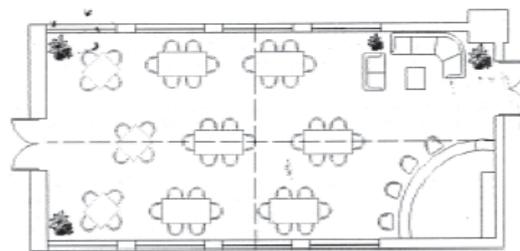
Medida de espacios mínimo para baños

Fuente: [www.prompyme.gob.pe](http://www.prompyme.gob.pe)

## 5. Balance

Se debe tener especial cuidado en la ubicación de los muebles, para mantener un balance. Nunca debe haber demasiados en una zona y pocos en otra. La distribución debe contar con cierta uniformidad, no sólo en la planta sino también en la altura, es decir, no sólo horizontal sino verticalmente. El peso visual o volumen de los muebles ha de ser equilibrado para reafirmar la unidad que se estableció con el centro de interés en un principio.

**Gráfico 59. Balance**



En el caso de la foto el balance está bien distribuido

Fuente: [www.prompyme.gob.pe](http://www.prompyme.gob.pe)

## 6. Proporción

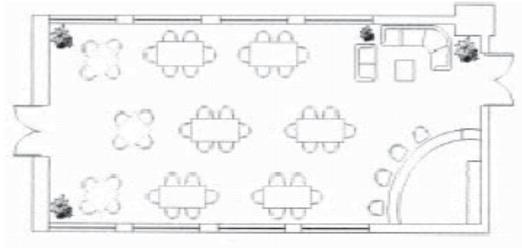
En la decoración existen distintos tipos de proporciones:

 La primera consiste en la relación entre el tamaño del local y los muebles; éstos no deben ser muy grandes si el sitio es muy chico y viceversa.

 La segunda se refiere a las medidas de un mueble, luce muy mal que sus partes no guarden proporción y resulta muy desfavorable a la

decoración. Por ejemplo, un mueble de dimensiones delicadas con patas muy gruesas, se verá desagradable.

### Gráfico 60. Proporción



En el caso de la foto la proporción es correcta

Fuente: [www.prompyme.gob.pe](http://www.prompyme.gob.pe)

### Funcionamiento de la cocina

Para el buen funcionamiento de la cocina del Restaurante “Don Francisco” se deben distribuir correctamente las zonas de trabajo, tomando en cuenta lo siguiente:

Zona de recepción y limpieza de alimentos. Ésta debe hallarse provista de un lavadero y un depósito de desperdicios, ya que es aquí donde se recibirán y limpiarán los alimentos antes de ser almacenados, refrigerados o preparados.

**Almacén.** Es el espacio que se utilizará para almacenar los abarrotes e insumos necesarios para la preparación de los platos; por ejemplo, harina, condimentos, enlatados y otros.

**Refrigeración.** Se habilitará un espacio apropiado para la ubicación de las refrigeradoras donde se conservarán las verduras, mantequilla, huevos, leche, etc. Este sitio deberá estar cerca de la zona de limpieza de alimentos.

**Congelación.** Debe destinarse un espacio para colocar una congeladora o un pequeño frigorífico, donde se podrán almacenar los alimentos perecibles, como mariscos, pescados, carnes, etc.

**Preparación de alimentos calientes.** Aquí se ubicará la cocina con un aproximado de seis hornillas, en correspondencia con la demanda de los usuarios. Sobre la cocina se instalará una campana extractora para evitar el escape de los olores. Además, esta área deberá poseer una amplia mesa de trabajo donde se colocarán las tablas para picar, condimentos, etc.

**Preparación de alimentos fríos.** Esta zona está especialmente destinada a la preparación de alimentos que no requieren ser calentados o fritos, por ejemplo, los ceviches, entre otros. Asimismo, deberá contar con una cómoda mesa de trabajo y un espacio para los recipientes con los distintos ingredientes.

**Gratinado.** Para los platos que llevan este tipo de elaboración, debe disponerse de un horno y espacio suficiente en una mesa de trabajo para el gratinado en sí.

Preparación de ensaladas y decoración de platos. En esta zona se decorarán todos los platos antes de llegar al consumidor, incluidas las ensaladas. Para ello se requerirá de una mesa de trabajo mediana y computeras o pírex donde poner el decorado que se usará.

**Cantor.** Es el orificio tipo ventana situado entre la cocina y el salón de atención al público, por donde se asoman los mozos para solicitar los pedidos de sus clientes. De modo que hacia esta zona se derivarán los platos que se servirán a las diferentes mesas. El cantor deberá tener una repisa tipo mesa volada donde se colocarán los platos y se recibirán los pedidos.

**Zona de lavado.** Ésta debe constar de dos lavaderos con dos pozas y un escurridero, o con una sola poza sin escurridero. En ambos casos será necesario un escurridero aéreo donde se colgarán los platos además de un espacio adecuado para colorar la vajilla antes y después de ser lavada. Por otra parte, se requerirá de un pequeño lavatorio para las manos, el cual puede situarse estratégicamente en un área central del ambiente.

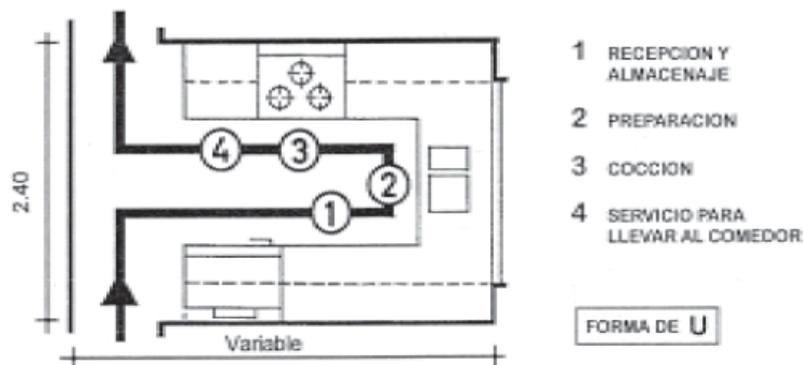
### Modelo de cocinas más usuales

A continuación se detallan varios modelos de cocina que, de acuerdo con un flujograma o cuadro de funciones predeterminado, podrán servir de ayuda inicial en la distribución del mobiliario de esta zona.

### COCINA EN U

Don Francisco utiliza éste sistema, que constituye un ejemplo típico de cocina playera o rústica, podemos apreciar cómo la circulación se ha dispuesto en forma de U. Ello significa que para poder cumplir con las funciones destinadas a la cocina, ésta deberá operar de la siguiente manera:

Gráfico 61. Cocina en U



Fuente: [www.prompyme.gob.pe](http://www.prompyme.gob.pe)

**En la zona 1.-** se pondrán los alimentos recién adquiridos (del supermercado, almacén, etc.) que vayan a ser preparados inmediatamente. El mobiliario estará compuesto por un repostero bajo y alto o una mesa de trabajo. Acá también se podrá gratinar.

**En la zona 2.-** se procederá a limpiar y preparar los alimentos. El mobiliario será un lavadero de dos pozas con un escurridero chico y otra mesa de trabajo o repostero bajo.

**En la zona 3.-** se cocinarán los alimentos. El mobiliario consistirá en una cocina de 3 o 4 hornillas.

**En la zona 4.-** se ubicarán los platos servidos para su respectiva entrega a las mesas.

### Selección de Materiales

## **Materiales del Piso**

Los estilos y colores deben ser elegidos dependiendo de los efectos que se quieren lograr. Existen diferentes tipos de materiales, pero los que utiliza Don Francisco son:

### ***Línea clásica***

**Cerámicos.** Son de fácil limpieza y los hay en variados diseños. Pueden utilizarse para todo tipo de decoración. Se recomienda para restaurantes porque son resistentes y muy duraderos.

## **Materiales de Pared**

Las paredes son uno de los elementos más importantes en un local, pero lamentablemente resulta a veces el que más descuidamos. En ella se cuelga propaganda, afiche u obras de arte. Constituye, además, la parte más grande y visible del establecimiento. Existe una gran variedad de productos para recubrimientos de paredes:

### ***Recubrimientos rígidos***

Pueden ser enchapes (recubrimientos con chapas) de piedra natural o artificial, madera, material sintético, enlucidos o pinturas, entre otros.

**Enchape de piedra natural.** Significa recubrir las paredes con láminas de piedra, lajas naturales, lajas de arcilla o mármol.

### ***Pinturas, barnices y técnicas pictóricas***

**Acabados.** Primero habrá que elegir el tipo de pintura y el resultado que se quiere lograr; considerando qué uso se le va a dar, si es exterior o interior, el maltrato que puede recibir (el acabado debe ser ajeno a cualquier daño).

 Don Francisco, trabaja con paredes de enchape con piedra natural para baños porque tiene condiciones acústicas especiales y absorben el sonido, en una parte de las paredes y el resto se realizarán acabados con pintura en los colores explicados posteriormente.

## **Elección y distribución del menaje adecuado**

Equipo y utensilios

**Equipo.-** es el conjunto de maquinarias e instalaciones (batidoras, lavaplatos, etc.)

**Utensilios.-** son los enseres de cocina, vajilla y cristalería.

Tanto los equipos como los utensilios deben ser lisos, inoxidables, de material no contaminante, de diseño que permita una fácil limpieza y mantenerlos en buen estado.

Los materiales porosos (todo tipo de maderas) están contraindicados, ya que tal característica constituye un foco de contaminación. Las partes móviles de las máquinas deben contar con protecciones adecuadas que eviten accidentes.

Todos estos elementos deben estar ubicados en zonas de fácil acceso para el personal.

## **Iluminación**

La iluminación es un factor importante en toda decoración. Ésta ha dejado de tener como única función propiciar buenas condiciones de seguridad y visibilidad. Actualmente se considera que la luz debe, de igual forma, crear una atmósfera grata acentuando los distintos estilos decorativos.

### **Características de la luz natural**

La luz natural es la que proviene del sol. La cantidad de luminosidad cambia de acuerdo con el tamaño del espacio por donde ingresa al ambiente, y se regula mediante cortinas o equivalentes.<sup>88</sup>

**Intensidad.** Se puede graduar la intensidad de la luz natural que penetra en un ambiente utilizando persianas, cortinas, estores, etc.

**Reflexión.** La luz, al ingresar, se refleja sobre determinados objetos.

---

<sup>88</sup> Fuente: [www.prompyme.gob.pe](http://www.prompyme.gob.pe)

**Tonalidad.** Dependerá de la hora, por las mañanas será blanca y al atardecer rojiza.

### **Características de la luz artificial**

La luz artificial es indispensable cuando la natural desaparece. Si en una habitación bien decorada no se han tomado en cuenta los cambios de luz, todo su encanto desaparece cuando la iluminación se torna deficiente.

