



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA EL RESTAURANTE
BARLOVENTO ALTA MAR

AUTOR

EMILIO SEBASTIÁN YÁNEZ JÁCOME

AÑO

2020



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA EL RESTAURANTE
BARLOVENTO ALTA MAR

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Administración de
Empresas Turísticas y Hoteleras

Profesor Guía

Luis Félix Terán Hidalgo

Autor

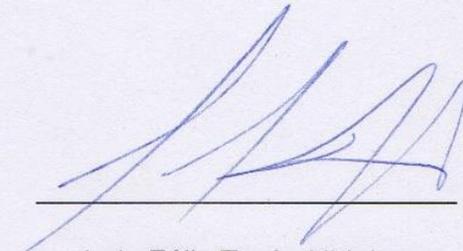
Emilio Sebastián Yáñez Jácome

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Propuesta estratégica de marketing para el restaurante Barlovento Alta Mar, a través de reuniones periódicas con el estudiante Emilio Sebastián Yánez Jácome, en el semestre 2020-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Luis Félix Terán Hidalgo

MBA

C.I.: 171355570-2

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Propuesta estratégica de marketing para el restaurante Barlovento Alta Mar, del estudiante Emilio Sebastián Yánez Jácome, en el semestre 2020-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Juan Manuel Alvarado Grijalva', is written over a horizontal line.

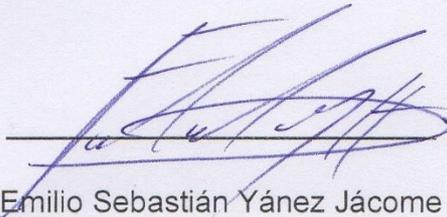
Juan Manuel Alvarado Grijalva

MGT

C.I.:171024143-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Emilio Sebastián Yáñez Jácome', is written over a horizontal line.

Emilio Sebastián Yáñez Jácome

Estudiante

C.I.: 172135631-7

AGRADECIMIENTOS

A mi familia y amigos quienes me han apoyado desde el primer momento, en especial mi madre, padre, hermana y Luis. Agradezco a mi tutor quien me brindó su gran conocimiento. Alberto, Paola, Santiago, Camila, Marcela y Lu, sin ustedes esto no sería posible.

DEDICATORIA

Dedico este logro de la manera más grande a mi madre y hermana, demostrándome cómo es la vida y cómo hay que enfrentarla, además de ser la base fundamental de quién soy hoy en día. A mi Abuelito Agustín que desde el cielo me cuida y a Dios, a quien agradezco por rodearme de personas espectaculares.

RESUMEN

Para el desarrollo de este proyecto de titulación se plantea como objetivo, la creación de una propuesta estratégica de marketing para el restaurante Barlovento Alta Mar, explicando las diferentes herramientas utilizadas para la elaboración de un plan de marketing hacia este negocio.

En el capítulo uno, se definen los principales conceptos alineados al área de alimentos y bebidas, así mismo una breve historia del establecimiento, tomando fuentes y referencias de alto valor académico, que complementan la teoría y pasos para el desarrollo de esta investigación.

En el segundo capítulo, se establece la investigación del macro y microentorno donde se encuentra actualmente el restaurante Barlovento Alta Mar. De esta forma se definen los puntos claves a trabajar para el progreso de la propuesta estratégica. Además, se analizarán completamente las oportunidades y amenazas que tendrá el negocio al entrar en nuevos nichos de mercado, así mismo, los factores positivos y negativos para la creación de diversas estrategias.

Con respecto al capítulo de análisis de resultados, se presenta la información obtenida durante la etapa de investigación del macro y microentorno, así mismo, se analiza el perfil del cliente actual y potencial del restaurante, además de un análisis de competitividad de Benchmarking.

Por último, se ha incluido un presupuesto financiero, el cual, se necesita para que la empresa evalúe los costos y gastos durante la implementación de las estrategias propuestas, basado en las acciones que cada departamento tiene que ejecutar.

ABSTRACT

The objective of this degree project is to create a strategic marketing proposal for the Barlovento Alta Mar restaurant, explaining the different tools used to prepare a marketing plan for this business.

Chapter one defines the main concepts aligned to the area of food and beverages, as well as describe a brief history of the establishment, considering the work and knowledge of experts in the field, which complement the theory and steps for the development of this research.

In the second chapter, the investigation of the macro and microenvironment where Barlovento Alta Mar restaurant is currently located is established. In this way the key points to work for the progress of the strategic proposal are defined. In addition, the opportunities and threats that the business will have when entering new market niches will be fully analyzed, as well as the positive and negative factors for the creation of strategies.

Regarding the results in the analysis chapter, the information obtained during the macro and microenvironment research stage will be explained. The profiles of the current and potential customers of the restaurant as well as a competitive analysis of Benchmarking will be further described.

Finally, a financial budget has been included, which is necessary for the company to evaluate the costs and expenses during the implementation of the proposed strategies, based on the actions that each department has to execute.