Si se conocen y manejan óptimamente los efectos que produce cada tipo de luz artificial, ésta no representará ningún problema.

**Luz combustible.** Se obtiene del fuego, como las velas, lámparas de petróleo o kerosén, una chimenea, etc. Esta luz es irregular y parpadea mucho, por esto sólo debe utilizarse decorativamente.

**Iluminación incandescente.** Despide luz cálida: foco, vela, halógeno.

**Iluminación de descarga.** Emite luz blanca: fluorescentes.

### **Aplicación de luz al Restaurante**

Existen tres tipos de iluminación: ambiental, puntual o concentrada y decorativa. Lo aconsejable es combinarlas, en función del uso práctico del local y de sus necesidades estéticas.

#### **Iluminación interior**

**Luz ambiental.** Es la que ilumina al ambiente en general y de manera uniforme; se ubica en los techos. Es recomendable para áreas que requieran bastante luz, como pasillos, baños y cocinas, entre otras.

**Luz puntual o concentrada.** Da el efecto de un rayo de luz dirigido a un lugar u objeto determinado.

Se emplea para iluminar mesas, cuadros, obras de arte, etc. No afecta a la iluminación general.

**Luz decorativa.** Se caracteriza por ser usada como elemento estético más que funcional, para realzar la decoración. Ejemplos de este tipo de iluminación son la fibra óptica y las luces de neón, entre otras.

 Don Francisco utiliza, iluminación incandescente, es decir de focos. Para cocina, baños, bodega y pasillos se utilizará luz ambiental, que da bastante luz y de manera uniforme, son luces convencionales, además para mesas y cuadros utilizaremos luz concentrada, para lo cual se utilizarán luces dirigidas.

### **Iluminación exterior**

La iluminación exterior puede emplearse para realzar la fachada del establecimiento, con lo cual puede lograrse que las personas se sientan atraídas e ingresen.

**Iluminación adosable a la pared.-** Se coloca en las paredes de los jardines o pasadizos. Provocan un efecto de iluminación puntual.

**Estacas.-** Éstas se incrustan en el piso e iluminan de abajo hacia arriba, dando énfasis a la zona a la cual alumbran. Ejercen un efecto de rayo de luz y hacen que los muros se vean más altos.

**Postes.-** Son elementos longitudinales a diferentes alturas, donde se colocan una, dos, tres o más luminarias, dependiendo de la altitud de los mismos.

 Don Francisco, para la iluminación exterior se utilizará postes a diferentes alturas en los parqueaderos, e iluminación puntual para el nombre del Restaurante y su logotipo, para atraer a los clientes durante la noche.

### **Color**

Los colores desempeñan un papel clave en lo relativo al ambiente que rodea a la persona. Éstos producen un efecto estético y psicológico capaz de lograr que un espacio sea sobriamente frío o acogedoramente cálido, estimulando o tranquilizando nuestros sentidos y nuestra mente.

Para escoger la gama o combinación de colores con la cual se va a trabajar, debe recordarse que los claros se utilizan en grandes áreas y los oscuros en las pequeñas o para los acentos. Teniendo en cuenta que el color provoca comodidad si es tratado del modo correcto, pasaremos a clasificarlos.

### **Clasificación**

**Color luz.** Es la luz blanca que atraviesa un prisma y se descompone en varios colores.

**Color natural.** Son los colores de la naturaleza: de las plantas, el cielo, el pasto, etc.

**Color sintético.** Es aquel producido por el hombre, por ejemplo, la pintura látex.

### **Circulo Cromático**

**Colores primarios.** Son el amarillo, el rojo y el azul, colores puros cuya mezcla origina a todos los demás.

**Colores secundarios.** Producto de la mixtura de dos colores primarios en igual porcentaje:

- ✓ Amarillo + rojo = naranja
- ✓ Amarillo + azul = verde
- ✓ Rojo + azul = violeta

**Colores terciarios.** Producto de la mezcla de un primario con un secundario adyacente:

- ✓ Amarillo + verde, verde + azul, azul + violeta
- ✓ Violeta + rojo, rojo + naranja, naranja + amarillo

**Colores neutros.** Son los que van desde el café hasta el marfil y del blanco al negro. Se caracterizan por ser tranquilos, cálidos y versátiles. Su importancia reside en que pueden incluirse en cualquier decoración sin que afecten el esquema básico seleccionado y sirven como base de combinaciones en las cuales uno de ellos domina. A veces se usan únicamente colores neutros.

**Gráfico 62. Colores**



Fuente: [www.prompyme.gob.pe](http://www.prompyme.gob.pe)

### **Características del color**

**Intensidad.** Es el grado de viveza o capacidad de un color por sí mismo.

Ejemplo:

- ✓ gris = opaco
- ✓ naranja = vivo

**Valor.** Es el grado de luminosidad u oscuridad que recibe un color.

**Matiz.** Es el color dominante en una mezcla; por ejemplo, si un color tiene una porción de amarillo por dos de azul, el resultante será matizado en azul.

**Tono.** Igual que la variación en la música, ya sea que suba al oscurecerse o baje al aclararse. Por ejemplo, el rojo y el rosado son el mismo color pero en distintos tonos.

**Temperatura.** En un restaurante la temperatura se equilibra visualmente usando colores fríos, si es alta, y cálidos si es baja. El termómetro no variará, pero el efecto sí.

- ✓ Colores cálidos: los que están dominados por el rojo, y son: el amarillo, el rojo y el naranja.

- ✓ Colores fríos: aquellos que están dominados por el azul, y son: el verde, el azul y el violeta.

### **Efectos**

Un color puede ser afectado por otros que lo rodean, ya que los colores que contrastan, se enfatizan, y los que están íntimamente ligados se disimulan. Esto se puede aplicar para destacar un objeto poniéndolo sobre una pared contrastante.

Los colores pálidos alejan, haciendo que los espacios se vean más amplios; mientras que los oscuros acercan, dando la sensación de que los ambientes son más chicos.

### **Aplicación**

Existen muchos modos de combinar los colores, algunos de ellos son fáciles y seguros:

**Monocromía.** Consiste en aplicar un color en diferente tono, intensidad y valor. Por ejemplo, si los muebles del restaurante son de madera oscura, se sugiere pintar las paredes de beige con acentos en color café.

**Contraste.** Se obtiene empleando colores opuestos del círculo cromático en distintas proporciones, haciendo que una de ellas domine. Por ejemplo, el naranja y el verde son complementarios porque se hallan enfrentados en el círculo cromático.

**Combinación relacionada.** Es una de las combinaciones más usadas. Se logra empleando dos o tres colores del círculo cromático, uno de los cuales debe ir en mayor cantidad. Pero recuérdese, que los colores no sólo pueden utilizarse en forma plana sino también en volumen, lo mismo en la pared (tipo adorno o marquesina sobrepuesta) que sobre un elemento principal (tipo volumetría).

Asimismo, pueden incluirse en la decoración los colores de la naturaleza (madera, plantas, cielo, etc.) sin que afecten la combinación.

 Don Francisco, por su ubicación geográfica y por su oferta gastronómica se aplicará colores cálidos e íntimamente ligados, sin contraste, es decir se aplicara la monocromía que consiste en aplicar un color en diferente tono, intensidad y valor. En nuestro caso los muebles del restaurante son de madera oscura, por lo que pintaremos las paredes de beige con acentos en color café.

**Gráfico 63. Merchandising**



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

## **5.9. Plan Operativo de Marketing**

### **5.9.1. Concepto**

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.<sup>89</sup>

<sup>89</sup> Mccarthy Jerome: "Marketing un enfoque global", Editorial McGraw Hill, Décima segunda Edición, 2000.

### **5.9.2. Importancia**

Tan sólo habría que analizar las estrategias de las 50 primeras empresas de nuestro país, para comprender que el plan de marketing es uno de los principales activos en la obtención de los resultados. Pero además, aporta a la compañía que opera, bajo una óptica de marketing, una visión actual y de futuro que le servirá para marcar sus directrices con el mínimo error y las máximas garantías. A continuación indicamos las principales utilidades:

- En todo momento operamos con la vista puesta sobre un mapa en el que se nos refleja la situación actual, para el control de la gestión.
- Vincula a los diferentes equipos de trabajos incorporados a la consecución de los objetivos.
- Permite obtener y administrar eficientemente los recursos para la realización del plan.
- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos.
- Nos informa correctamente de nuestro posicionamiento y de la competencia.
- El futuro deja de ser un interrogante de grandes dimensiones y grave riesgo.

### **5.9.3. Matriz del plan operativo y estratégico de marketing**

5.9.3. Matriz del plan operativo y estratégico de marketing

1 Objetivo Estratégico

Desarrollo de Mercado

Desarrollar el mercado del Restaurante Don Francisco en el valle de Guaylabamba

Estrategia

Intensiva de desarrollo de mercado

Alianza de promoción con el Zoológico de Guaylabamba mediante la afiliación de socio óndor

Táctica	Acciones	Cronograma	Hora	Responsable	Costos	Ind. Gestión	Tolerancia
Afiliación Socio Óndor	Solicitar Formulario	01/09/2008	9:00 / 9:05	Andrés Gutiérrez	-	#Formularios/Total de Formularios	100%
	Llenar Formulario	01/09/2008	9:06 / 9:15	Andrés Gutiérrez	-	#Formularios/Total de Formularios	100%
	Registro de Formulario	01/09/2008	9:16 / 9:30	Andrés Gutiérrez	-	#Registros/Total de Registros	100%
	Pago de suscripción	03/09/2008	9:00 / 9:30	Andrés Gutiérrez	160,00	% de Pago/Total de Pago	100%
	Registro de Acreditación	04/09/2008	11:00 / 11:30	Andrés Gutiérrez	-	#Acreditaciones/Total de Acreditaciones	100%
					<b>160,00</b>		

Estrategia

Intensiva de desarrollo de mercado

Franquiciar Don Francisco

Táctica	Acciones	Cronograma	Hora	Responsable	Costos	Ind. Gestión	Tolerancia	
Determinar Identidad Corporativa	Definir Marca	09/09/2008 12/09/2008	9:00 / 17:00	Andrés Gutiérrez	300,00	Tiempo estimado de trabajo/Tiempo de trabajo	100%	
	Definir Metodo Operacional	15/09/2008 18/09/2008	9:00 / 17:00	Andrés Gutiérrez	300,00	Tiempo estimado de trabajo/Tiempo de trabajo	100%	
	Determinar productos / servicios	22/09/2008 26/09/2008	9:00 / 17:00	Andrés Gutiérrez	300,00	Tiempo estimado de trabajo/Tiempo de trabajo	100%	
	Definir Instalaciones Comerciales	28/09/2008 03/10/2008	9:00 / 17:00	Andrés Gutiérrez	300,00	Tiempo estimado de trabajo/Tiempo de trabajo	100%	
	Reseccion de Franquiciado	12/09/2008	9:00 / 17:00	Andrés Gutiérrez	20,00	#Solicitudes/Total de Solicitudes	100%	
	Análisis de Franquiciado	13/09/2008	9:00 / 17:00	Andrés Gutiérrez / Accionistas	100,00	#Solicitudes/Total de Solicitudes	100%	
	Aceptación y contrato con Franquiciado	14/09/2008	9:00 / 17:00	Andrés Gutiérrez / Accionistas	400,00	#Solicitudes/Total de Solicitudes	100%	
	Gobernamiento de Franquiciado	15/09/2008	9:00 / 17:00	Franquiciado	-	#Solicitudes/Total de Solicitudes	100%	
						<b>1.720,00</b>		

2 Objetivo Estratégico

Desarrollo de Producto - Diferenciación

Desarrollar los productos del Restaurante Don Francisco en el valle de Guaylabamba

Estrategia

Intensiva de desarrollo de producto

Muestras gratis de loco en el Zoológico de Guaylabamba

Táctica	Acciones	Cronograma	Hora	Responsable	Costos	Ind. Gestión	Tolerancia	
Cotización de Stand	Escoger mejor cotización	01/09/2008	10:00 / 10:15	Andrés Gutiérrez	-	#Cotización/Total de Cotizaciones	100%	
	Escoger Modelo	01/09/2008	10:16 / 10:30	Andrés Gutiérrez	-	#Modelo/Total de Modelos	100%	
	Realizar Pedido de Fabricación y anticipo	01/09/2008	10:30 / 10:45	Andrés Gutiérrez	-	#Pago/Total de Pago	50%	
	Entrega de stand y pago total	04/09/2008	10:00 / 10:30	Andrés Gutiérrez	-	#Pago/Total de Pago	50%	
Cotización de Impulsadora	Colocación de Stand	04/09/2008	11:31 / 12:00	Andrés Gutiérrez	240,00	Tiempo estimado de colocación/Tiempo de colocación	100%	
						<b>240,00</b>		
	Escoger mejor cotización	01/09/2008	11:00 / 11:15	Andrés Gutiérrez	-	#Cotización/Total de Cotizaciones	100%	
	Escoger impulsadora	01/09/2008	11:16 / 11:30	Andrés Gutiérrez	-	#Modelo/Total de Modelos	100%	
	Establecer día y hora de trabajo pago anticipo	01/09/2008	11:31 / 11:45	Andrés Gutiérrez	40,00	#Pago/Total de Pago	50%	
	Día de trabajo y pago total	06/09/2008	13:00 / 16:00	Andrés Gutiérrez	20,00	#Pago/Total de Pago	25%	
		07/09/2008	13:00 / 16:00	Andrés Gutiérrez	20,00	#Pago/Total de Pago	25%	
						<b>480,00</b>		
	Realizar pedido de loco	06/09/2008 07/09/2008	11:00 / 12:30	Andrés Gutiérrez	250,00	Q Entregada/Total de pedido	100%	
	Llevar pedido al stand	06/09/2008 07/09/2008	12:31 / 12:45	Andrés Gutiérrez	2,00	#Viajes / Total de Viajes	100%	
Compra de Envases	Escoger mejor precio	01/09/2008	12:00 / 12:15	Andrés Gutiérrez	-	#Cotización/Total de Cotizaciones	100%	
	Comprar envases	01/09/2008	12:16 / 12:30	Andrés Gutiérrez	50,00	Q entregada/Total de compra	100%	
	Dejar envases al stand	06/09/2008	12:31 / 12:45	Andrés Gutiérrez	2,00	#Viajes / Total de Viajes	100%	
					<b>624,00</b>			
Cotización de Hoja Volantes - Aliches	Escoger mejor cotización	01/09/2008	14:00 / 14:15	Andrés Gutiérrez	-	#Cotización/Total de Cotizaciones	100%	
	Entrega de diseño y anticipo	01/09/2008	14:16 / 14:30	Andrés Gutiérrez	60,00	#Pago/Total de Pago	50%	
	Impresión de hoja volantes - aliches	02/09/2008	8:00 / 16:00	Andrés Gutiérrez	-			
	Entrega de hoja volantes - aliches y pago total	04/09/2008	11:00 / 11:30	Andrés Gutiérrez	65,00	#Pago/Total de Pago	50%	
	Entregar hoja volantes - aliches a impulsadora	06/09/2008 07/09/2008	12:31 / 12:45	Andrés Gutiérrez	-	Q de aliches entregados/Total distribuidos	100%	
					<b>1.500,00</b>			
					<b>5.868,00</b>			

Estrategia

Intensiva de desarrollo de producto

Muestras gratis de fritada en el Zoológico de Guaylabamba

Táctica	Acciones	Cronograma	Hora	Responsable	Costos	Ind. Gestión	Tolerancia
Instalación de Stand	Colocación de Stand	04/09/2008	11:31 / 12:00	Andrés Gutiérrez	10,00	Tiempo estimado de colocación/Tiempo de colocación	100%
						<b>240,00</b>	
Cotización de Impulsadora	Escoger mejor cotización	01/09/2008	11:00 / 11:15	Andrés Gutiérrez	-	#Cotización/Total de Cotizaciones	100%
	Escoger impulsadora	01/09/2008	11:16 / 11:30	Andrés Gutiérrez	-	#Modelo/Total de Modelos	100%
	Establecer día y hora de trabajo pago anticipo	01/09/2008	11:31 / 11:45	Andrés Gutiérrez	40,00	#Pago/Total de Pago	50%
	Día de trabajo y pago total	06/09/2008	13:00 / 16:00	Andrés Gutiérrez	20,00	#Pago/Total de Pago	25%
		07/09/2008	13:00 / 16:00	Andrés Gutiérrez	20,00	#Pago/Total de Pago	25%
					<b>480,00</b>		
Realizar pedido de fritada	06/09/2008 07/09/2008	11:00 / 12:30	Andrés Gutiérrez	250,00	Q Entregada/Total de pedido	100%	
Llevar pedido al stand	06/09/2008 07/09/2008	12:31 / 12:45	Andrés Gutiérrez	2,00	#Viajes / Total de Viajes	100%	
					<b>3.024,00</b>		
Compra de Envases	Escoger mejor precio	01/09/2008	12:00 / 12:15	Andrés Gutiérrez	-	#Cotización/Total de Cotizaciones	100%
	Comprar envases	01/09/2008	12:16 / 12:30	Andrés Gutiérrez	50,00	Q entregada/Total de compra	100%
	Dejar envases al stand	06/09/2008	12:31 / 12:45	Andrés Gutiérrez	2,00	#Viajes / Total de Viajes	100%
					<b>624,00</b>		
Cotización de Hoja Volantes - Aliches	Escoger mejor cotización	01/09/2008	14:00 / 14:15	Andrés Gutiérrez	-	#Cotización/Total de Cotizaciones	100%
	Entrega de diseño y anticipo	01/09/2008	14:16 / 14:30	Andrés Gutiérrez	60,00	#Pago/Total de Pago	50%
	Impresión de hoja volantes - aliches	02/09/2008	8:00 / 16:00	Andrés Gutiérrez	-		
	Entrega de hoja volantes - aliches y pago total	04/09/2008	11:00 / 11:30	Andrés Gutiérrez	65,00	#Pago/Total de Pago	50%
	Entregar hoja volantes - aliches a impulsadora	06/09/2008 07/09/2008	12:31 / 12:45	Andrés Gutiérrez	-	Q de aliches entregados/Total distribuidos	100%
					<b>1.500,00</b>		
					<b>5.868,00</b>		

Estrategia

Intensiva de desarrollo de producto

Impresiones de la marca

Táctica	Acciones	Cronograma	Hora	Responsable	Costos	Ind. Gestión	Tolerancia
Cotización de Impresión Bandejas	Escoger mejor cotización	01/09/2008	11:00 / 11:15	Andrés Gutiérrez	-	#Cotización/Total de Cotizaciones	100%
	Entrega de diseño y anticipo	01/09/2008	11:16 / 11:30	Andrés Gutiérrez	30,00	#Pago/Total de Pago	50%
	Impresión de bandejas	01/09/2008	11:31 / 11:45	Andrés Gutiérrez	-	Q de bandejas/Total bandejas	100%
	Entrega de bandejas y pago total	06/09/2008	13:00 / 16:00	Andrés Gutiérrez	30,00	#Pago/Total de Pago	50%
					<b>720,00</b>		
Cotización de Impresión Servilletas	Escoger mejor cotización	01/09/2008	11:00 / 11:15	Andrés Gutiérrez	-	#Cotización/Total de Cotizaciones	100%
	Entrega de diseño y anticipo	01/09/2008	11:16 / 11:30	Andrés Gutiérrez	20,00	#Pago/Total de Pago	50%
	Impresión de bandejas	01/09/2008	11:31 / 11:45	Andrés Gutiérrez	-	Q de bandejas/Total bandejas	100%
	Entrega de bandejas y pago total	06/09/2008	13:00 / 16:00	Andrés Gutiérrez	20,00	#Pago/Total de Pago	50%
					<b>480,00</b>		
Cotización de Impresión Fundas	Escoger mejor cotización	01/09/2008	11:00 / 11:15	Andrés Gutiérrez	-	#Cotización/Total de Cotizaciones	100%
	Entrega de diseño y anticipo	01/09/2008	11:16 / 11:30	Andrés Gutiérrez	20,00	#Pago/Total de Pago	50%
	Impresión de bandejas	01/09/2008	11:31 / 11:45	Andrés Gutiérrez	-	Q de bandejas/Total bandejas	100%
	Entrega de bandejas y pago total	06/09/2008	13:00 / 16:00	Andrés Gutiérrez	20,00	#Pago/Total de Pago	50%
					<b>480,00</b>		
					<b>1.680,00</b>		

3 Objetivo Estratégico

Promoción - Posicionamiento

Diseñar e implementar una estrategia de comunicación, que transmita los atributos del servicio