ÍNDICE

1. Introducción	1
1.1. Objetivos.....	2
1.1.1. Objetivo general	2
1.1.2. Objetivos específicos	2
1.2. Justificación	2
1.3. Metodología	3
2. Capítulo I: Marco Teórico	5
2.1. Barlovento Alta Mar.....	5
2.1.1. Antecedentes e historia.....	5
2.1.2. Actualidad.....	5
2.2. Restauración	6
2.2.1. Concepto.....	6
2.2.2. Historia de los restaurantes.....	6
2.2.3. Clasificación de los restaurantes	7
2.2.4. Leyes actuales.....	8
2.3. Marketing	8
2.3.1. Definición de Marketing	8
2.3.2. Evolución del marketing	9
2.3.3. Características del Marketing.....	10
2.4. Estrategias	10
2.4.1. Plan de marketing.....	10
2.4.2. Variables del Marketing Mix.....	11
3. Capítulo II: Caracterización situacional.....	12
3.1. Breve descripción del negocio.....	12
3.2. Misión	13
3.3. Visión	13
3.4. Objetivos del negocio.....	13
3.5. Estructura organizacional.....	15

3.5.1.	Descripción de puestos.....	16
3.6.	Producto/servicio ofertado y precios	17
3.7.	Análisis PESTAL	17
3.8.	Matriz de las cinco fuerzas de Porter	20
3.8.1.	Poder de negociación del cliente	20
3.8.2.	Amenaza de productos sustitutos	21
3.8.3.	Rivalidad entre los competidores.....	21
3.8.4.	Poder de negociación del proveedor	21
3.8.5.	Amenaza de nuevos competidores	22
3.9.	Análisis de competitividad de Benchmarking.....	22
3.10.	Matriz FODA	23
3.11.	Perfil del cliente	24
3.11.1.	Población	24
3.11.2.	Muestra	24
4.	Capitulo III: Análisis de resultados.....	28
4.1.	Análisis del Macroentorno	29
4.2.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	29
4.3.	Análisis del Benchmarking	30
4.4.	Análisis Cuantitativo: Perfil del cliente	31
4.5.	Análisis Cualitativo: Entrevistas.....	33
5.	Capitulo IV: Propuesta estratégica	35
5.1.	Plan de ejecución de la estrategia.....	35
6.	Conclusiones y recomendaciones.....	41
6.1.	Conclusiones	41
6.2.	Recomendaciones.....	42
	Referencias	43
	ANEXOS.....	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos estratégicos, tácticos y operacionales de Barlovento Alta Mar	13
Tabla 2. Descripción de puesto	16
Tabla 3. Análisis PESTAL	17
Tabla 5. Poder de negociación del cliente.....	20
Tabla 8. Amenaza de productos sustitutos	21
Tabla 4. Rivalidad entre los competidores.....	21
Tabla 6. Poder de negociación del proveedor	21
Tabla 7. Amenaza de nuevos competidores	22
Tabla 9. Análisis Benchmarking	22
Tabla 10. Matriz FODA	23
Tabla 11. Perfil del cliente potencial de Barlovento Alta Mar	26
Tabla 12. Perfil del cliente actual de Barlovento Alta Mar.....	27
Tabla 13. Matriz de estrategia 1	35
Tabla 14. Matriz de estrategia 2.....	36
Tabla 15. Matriz de estrategia 3.....	37
Tabla 16. Matriz de estrategia 4	38
Tabla 17. Indicadores de evaluación por objetivo 1	39
Tabla 18. Indicadores de evaluación por objetivo 2.....	39
Tabla 19. Indicadores de evaluación por objetivo 3.....	40
Tabla 20. Indicadores de evaluación por objetivo 4.....	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dirección Barlovento Alta Mar (Google Maps, 2019).....	12
Figura 2. Organigrama Barlovento Alta Mar.....	15

1. Introducción

El restaurante Barlovento Alta Mar es un negocio manejado por una empresa familiar, Gourmet Santa Fe, con un holding de varios negocios enfocados a la producción de alimentos y bebidas, los cuales con el pasar de los años han ganado un gran posicionamiento en el mercado de la gastronomía y eventos. Entre estos:

- Barlovento Alta Mar
- Grupo Barlovento Eventos
- Amaretti Catering

Barlovento Alta Mar actualmente se encuentra ubicado en la avenida Amazonas y La Pinta, lleva dentro del mercado más de 28 años, especializándose en la gastronomía gourmet marinera y tradicional ecuatoriana, en conjunto con un servicio de primera (Paz, 2019). Su posicionamiento se ha visto afectado levemente por su localidad actual, pero esto no ha influido en sus positivos comentarios dentro de las redes sociales como *Facebook* o *Trip Advisor*, teniendo puntuaciones de 4 a 5 estrellas (Trip Advisor, 2019).