Estrategia

Estrategia de Promoción

Mezcla Promocional

Táctica	Acciones	Cronograma	Hora	Responsable	Costos	Ind. Gestión	Tolerancia	
Publicidad Revista Familia	Cotizar publicidad	01/09/2008	15:00 / 15:15	Andrés Gutiérrez	-	#Cotización/Total de Cotizaciones	100%	
	Escoger mejor cotización	01/09/2008	15:16 / 15:30	Andrés Gutiérrez	-	#Cotización/Total de Cotizaciones	100%	
	Entrega de diseño para impresión	01/09/2008	15:31 / 16:00	Andrés Gutiérrez	-	Tiempo estimado de diseño/Tiempo de diseño	100%	
	Pago de impresión	01/09/2008	16:15 / 16:30	Andrés Gutiérrez	120,00	% de Pago/Total de Pago	100%	
					<b>2.880,00</b>			
Sorteo de Bicicleta / Moto	Cotizar Bicicleta	02/09/2008	9:00 / 9:30	Andrés Gutiérrez	-	#Cotización/Total de Cotizaciones	100%	
	Escoger mejor cotización	02/09/2008	9:31 / 9:45	Andrés Gutiérrez	-	#Cotización/Total de Cotizaciones	100%	
	Pago anticipado de Bicicleta	02/09/2008	9:46 / 10:00	Andrés Gutiérrez	500,00	% de Pago/Total de Pago	50%	
	Cotizar Tickets	02/09/2008	10:30 / 11:00	Andrés Gutiérrez	-	#Cotización/Total de Cotizaciones	100%	
	Escoger mejor cotización	02/09/2008	11:01 / 11:15	Andrés Gutiérrez	-	#Cotización/Total de Cotizaciones	100%	
	Pago anticipado de tickets	02/09/2008	11:16 / 11:30	Andrés Gutiérrez	30,00	% de Pago/Total de Pago	50%	
	Entrega de tickets y pago total	01/09/2008	12:00 / 12:30	Andrés Gutiérrez	30,00	% de Pago/Total de Pago	50%	
	Exhibición de bicicleta Zoológico	06/09/2008 07/09/2008	13:00 / 16:00	Andrés Gutiérrez	2,00	Horas estimadas de exposición/Tiempo de Exposición	100%	
						<b>1.680,00</b>		

## **CAPÍTULO VI**

### **PRESUPUESTO DE MARKETING Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DE LA PROPUESTA**

#### **6.1 PRESUPUESTO**

##### **6.1.1 CONCEPTO**

La palabra presupuesto viene de dos raíces latinas:

PRE: "antes de"

SUPUESTO: "hecho"

PRESUPUESTO: "antes de lo hecho"

Presupuesto es una herramienta técnica financiera de planificación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas, costos, apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.<sup>90</sup>

##### **6.1.2 IMPORTANCIA**

La importancia del presupuesto es un elemento de planificación y control expresado en términos económicos financieros dentro del marco de un plan estratégico, capaz de ser un instrumento o herramienta que promueve la integración en los diferentes áreas que tenga al empresa, la participación como aporte al conjunto de iniciativas dentro de cada centro de responsabilidad y la responsabilidad expresado en términos de programas establecidos para su cumplimiento en términos de una estructura claramente definidos para este proceso.<sup>91</sup>

---

<sup>90</sup> Administración Presupuestaria, Econ. López Rosa, Teoría, Pág. 1

<sup>91</sup> El presupuesto en una perspectiva estratégica Alfonso Morón  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/preestrategico.htm>

### **6.1.3 CLASES**

#### **6.1.3.1 PRESUPUESTO DE VENTAS**

Es la predicción de las ventas de la empresa que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real proyectado por una empresa, éste cálculo se realiza mediante los datos de demanda actual y futura.<sup>92</sup>

Muchas compañías requieren que sus vendedores preparen estimaciones anuales de ventas de los productos, ya que conocen mejor las condiciones locales y el potencial de los clientes.

#### **6.1.3.2 PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN**

Son estimaciones que se hallan estrechamente relacionadas con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado. En realidad el presupuesto de producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustados por el cambio en el inventario, primero hay que determinar si la empresa puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.<sup>93</sup>

#### **6.1.3.3 PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA**

Son estimados de compras preparado bajo condiciones normales de producción, mientras no se produzca una carencia de materiales esto permite que la cantidad se pueda fijar sobre un estándar determinado para cada tipo de producto así como la cantidad presupuestada por cada línea, debe responder a los requerimiento de producción, el departamento de compras debe preparar el programa que concuerde con el presupuesto de producción, si hubiere necesidad de un mayor requerimiento se tomara la flexibilidad del primer presupuesto para una ampliación oportuna y así cubrir los requerimiento de producción.<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup> BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.

<sup>93</sup> NATIONAL ASSOCIATION OF ACCOUNTANTS. Financial analysis to guide capital expenditure decisions. Research Report 43. New York. 1967.

<sup>94</sup> SARMIENTO, Euclides Alfredo. Los presupuestos teoría y aplicaciones. Universidad Distrital. Bogotá. 1989.

#### **6.1.3.4 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA**

Es el diagnóstico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada. La mano de obra indirecta se incluye en el presupuesto de costo indirecto de fabricación, es fundamental que la persona encargada del personal lo distribuya de acuerdo a las distintas etapas del proceso de producción para permitir un uso del 100% de la capacidad de cada trabajador.

#### **6.1.3.5 PRESUPUESTO DE COSTOS DE FABRICACIÓN**

Son estimados de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso producción, son gastos que se deben cargar al costo del producto. Es importante considerar un presupuesto de Gastos de Mantenimiento, el cual también impacta los costos de Fabricación.

#### **6.1.3.6 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN**

Son estimados que de manera específica intervienen en todo el proceso de fabricación unitaria de un producto, quiere decir que del total del presupuesto del requerimiento de materiales se debe calcular la cantidad requerida por tipo de línea producida la misma que debe concordar con el presupuesto de producción.

#### **6.1.3.6.1 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

Considerando como la parte medular de todo presupuesto porque se destina la mayor parte del mismo; son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema. Debe ser lo más austero posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.

#### **6.1.3.6.2 PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS**

Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa.

#### **6.1.4 CLASIFICACIÓN**

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista a saber: 1) Según la flexibilidad, 2) Según el periodo de tiempo que cubren, 3) Según el campo de aplicabilidad de la empresa, 4) Según el sector en el cual se utilicen.

##### **6.1.4.1 SEGÚN SU FLEXIBILIDAD**

###### **6.1.4.1.1 RÍGIDOS, ESTÁTICOS, FIJOS O ASIGNADOS**

Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.

###### **6.1.4.1.2 FLEXIBLES O VARIABLES**

Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

##### **6.1.4.2 SEGÚN EL PERÍODO QUE CUBRAN**

###### **6.1.4.2.1 CORTO PLAZO**

El horizonte presupuestario es sin embargo a corto plazo (de 1 año) y se consolida o tiene como finalidad la proyección de los estados financieros provisionales como son: el balance, el estado de resolución y el estado de flujo de efectivo.

Son los que se realizan para cubrir la planificación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

#### **6.1.4.2.2 LARGO PLAZO**

Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

#### **6.1.4.3 SEGÚN EL CAMPO DE APLICABILIDAD DE LA EMPRESA**

##### **6.1.4.3.1 DE OPERACIÓN O ECONÓMICOS**

Este tipo de presupuestos trata de los ingresos y egresos de tipo corriente para atender costos de producción y gastos de administración.<sup>95</sup>

##### **6.1.4.3.2 FINANCIEROS**

En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: 1) el de Caja o Tesorería y 2) el de Capital o erogaciones capitalizables.

###### **6.1.4.3.2.1 PRESUPUESTO DE TESORERÍA**

Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente.

###### **6.1.4.3.2.2 PRESUPUESTO DE CAPITAL**

Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

---

<sup>95</sup> Administración Presupuestaria, Econ. López Rosa, Teoría, Pág. 4

#### **6.1.4.4 SEGÚN EL SECTOR EN EL CUAL SE UTILICEN**

##### **6.1.4.4.1 PRESUPUESTO SECTOR PRIVADO**

Son los usados por las empresas particulares. Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa.

##### **6.1.4.4.2 PRESUPUESTO SECTOR PÚBLICO**

Son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias. En estos se cuantifican los recursos que requiere la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.



El restaurante Don Francisco, implementa en sus actividades un presupuesto que pertenece al sector privado a corto plazo, flexible y que se encuentra enfocado al gasto financiero que permite proyectar ingresos y gastos en los próximos 5 años.

#### **6.1.5 CONCEPTO DE PRESUPUESTO DE MARKETING**

En estos presupuestos se incluyen los rubros de la mezcla de marketing para el plan operativo, producto, precio, plaza, promoción (venta personal, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas), personal y presentación.

## 6.1.6 PRESUPUESTO DE MARKETING PROPUESTA

**Tabla 54. Presupuesto Propuesta**  
**PRESUPUESTO DE MARKETING**

PRESUPUESTO DE MARKETING		
	Objetivo Estratégico	Costo
1	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>1880</b>
	Desarrollo de Mercado	
	<b>Estrategia</b>	
	Intensiva de desarrollo de mercado	
	<b>Afiliación Socio Cóndor</b>	160
	<b>Estrategia</b>	
	Intensiva de desarrollo de mercado	
	<b>Franquicia Don Francisco</b>	1720
2	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>13536</b>
	Desarrollo de Producto - Diferenciación	
	<b>Estrategia</b>	
	Intensiva de desarrollo del producto	
	<b>Muestras gratis locro</b>	5988
	<b>Estrategia</b>	
	Intensiva de desarrollo del producto	
	<b>Muestras gratis fritada</b>	5868
	<b>Estrategia</b>	

	Intensiva de desarrollo del producto		
	<b>Impresiones de la marca</b>	1680	
<b>3</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>		<b>9138</b>
	Promoción - Posicionamiento		
	<b>Estrategia</b>		
	Estrategia de Promoción	9138	
	<b>Publicidad</b>		
	<b>Sorteo de bicicleta</b>		
	<b>Fiesta de aniversario</b>		
	<b>Juegos Infantiles</b>		
	<b>TOTAL</b>		<b>24554</b>

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

### 6.1.7 ANÁLISIS DE PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA

El presente presupuesto para la propuesta del plan estratégico de marketing para el restaurante Don Francisco en el valle de Guayllabamba, mediante el estudio previo que sea sujeto y los deseos de expansión de la empresa se a considerada que las muestras gratis de locro y fritada se realicen con un intervalo de tiempo de 15 días cada una.

### 6.1.8 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Trata de los ingresos y egresos que permiten tanto el financiamiento como la canalización de recursos en cada partida de gasto e inversión.

**Tabla 55. Presupuesto de Inversión**

Presupuesto de Inversión
--------------------------

<b>Inversión</b>				<b>24.554</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>1.200</b>	<b>5%</b>	
Muebles y enseres	1200			
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>		<b>11.500</b>	<b>47%</b>	
Gastos de puesta en marcha	11500			
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>11.854</b>	<b>48%</b>	
Capital de operación	11.854			
<b>TOTAL</b>	<b>24.554</b>			
<b>Financiamiento</b>			<b>100%</b>	<b>24.554</b>
Capital propio		4.554	<b>19%</b>	
Financiamiento Externo		20.000	<b>81%</b>	
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>	<b>24.554</b>

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

## 6.2 FINANCIAMIENTO DE LA PROPUESTA

El financiamiento trata de los ingresos y egresos que permiten tanto el financiamiento como la canalización de recursos en cada partida de gasto e inversión.

Los 4.554 USD serán financiados por la misma empresa, los 20.000 USD se lo realizará a través de CREDYPIME CFN, a 5 años plazos con una tasa de 9,25 %.

**Tabla 56. Amortización**

Pago Nº	Fecha del pago	Saldo inicial	Pago programado	Pago total	Capital	Intereses	Saldo final
1	01/02/2009	20.000,0	417,6	417,6	263,4	154,2	19.736,6
2	01/03/2009	19.736,6	417,6	417,6	265,5	152,1	19.471,1
3	01/04/2009	19.471,1	417,6	417,6	267,5	150,1	19.203,6
4	01/05/2009	19.203,6	417,6	417,6	269,6	148,0	18.934,0
5	01/06/2009	18.934,0	417,6	417,6	271,6	145,9	18.662,4
6	01/07/2009	18.662,4	417,6	417,6	273,7	143,9	18.388,6
7	01/08/2009	18.388,6	417,6	417,6	275,9	141,7	18.112,8
8	01/09/2009	18.112,8	417,6	417,6	278,0	139,6	17.834,8
9	01/10/2009	17.834,8	417,6	417,6	280,1	137,5	17.554,7
10	01/11/2009	17.554,7	417,6	417,6	282,3	135,3	17.272,4
11	01/12/2009	17.272,4	417,6	417,6	284,5	133,1	16.987,9
12	01/01/2010	16.987,9	417,6	417,6	286,6	130,9	16.701,3
13	01/02/2010	16.701,3	417,6	417,6	288,9	128,7	16.412,4
14	01/03/2010	16.412,4	417,6	417,6	291,1	126,5	16.121,4
15	01/04/2010	16.121,4	417,6	417,6	293,3	124,3	15.828,0
16	01/05/2010	15.828,0	417,6	417,6	295,6	122,0	15.532,4
17	01/06/2010	15.532,4	417,6	417,6	297,9	119,7	15.234,6
18	01/07/2010	15.234,6	417,6	417,6	300,2	117,4	14.934,4
19	01/08/2010	14.934,4	417,6	417,6	302,5	115,1	14.631,9
20	01/09/2010	14.631,9	417,6	417,6	304,8	112,8	14.327,1
21	01/10/2010	14.327,1	417,6	417,6	307,2	110,4	14.020,0
22	01/11/2010	14.020,0	417,6	417,6	309,5	108,1	13.710,4
23	01/12/2010	13.710,4	417,6	417,6	311,9	105,7	13.398,5
24	01/01/2011	13.398,5	417,6	417,6	314,3	103,3	13.084,2
25	01/02/2011	13.084,2	417,6	417,6	316,7	100,9	12.767,5
26	01/03/2011	12.767,5	417,6	417,6	319,2	98,4	12.448,3
27	01/04/2011	12.448,3	417,6	417,6	321,6	96,0	12.126,6

28	01/05/2011	12.126,6	417,6	417,6	324,1	93,5	11.802,5
29	01/06/2011	11.802,5	417,6	417,6	326,6	91,0	11.475,9
30	01/07/2011	11.475,9	417,6	417,6	329,1	88,5	11.146,7
31	01/08/2011	11.146,7	417,6	417,6	331,7	85,9	10.815,1
32	01/09/2011	10.815,1	417,6	417,6	334,2	83,4	10.480,8
33	01/10/2011	10.480,8	417,6	417,6	336,8	80,8	10.144,0
34	01/11/2011	10.144,0	417,6	417,6	339,4	78,2	9.804,6
35	01/12/2011	9.804,6	417,6	417,6	342,0	75,6	9.462,6
36	01/01/2012	9.462,6	417,6	417,6	344,7	72,9	9.118,0
37	01/02/2012	9.118,0	417,6	417,6	347,3	70,3	8.770,6
38	01/03/2012	8.770,6	417,6	417,6	350,0	67,6	8.420,6
39	01/04/2012	8.420,6	417,6	417,6	352,7	64,9	8.068,0
40	01/05/2012	8.068,0	417,6	417,6	355,4	62,2	7.712,6
41	01/06/2012	7.712,6	417,6	417,6	358,1	59,5	7.354,4
42	01/07/2012	7.354,4	417,6	417,6	360,9	56,7	6.993,5
43	01/08/2012	6.993,5	417,6	417,6	363,7	53,9	6.629,8
44	01/09/2012	6.629,8	417,6	417,6	366,5	51,1	6.263,3
45	01/10/2012	6.263,3	417,6	417,6	369,3	48,3	5.894,0
46	01/11/2012	5.894,0	417,6	417,6	372,2	45,4	5.521,8
47	01/12/2012	5.521,8	417,6	417,6	375,0	42,6	5.146,8
48	01/01/2013	5.146,8	417,6	417,6	377,9	39,7	4.768,9
49	01/02/2013	4.768,9	417,6	417,6	380,8	36,8	4.388,0
50	01/03/2013	4.388,0	417,6	417,6	383,8	33,8	4.004,3
51	01/04/2013	4.004,3	417,6	417,6	386,7	30,9	3.617,5
52	01/05/2013	3.617,5	417,6	417,6	389,7	27,9	3.227,8
53	01/06/2013	3.227,8	417,6	417,6	392,7	24,9	2.835,1
54	01/07/2013	2.835,1	417,6	417,6	395,7	21,9	2.439,4
55	01/08/2013	2.439,4	417,6	417,6	398,8	18,8	2.040,6
56	01/09/2013	2.040,6	417,6	417,6	401,9	15,7	1.638,7
57	01/10/2013	1.638,7	417,6	417,6	405,0	12,6	1.233,7
58	01/11/2013	1.233,7	417,6	417,6	408,1	9,5	825,6
59	01/12/2013	825,6	417,6	417,6	411,2	6,4	414,4
60	01/01/2014	414,4	417,6	414,4	411,2	3,2	-

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Tabla 57. Gastos Financieros**

<b>RESUMEN DE GASTOS FINANCIEROS Y PAGOS DE CAPITAL</b>		
<b>AÑO</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>CAPITAL</b>
1	1.712,25	3.298,70
2	1.394,10	3.617,20
3	1.044,90	3.966,30
4	662,10	4.352,10
5	242,30	4.765,70
	5.055,65	20.000,00

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

### **6.3 PUNTO DE EQUILIBRIO**

#### **6.3.1 PRONÓSTICO DE DEMANDA**

**Tabla 58. Pronóstico de Ventas**

<b>AÑOS</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA</b>	<b>DEMANDA RESTAURANTE</b>	<b>VARIACIÓN %</b>
2009	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	15262	9920	0
2010	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	16184	10520	6,04
2011	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	17134	11137	5,87
2012	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	18113	11773	5,71

2013	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	19120	12428	5,56
------	------------------------------------	-------	-------	------

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

EN LA TABLA DE PRONÓSTICO DE LA DEMANDA PARA EL RESTAURANTE DON FRANCISCO EN EL VALLE DE GUAYLLABAMBA SE DESEA CAPTAR EL 65% DE LA DEMANDA INSATISFECHA, QUE PARA EL PRIMER AÑO ES DE 9.920 CLIENTES.

### 6.3.2 PRONÓSTICO DE COSTOS

Tabla 59. Pronóstico de Costos

AÑOS	PRODUCTOS	COSTOS VARIABLES UNITARIOS	COSTOS FIJOS TOTALES	PRODUCTO TOTAL	COSTO TOTAL UNITARIO
2009	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	2	12896,39	9920	3,3
2010	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	2.14	12896,39	10520	3,44
2011	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	2.29	12896,39	11137	3,59
2012	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	2.45	12896,39	11773	3,75
2013	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	2.62	12896,39	12428	3,92

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

Los costos totales de los productos para el Restaurante Don Francisco para el año 2009 serán de 3,30 dólares.

La política de precios del restaurante Don Francisco es obtener un margen de utilidad del 50 % del costo total.

### 6.3.3 PRONÓSTICO DE PRECIOS

**Tabla 60. Pronóstico de Precios**

AÑOS	PRODUCTOS	VARIACIÓN %	PRECIO
2009	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	0	5.0
2010	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	7,00	5.4
2011	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	7,00	5.7
2012	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	7,00	6.1
2013	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	7,00	6.6

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

Los precios pronosticados para el Restaurante Don Francisco para locros, churrasco y truchas para el año 2009 serán de 5 USD, con crecimiento anual del 7 %.

### 6.3.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio define el número de unidades a vender para cubrir con los costos de producción de las mismas.

El punto de equilibrio se lo obtuvo a través de las siguientes fórmulas:

$$PQ = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas totales}}}$$

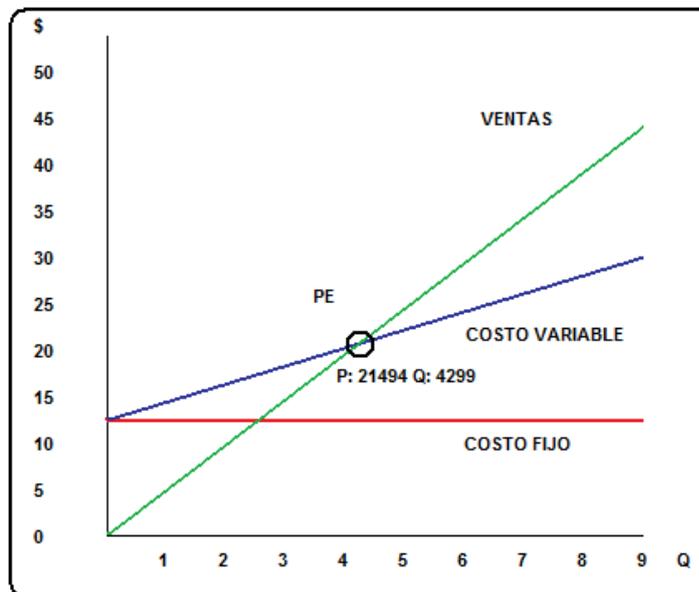
$$Q = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de Vta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

**Tabla 61. Punto de Equilibrio**

AÑOS	PRODUCTOS	COSTOS VARIABLES UNITARIOS	COSTOS FIJOS TOTALES	PRODUCTO TOTAL	COSTO TOTAL	VENTAS TOTALES	PQ	Q
2009	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	2	12896,39	9920	32736,99	49602	21494	4299
2010	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	2.14	12896,39	10519,6	36187,424	56280	21494	4018
2011	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	2.29	12896,39	11137	39979,9616	63754	21494	3755
2012	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	2.45	12896,39	11773	44151,45	72115	21494	3509
2013	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	2.62	12896,39	12428	48737,5456	81453	21494	3280

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Gráfico 64. Punto de Equilibrio**



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

El punto de equilibrio para el Restaurante “Don Francisco” para el primer año es de 21.494 USD en ventas y 4.299 clientes.

## **6.4 FLUJO DE CAJA**

### **6.4.1 CONCEPTO**

Diferencia entre los ingresos en efectivo y los pagos en efectivo en un período dado. Se refiere a la suma de dinero que está disponible realmente para hacer compras y pagar facturas y las deudas actuales.<sup>96</sup>

### **6.4.2 IMPORTANCIA DEL FLUJO DE CAJA**

Los flujos de caja son importantes para observar el comportamiento del movimiento de caja, tanto de entradas como salidas en un lapso de tiempo determinado y permite controlar la situación financiera de la empresa durante la ejecución de las actividades por comparación entre el flujo de fondos presupuestado (Flujo de Caja Presupuestado) por la ejecución del plan, con los fondos recibidos (Flujo de Caja Actual). Esto permite tomar decisiones a tiempo si los fondos recibidos o a recibir son menores a lo presupuestado (caída de precios, gastos no programados, aumentos de precios de insumos) u oportunidades de inversión si los ingresos son mayores a lo presupuestado.

---

<sup>96</sup> Acs, Zoltan J. “How is Entrepreneurship Good for Economic Growth? págs. 97-107.

### 6.4.3 FLUJO DE CAJA DEL PLAN

**Tabla 62. Flujo de Caja**

Detalle		2009	2010	2011	2012	2013
Ventas		49.602	56.280	63.754	72.115	81.453
(-)Costos Variables de Producción		19.841	22.512	25.502	28.846	32.581
<b>Margen de Contribución</b>		<b>29.761</b>	<b>33.768</b>	<b>38.253</b>	<b>43.269</b>	<b>48.872</b>
(-) Costos Fijos		12.896	12.896	12.896	12.896	12.896
(-) Depreciación		120	120	120	120	120
(-) Gastos de puesta en marcha		2.300	2.300	2.300	2.300	2.300
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>14.445</b>	<b>18.452</b>	<b>22.936</b>	<b>27.953</b>	<b>33.555</b>
(-) Gastos Financieros		1.712	1.394	1.045	662	242
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>12.732</b>	<b>17.057</b>	<b>21.891</b>	<b>27.290</b>	<b>33.313</b>
(-) Participación Trabajadores		1.528	2.047	2.627	3.275	3.998
(-) Impuesto a la Renta		2.801	3.753	4.816	6.004	7.329
<b>Utilidad Neta</b>		<b>8.403</b>	<b>11.258</b>	<b>14.448</b>	<b>18.012</b>	<b>21.987</b>
Depreciación		120	120	120	120	120
(-) Capital de Trabajo		4.960	668	747	836	934
(-) Pago de Financiamiento Externo		3.299	3.617	3.966	4.352	4.766
Inversión	(24.554)					
Préstamo Bancario	20.000					
<b>Flujo de Caja</b>	<b>(4.554)</b>	<b>264</b>	<b>7.093</b>	<b>9.855</b>	<b>12.944</b>	<b>16.407</b>

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

El presente flujo de caja nos permite observar que el comportamiento desde el primer año se obtendrá un resultado positivo hasta el quinto año que termina el plazo de financiamiento.

## 6.5 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 6.5.1 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

**Tabla 63. Evaluación Financiera**

EVALUACIÓN FINANCIERA	
Periodo de Retorno	3,57
Valor Actual Neto	4.908
Tasa Interna de Retorno	18.81 %
Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento	13 %
Costo – Beneficio	1,20

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

#### 6.5.1.1 PERIODO DE RECUPERACIÓN

Es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.<sup>97</sup>

Para calcular los FNE debe acudir a los pronósticos tanto de la inversión inicial como del estado de resultados del proyecto. La inversión inicial supone los diferentes desembolsos que hará la empresa en el momento de ejecutar el proyecto (año cero). Por ser desembolsos de dinero debe ir con signo negativo en el estado de FNE.

<sup>97</sup> [www.pymesfuturo.com/PRI](http://www.pymesfuturo.com/PRI)

**Gráfico 65. Periodo de Recuperación**

$$\sum_{j=0}^{T_p} \frac{F_j}{(1+i)^j} = 0$$

•Donde  $T_p$  = Payback

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**PR:**            264,44        7357,31        17211,82        30155,37        46562,47

**PR:**            7342,18

Al ir acumulando los FNE se tiene que, hasta el periodo 4, su sumatoria es de 30155,37 valor mayor al monto de la inversión inicial, \$24554. Quiere esto decir que el periodo de recuperación se encuentra entre los periodos 3 y 4.

El costo no recuperado al principio del año tres:  $24554 - 17211,82 = 7342,18$

Divida el costo no recuperado (7342,18) entre el FNE del año siguiente (4),  $7342,18 \div 12944 = 0.57$

Suma al periodo anterior al de la recuperación total (3) el valor calculado en el paso anterior (0.57)

El periodo de recuperación de la inversión, para este proyecto y de acuerdo a sus flujos netos de efectivo, es de 3,57 periodos, es decir 3 años 6 meses y 25 días.

**PIR:** 3 años, 6 meses y 25 días.

 El periodo de recuperación para el restaurante Don Francisco es positiva porque es inferior a los 5 años de financiamiento del plan estratégico de marketing.

### 6.5.1.2 VALOR ACTUAL NETO

El Valor Actual Neto se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del proyecto, usando para ello la tasa de descuento que represente el costo de oportunidad de los recursos económicos que requiere el proyecto.<sup>98</sup>

**Gráfico 66. Valor Actual Neto**

$$VAN = -I_o + \sum_{j=1}^n \frac{F_j}{(1+i)^j}$$

Donde: F<sub>j</sub> = Flujo Neto en el Periodo j  
I<sub>o</sub> = Inversión en el Periodo 0  
i = Tasa de Descuento del Inv.  
n = Horizonte de Evaluación

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

$$VAN \Rightarrow -24554 + \frac{264}{(1+13\%)^1} + \frac{7.093}{(1+13\%)^2} + \frac{9.855}{(1+13\%)^3} + \frac{12.944}{(1+13\%)^4} + \frac{16.407}{(1+13\%)^5}$$

$$VAN = \$ 4.908$$



Los flujos de los próximos 5 años a valores de un mismo año (hoy) poseen un valor de \$ 4.908 dólares americanos arrojando como resultado una ganancia neta por encima del costo de capital, se acepta el plan estratégico de marketing.

### 6.5.1.3 TASA INTERNA DE RETORNO

Es el rendimiento anual de los activos netos o de la inversión que se determina mediante el análisis del flujo de fondos corrientes actualizados a precios de

<sup>98</sup> [HTTP://WWW.UNMSM.EDU.PE/OGP/ARCHIVOS/GLOSARIO/INDV.HTM](http://www.unmsm.edu.pe/ogp/archivos/glosario/indv.htm)

mercado. La TIR se compara con el interés de capital para determinar si un proyecto es factible.<sup>99</sup>

**Gráfico 67. Tasa Interna de Retorno**

$$0 = -I_0 + \frac{F_1}{(1+TIR)^1} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+TIR)^n}$$

$$0 = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{F_j}{(1+TIR)^j}$$

Donde: Fj = Flujo Neto en el Periodo j  
 I0 = Inversión en el Periodo 0  
 n = Horizonte de Evaluación

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Tabla 64. Tasa Interna de Retorno**

AÑO	FLUJO DE FONDOS	VALOR ACTUAL 13%	VALOR ACTUAL 18%	VALOR ACTUAL 19%
1	264	234,02	224,10	222,22
2	7.093	5554,75	5093,99	5008,73
3	9.855	6829,67	5997,76	5847,83
4	12.944	7938,52	6676,14	6454,54
5	16.407	8905,12	7171,70	6875,39
	SUMA	29462,08	25163,68	24408,70
	INVERSION I	(24.554)	(24.554)	(24.554)

<sup>99</sup> <http://www.femica.org/diccionario/index2.php?strSearch=>

	<b>VAN</b>	<b>4.908</b>	<b>610</b>	<b>(145)</b>
--	------------	--------------	------------	--------------

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

### **Interpolación**

$$\text{TIR} = 18 \% + 1 (145)/(145+610)$$

$$\text{TIR} = 18,81 \%$$

 La tasa interna de retorno es de 18,81 % mayor a la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) que es de 13,00 %, indicándonos que es viable el plan estratégico de marketing para el restaurante Don Francisco en el valle de Guayllabamba.

#### **6.5.1.4 TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO**

La TMAR es la tasa que representa una medida de rentabilidad, la mínima que se le exigirá al proyecto de tal manera que permita cubrir:

-  La totalidad de la inversión inicial.
-  Los egresos de operación.
-  Los intereses que deberán pagarse por aquella parte de la inversión financiada con capital ajeno a los inversionistas del proyecto.
-  Los impuestos.
-  La rentabilidad que el inversionista exige a su propio capital invertido.

Para determinar la TMAR para el presente plan estratégico de marketing se considero:

La tasa de inflación: 9 %

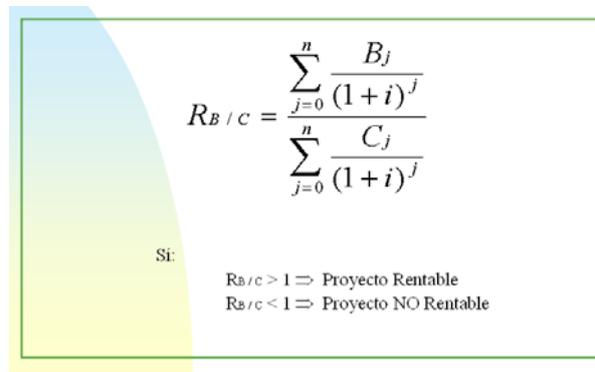
Tasa pasiva: 2 %

Prima de riesgo: 2 %.

**TMAR = 13 %.**

#### 6.5.1.5 RAZÓN BENEFICIO/COSTO

**Gráfico 68. Beneficio / Costo**



Fuente: Andrés Gutiérrez L.

$$\mathbf{B/C = 29.462}$$

$$\mathbf{B/C = 29.462 / 24554}$$

$$\mathbf{B/C = 1,20}$$

El costo beneficio del plan de marketing para el Restaurante Don Francisco posee la razón de 1,20 es decir se acepta el proyecto con este método pues el índice es mayor que 1.

### 6.5.1.6 ESCENARIO OPTIMISTA Y PESIMISTA

#### 6.5.1.6.1 ESCENARIO OPTIMISTA

Para el escenario optimista se adoptó una variación de 3 puntos más en el precio es decir 10%.

**Tabla 65. Pronóstico de Precios Optimista**

AÑOS	PRODUCTOS	VARIACIÓN %	PRECIO
2009	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	10,00	5.0
2010	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	10,00	5.5
2011	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	10,00	6.1
2012	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	10,00	6.7
2013	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	10,00	7.3

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Tabla 66. Evaluación Financiera Optimista**

EVALUACIÓN FINANCIERA	
<b>Periodo de Retorno</b>	3,08
<b>Valor Actual Neto</b>	17.534
<b>Costo – Beneficio</b>	1,71
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	30,03 %
<b>Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento</b>	13 %

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

 Los resultados obtenidos con la variación de 3 puntos en el precio, es un TIR de 30,03 %, VAN de 17.534 USD y un costo beneficio de 1,71 es decir que da como resultado un plan estratégico de marketing viable.

#### 6.5.1.6.2 ESCENARIO PESIMISTA

Para el escenario optimista se adoptó una variación de 3 puntos menos en el precio es decir 4%.

**Tabla 67. Pronóstico de Precios Pesimista**

AÑOS	PRODUCTOS	VARIACIÓN %	PRECIO
2009	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	4,00	5.0
2010	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	4,00	5.2
2011	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	4,00	5.4
2012	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	4,00	5.6
2013	LOCROS, CHURRASCOS Y TRUCHAS	4,00	5.8

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

**Tabla 68. Evaluación Financiera**

EVALUACIÓN FINANCIERA	
<b>Periodo de Retorno</b>	3,76
<b>Valor Actual Neto</b>	1.171
<b>Costo – Beneficio</b>	1,05
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	14,49 %
<b>Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento</b>	13 %

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

 Los resultados obtenidos con la variación de 3 puntos en el precio, es un TIR de 14,49 %, VAN 1.171 USD y un costo beneficio de 1,05 es decir que da como resultado un plan estratégico de marketing viable.



## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1. Conclusiones

 Con el presente plan estratégico de marketing se puede determinar que si el Restaurante Don Francisco lo aplica puede obtener un aumento en sus niveles de ventas en un 5% considerando sus flujos netos de efectivo.

 Se realizó un diagnóstico situacional del Restaurante Don Francisco permitiéndonos identificar que sus principales fortalezas son sus procesos de compras, producción y servicio que pueden facilitar aprovechar las oportunidades del mercado. Y, su mayor debilidad es no poseer una cultura de reinversión que puede afectar las actividades del restaurante en un escenario económico muy volátil.

 Mediante la investigación de mercados se pudo identificar que el principal segmento del mercado del Restaurante Don Francisco son las familias quiteñas que viajan por razones de turismo al valle de Guayllabamba con una frecuencia de al menos una vez por mes y que su principal competencia es La Riobambeñita con un 45 % de participación del mercado y el Típico Locro con 20 %. Además, existe demanda insatisfecha y que el 70 % de los encuestados estarían dispuestos a consumir en el Restaurante Don Francisco.

 Se determinó el impacto financiero del plan estratégico de marketing para el Restaurante Don Francisco con una TIR del 18,81 % superior a la TMAR de 13%, un PRI de 3,57 años, VAN de 4.908 USD y una razón B/C de 1,20 es decir que el plan es viable.

#### 7.2. Recomendaciones

 El Restaurante Don Francisco para poder nuevos clientes y aumentar su nivel de ventas deberá implementar una política de reinversión para así incrementar su competitividad frente a la competencia y a su vez, tomar como medida para minimizar el impacto de un escenario altamente inflacionario en los próximos años.

 Diseñar productos y servicios que cumplan con las necesidades que el mercado de Guayllabamba y que son los platos más tradicionales del sector como son fritada, mote con chicharrón, choclo con queso y habas. Y, ampliar sus días y horarios de atención al público.

 Para penetrar en nuevos segmentos de mercado el restaurante deberá definir asertivamente la personalidad de la marca y utilizar CRM para posicionarse en contra de los restaurantes típicos de la zona como el Típico Locro y la Riobambeñita.

 Es necesario que los accionistas del Restaurante Don Francisco pongan énfasis en el presente plan estratégico de marketing para obtener todos los beneficios financieros que la inversión brindará.

## BIBLIOGRAFÍA

-  AAKER, David. "Liderazgo de marca". Editorial Deusto. Colombia 2006.
-  BENNIS, W. "Las claves del liderazgo". Editorial Deusto. Colombia 2006.
-  DAVENPORT, Thomas. "Capital Humano". Editorial Deusto. Colombia 2006.
-  DAVID, Fred. "Diccionario de Mercadeo y Publicidad". Editorial Panapo. Caracas, Venezuela. 1992.
-  GRANDE, Idelfonso: "Dirección de Marketing", Madrid McGraw Hill, 1992.
-  HANDY, Charles. "La Organización por Dentro". Editorial Deusto. Colombia 2006.
-  KOTLER, Philip: "Dirección de Marketing", Décima Edición, Editorial Prentice Hall, 2001.
-  KOTLER, Philip: "Administración de la Mercadotecnia", Séptima edición, Prentice-Hall, 1993.
-  Mccarthy Jerome: "Marketing un enfoque global", Editorial McGraw Hill, Décima segunda Edición, 2000.
-  PORTER, Michael: "Ventajas Competitivas". Editorial Deusto. Colombia 2006.
-  PRAHALAD, C. "Estrategia Corporativa". Editorial Deusto. Colombia 2006.
-  RIES, Al. "Las 11 leyes inmutables de la creación de marcas". Editorial Deusto. Colombia 2006.
-  Staton William, Etzel Michael: "Fundamentos del Marketing".
-  PETES, Tom. "Gestionar con imaginación". Editorial Deusto. Colombia 2006.

## LINKOGRAFÍA

-  [www.marketingdirecto.com](http://www.marketingdirecto.com)
-  [www.americanmarketing.com](http://www.americanmarketing.com)
-  [www.netmba.com/marketing](http://www.netmba.com/marketing)
-  [www.mixmarketing-online.com](http://www.mixmarketing-online.com)
-  [www.tecnicasmktg.com](http://www.tecnicasmktg.com)

 [www.marketing-relacional.com](http://www.marketing-relacional.com)

 [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)

 [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

 [www.geocities.com](http://www.geocities.com)

 [www.wekileranig.com](http://www.wekileranig.com)

 [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

## GLOSARIO

### A

Almacén, 206  
Análisis del interno, 59  
Análisis del microambiente, 52  
Análisis interno, 26  
análisis situacional, 26  
Área Administrativa, 60  
Área de mercadotecnia, 65  
Área financiera, 70  
Aspectos organizacionales, 59  
Ayudantes de Cocina, 66

### B

Balanza Comercial, 28  
Barreras de entrada, 55  
Bebidas, 163  
Botellas de vidrio, 173

### C

Cantor, 207

### Ch

Chef, 66  
Churrasco,, 165

### C

clientes, 19, 20, 23, 24, 33, 41, 42, 45, 46,  
52, 56, 58, 67, 69, 72, 78, 79, 80, 84, 86,  
89, 92, 93, 94, 105, 112, 113, 123, 124,  
129, 133, 141, 142, 144, 150, 154, 155,  
156, 157, 159, 161, 164, 165, 168, 176,  
182, 183, 187, 189, 195, 196, 197, 198,  
199, 200, 202, 207, 212, 219, 231  
COCINA EN U, 208  
comida para llevar, 93  
Competencia, 52, 55, 110, 136  
Congelación., 207  
Copa de helado, 172  
Cultura de Calidad, 61

### D

Desempleo, 38  
Devaluación del dólar, 49  
Dulce de Higos, 165

### E

Entradas, 162  
Escasez de alimentos, 48  
Excelente vendedor, 198  
Exportaciones, 29

### F

Factores Culturales, 43  
Factores Ecológicos, 46  
Factores Internacionales, 48  
Factores Políticos, 44  
Factores Tecnológicos, 45  
Fijación de precios, 69  
Filete, 165  
Fuerza de ventas, 65  
fuerzas de Porter, 54  
Funcionamiento de la cocina, 206

### G

Gratinado, 207

### I

Importaciones, 29  
Inducción, 65  
Inflación, 32

### J

joint venture, 151  
Jugo, 165

### L

Licores, 163  
Locros, 164  
Logotipo, 169  
Lomo, 165

### M

Macroambiente, 26  
Maître, 67  
menú, 161  
Microambiente, 26  
Misión, 21

### N

Niveles de Pobreza, 42

### O

Objetivos empresariales, 23

### P

Periodo de prueba, 64  
Plato de oreja, 172  
Plato sopero, 172  
Platos Fuertes, 162

*Población económicamente activa (PEA), 41*  
*Poder negociador de los compradores, 56*  
*Poder negociador de los proveedores, 56*  
*Posicionamiento, 113*  
*Postres, 163*  
*Precio del Barril de Petróleo, 49*  
*Preparación de alimentos calientes, 207*  
*Preparación de alimentos fríos, 207*  
*Presentación del personal, 197*  
*Principios, 20*  
*Producto Interno Bruto (PIB), 27*

#### R

*realización de eventos, 93*  
*Reclutamiento, 62*  
*Refrigeración, 207*  
*Régimen tributario, 34*  
*Riesgo de productos sustitutos, 57*  
*Riesgo País, 33*  
*Rivalidad entre competidores, 55*

#### S

*Salario Mínimo, 37*  
*servicios de catering, 93*  
*Slogan, 169*  
*Sopas, 162*  
*Subempleo, 40*

#### T

*Tasa de activa, 29*  
*Tasa de interés, 29*  
*Tasa de pasiva, 30*  
*Tinto y Blancos, 165*  
*tomar las ordenes, 198*  
*Trucha, 165*

#### U

*Utensilios., 210*

#### V

*Valores, 20*  
*Vaso de vidrio, 173*  
*Visión, 23*

#### Y

*Yahuarlocro, 164*

#### Z

*Zona de lavado, 208*

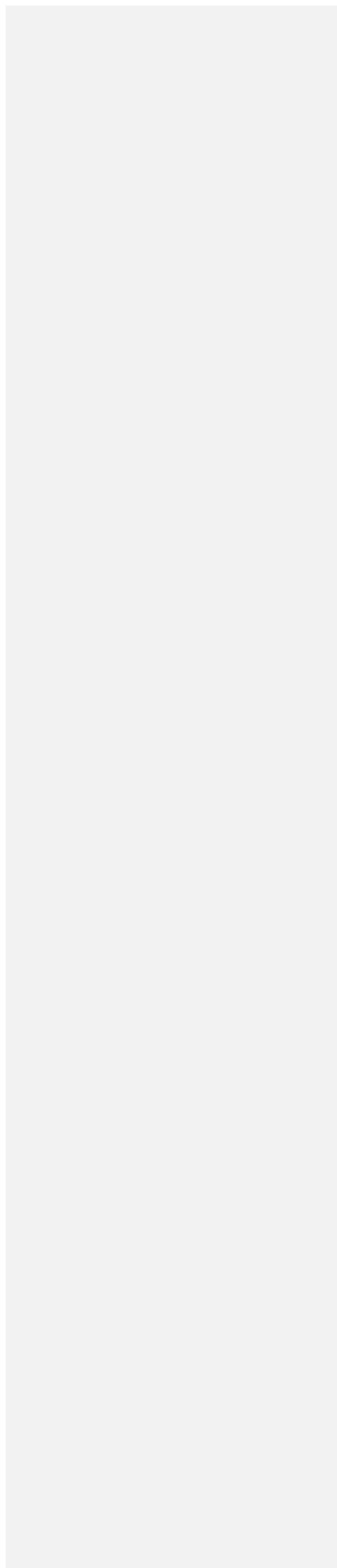
## ANEXOS

**Anexo 1. Base de Datos Encuestas**

Nro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	1	1	1	3	4	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	4	4	6
2	1	2	2	2	2	5	2	3	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6
3	1	3	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	5
4	2	1	1	0	3	5	4	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	6
5	1	2	2	3	13	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	2	6
6	2	2	2	1	2	2	3	5	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	6
7	1	3	2	5	11	1	3	5	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
8	2	1	1	1	3	2	3	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	5
9	2	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	2	6
10	2	2	1	1	16	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	3	6
11	1	1	2	2	16	5	2	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	6
12	2	1	2	0	1	5	2	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	6
13	2	1	1	0	3	5	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	6
14	2	1	1	0	3	5	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	6
15	1	1	1	0	3	5	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	6
16	2	1	1	0	3	5	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	6
17	1	2	3	0	6	2	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
18	2	2	3	0	11	2	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
19	1	3	2	4	15	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	5
20	1	3	2	4	15	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	5
21	2	4	5	3	1	5	2	5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	2	6
22	2	1	1	0	3	5	2	5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	6
23	1	2	2	1	2	2	3	5	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	6



51	2	2	1	1	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	6
52	2	2	1	1	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	3	6
53	1	4	2	0	16	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	6		
54	2	4	2	0	16	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	6		
55	2	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	2	6		
56	2	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	6		
57	1	1	2	3	9	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	6		
58	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	6		
59	1	2	1	1	6	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	3	2	5		
60	2	1	1	1	11	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	1	2	5		
61	2	1	1	2	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	4	2	6		
62	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	4	2	6		
63	1	3	2	2	8	5	4	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	3	6		
64	1	1	1	0	3	5	4	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	3	6		
65	2	3	2	2	2	5	3	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	3	6		
66	1	3	2	2	13	5	3	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	3	6		
67	1	1	3	2	14	3	4	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	1	1	4	6		
68	2	1	3	2	4	3	4	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	4	6		
69	1	2	2	4	9	5	4	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	6	
70	2	2	2	0	1	5	4	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	6	
71	1	3	2	6	16	2	4	5	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	6	
72	2	3	2	6	6	2	4	5	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	6	
73	2	1	1	0	1	2	3	5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	6	
74	2	1	2	0	1	2	3	5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	6	
75	2	1	3	0	3	2	3	5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	6	
76	1	1	3	4	9	2	3	5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	6	
77	1	1	2	2	14	2	3	5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	6	





105	2	1	1	0	3	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	0	4	3	6
106	2	2	1	1	3	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	3	6	
107	2	2	1	1	3	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	4	3	6
108	2	3	3	4	6	5	1	5	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	6
109	1	3	3	6	15	5	1	5	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	6
110	1	1	1	1	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	6
111	1	4	1	6	16	5	1	5	3	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	3	3	1	2	4	3	6		
112	1	1	1	2	6	5	2	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	2	2	3	1		
113	1	3	1	2	6	5	2	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	0	4	1	1		
114	2	1	2	0	10	5	1	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	2	
115	1	2	3	1	12	2	2	5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	
116	2	2	1	2	8	5	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	0	4	3	1		
117	2	3	1	2	4	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	0	4	3	1		
118	1	2	1	1	12	2	1	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	0	4	3	1		
119	1	2	2	2	12	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	0	2	3	1		
120	2	1	1	1	3	2	2	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	6		
121	2	1	1	1	3	5	1	5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	6		
122	1	1	1	1	3	5	1	5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	6		
123	1	1	1	0	3	2	2	5	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	6		
124	1	2	1	2	9	2	2	5	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	0	1	2	6		
125	2	3	2	4	15	2	1	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	
126	1	3	2	4	15	2	1	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	
127	1	2	2	2	12	2	2	5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	6	
128	2	2	2	1	2	2	2	5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	6
129	2	2	1	2	14	5	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	3	2	6			
130	1	2	1	2	10	5	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	3	2	5			



## Anexo 2. Flujo de Caja Optimista

Detalle		2009	2010	2011	2012	2013
Ventas		49.602	57.858	67.379	78.352	90.979
(-)Costos Variables de Producción		19.841	22.512	25.502	28.846	32.581
<b>Margen de Contribución</b>		<b>29.761</b>	<b>35.346</b>	<b>41.878</b>	<b>49.506</b>	<b>58.398</b>
(-) Costos Fijos		12.896	12.896	12.896	12.896	12.896
(-) Depreciación		120	120	120	120	120
(-) Gastos de puesta en marcha		2.300	2.300	2.300	2.300	2.300
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>14.445</b>	<b>20.029</b>	<b>26.561</b>	<b>34.190</b>	<b>43.082</b>
(-) Gastos Financieros		1.712	1.394	1.045	662	242
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>12.732</b>	<b>18.635</b>	<b>25.516</b>	<b>33.528</b>	<b>42.839</b>
(-) Participación Trabajadores		1.528	2.236	3.062	4.023	5.141
(-) Impuesto a la Renta		2.801	4.100	5.614	7.376	9.425
<b>Utilidad Neta</b>		<b>8.403</b>	<b>12.299</b>	<b>16.841</b>	<b>22.128</b>	<b>28.274</b>
Depreciación		120	120	120	120	120
(-) Capital de Trabajo		4.960	668	747	836	934
(-) Pago de Financiamiento Externo		3.299	3.299	3.299	3.299	3.299
Inversión	(24.554)					
Préstamo Bancario	20.000					
<b>Flujo de Caja</b>	<b>(4.554)</b>	<b>264</b>	<b>9.121</b>	<b>13.662</b>	<b>18.950</b>	<b>25.095</b>

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

### Periodo de Recuperación Optimista

264,44      9385,08      23047,23      41996,91      67092,18      **PR:**

**PR:**

$$24554/23047,23 = 1506,77$$

**PR:**      1506,77/18950 = 0,8

**PR:**      3,08.

### Valor Actual Neto Optimista

$$VAN \Rightarrow -24554 + \frac{264}{(1+13\%)^1} + \frac{9.121}{(1+13\%)^2} + \frac{13.662}{(1+13\%)^3} + \frac{18.950}{(1+13\%)^4} + \frac{25.095}{(1+13\%)^5}$$

**VAN = \$      17.534**

### Anexo 3. Tasa Interna de Retorno Optimista

AÑO	FLUJO DE FONDOS	VALOR ACTUAL 13%	VALOR ACTUAL 30%	VALOR ACTUAL 31%
1	264	234,019115	201,863817	203,4166154
2	9.121	7142,80019	5314,74947	5396,829325
3	13.662	9468,55254	6077,2211	6218,546225
4	18.950	11622,1962	6434,52944	6634,811149
5	25.095	13620,7035	6504,81993	6758,884042
	SUMA	42088,2715	24533,1838	25212,48736
	INVERSION I	(24.554)	(24.554)	(24.554)
	<b>VAN</b>	<b>17.534</b>	<b>(21)</b>	<b>658</b>

**TIR:** 30% + (1) \* (21)/(21+658)

**TIR:** 30,03 %

### RAZÓN BENEFICIO/COSTO OPTIMISTA

**B/C = 42.088**

**B/C = 42.088 / 24554**

**B/C = 1,71**

### Anexo 4. Flujo de Caja Pesimista

Detalle		2009	2010	2011	2012	2013
Ventas		49.602	54.702	60.229	66.218	72.695
(-)Costos Variables de Producción		19.841	22.512	25.502	28.846	32.581
<b>Margen de Contribución</b>		<b>29.761</b>	<b>32.190</b>	<b>34.728</b>	<b>37.372</b>	<b>40.114</b>
(-) Costos Fijos		12.896	12.896	12.896	12.896	12.896
(-) Depreciación		120	120	120	120	120
(-) Gastos de puesta en marcha		2.300	2.300	2.300	2.300	2.300
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>14.445</b>	<b>16.874</b>	<b>19.411</b>	<b>22.055</b>	<b>24.797</b>
(-) Gastos Financieros		1.712	1.394	1.045	662	242
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>12.732</b>	<b>15.479</b>	<b>18.366</b>	<b>21.393</b>	<b>24.555</b>
(-) Participación Trabajadores		1.528	1.858	2.204	2.567	2.947
(-) Impuesto a la Renta		2.801	3.405	4.041	4.707	5.402
<b>Utilidad Neta</b>		<b>8.403</b>	<b>10.216</b>	<b>12.122</b>	<b>14.120</b>	<b>16.206</b>
Depreciación		120	120	120	120	120
(-) Capital de Trabajo		4.960	668	747	836	934
(-) Pago de Financiamiento Externo		3.299	3.299	3.299	3.299	3.299
Inversión	(24.554)					

Préstamo Bancario	20.000					
<b>Flujo de Caja</b>	<b>(4.554)</b>	<b>264</b>	<b>7.038</b>	<b>8.943</b>	<b>10.941</b>	<b>13.028</b>

Fuente: Andrés Gutiérrez L.

### Periodo de Recuperación Pesimista

PR: 264,44 7302,20 16245,34 27186,15 40213,86

PR:

$$24554/16245,34 = 8308,66$$

PR: 8308,66/8943 = 0,99

PR: 3,99.

### Valor Actual Neto Pesimista

$$VAN \Rightarrow -24554 + \frac{264}{(1+13\%)^1} + \frac{7.038}{(1+13\%)^2} + \frac{8.943}{(1+13\%)^3} + \frac{10.941}{(1+13\%)^4} + \frac{13.028}{(1+13\%)^5}$$

$$VAN = \$ 1.171$$

### Anexo 5. Tasa Interna de Retorno Pesimista

AÑO	FLUJO DE FONDOS	VALOR ACTUAL 13%	VALOR ACTUAL 14%	VALOR ACTUAL 15%
1	264	234,02	231,97	229,95
2	7.038	5511,60	5415,33	5321,56
3	8.943	6198,04	6036,36	5880,26
4	10.941	6710,20	6477,84	6255,44
5	13.028	7070,92	6766,19	6477,08
	SUMA	25724,78	24927,68	24164,28
	INVERSION I	(24.554)	(24.554)	(24.554)
	<b>VAN</b>	<b>1.171</b>	<b>374</b>	<b>(390)</b>

$$TIR: 14\% + (1) * (390)/(390+374)$$

TIR: 14,49 %

### RAZÓN BENEFICIO/COSTO PESIMISTA

$$\mathbf{B/C = 25.725}$$

$$\mathbf{B/C = 25.725 / 24.554}$$

$$\mathbf{B/C = 1,05}$$