Durante los últimos años, Barlovento Alta Mar ha adquirido un alto prestigio a nivel empresarial gracias a sus contrapartes dentro del holding, sin embargo, por el enfoque de mercado que mantiene, no se ha visto en sus mejores momentos, especialmente, cuando por el año 2000 se ubicaba en la avenida Gonzáles Suárez y Orellana. Bajo estos antecedentes, se ha visto necesario plantear una propuesta estratégica para dicho restaurante, con la finalidad de definir sus clientes actuales y nuevos clientes potenciales, así como ganar mercado dentro de redes sociales.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta estratégica de marketing para el restaurante Barlovento Alta Mar mediante un plan de marketing para ampliar su segmento de mercado.

1.1.2. Objetivos específicos

- i. Determinar la situación actual del restaurante Barlovento Alta Mar en términos comerciales.
- ii. Establecer estrategias que deberán implementarse para mejorar la situación comercial del restaurante Barlovento Alta Mar.
- iii. Determinar los resultados para la implementación del plan estratégico dirigido al restaurante Barlovento Alta Mar.

1.2. Justificación

Hoy en día un establecimiento de A&B tiene que ofertar sus productos en función de la demanda, para lograr ser competitivo en la industria. Los clientes se basan en algunas variables para seleccionar su destino gastronómico, una de estas variables son las tendencias, la cual es crucial para estipular si un restaurante está actualizado en base a su oferta, siendo importante hacer una investigación del comportamiento del consumidor para saber a dónde dirigirse (Coquillat, 2016).

Al presente, Barlovento Alta mar no posee un plan estratégico de marketing, tras el cambio de ubicación en 2015. El restaurante invirtió aproximadamente \$100.000 en la adecuación de la nueva localidad (Borja, 2019), esperando tener un retorno mucho mayor al de sus mejores tiempos, además de recuperar progresivamente la inversión realizada.

Al tener una nueva ubicación, donde su nicho de mercado es completamente diferente al anterior situado en la avenida Gonzáles Suárez, y considerando que tampoco se realizó una campaña de reapertura, el restaurante bajó sus ventas en un promedio del 40%, teniendo picos mayores y menores de afluencia (Borja, 2019); por lo cual se requiere realizar una propuesta estratégica de marketing para el restaurante Barlovento Alta Mar. Con la presente propuesta, se conocerá el perfil del consumidor mediante la investigación de mercados, además se realizará una investigación del macroentorno en base a sus competidores directos de la zona, seguido de la creación de estrategias para lograr aumentar las ventas en función de la nueva información recolectada.

De igual manera esta investigación sigue los lineamientos de la Escuela de Hospitalidad y Turismo “Creación y mejora continua de empresas turísticas y/o de hospitalidad” (Universidad de Las Américas, 2019). Así como también la línea de investigación de la Universidad de Las Américas “Salud y bienestar” (Universidad de Las Américas, 2019).

1.3. Metodología

Durante el desarrollo del proyecto, se pretende realizar una investigación de carácter descriptivo, el cual utilizará un enfoque cuantitativo y cualitativo (Malhotra, 2016). El enfoque cuantitativo tiene como función la interpretación y respectivo análisis de la información obtenida, por medio de herramientas que permitan la recolección de dicha información, la cual será expresada en estadística para la comprobación de teorías e hipótesis. El método muestral será implementado, haciendo uso de preguntas abiertas y cerradas, en búsqueda de medir variables, ya sean una o más de una. Esta metodología será implementada en clientes externos del restaurante, con la finalidad de identificar el perfil del consumidor (Malholtra, 2016).

Por otra parte, el enfoque cualitativo será usado en esta propuesta, ya que permite realizar una investigación del comportamiento del consumidor en momentos específicos, con el objetivo de identificar patrones, tendencias,

cualidades de la persona estudiada, ya sea individual o colectiva (Malholtra, 2016). También se realizará una entrevista semiestructurada, la cual brindará una opinión diferente a las encuestas. Esta técnica será efectuada a expertos de la industria.

Ambas metodologías cumplirán el propósito de esta investigación, donde se crea un valor esencial para tener una perspectiva mucho más específica sobre la propuesta estratégica a tratar.

2. Capítulo I: Marco Teórico

2.1. Barlovento Alta Mar

2.1.1. Antecedentes e historia

Barlovento Alta Mar surge de crear un restaurante distinto a los negocios ya posicionados de la misma empresa, caracterizado principalmente por su diferente enfoque de servicio y segmento de mercado. Ubicado en la avenida Gonzáles Suárez y Orellana, a mediados de los 90, este negocio de A&B ya era conocido a nivel de la ciudad, por su buen producto y calidad en servicio (Borja, 2019). Después de varios años de haber ganado gran fama dentro de los restaurantes de misma índole en Quito, brotó un pequeño inconveniente, la localidad donde se encontraban la cual era arrendada, sería demolida para la construcción de una nueva edificación, obligando a su reubicación en 2015, hacia la avenida Amazonas y La Pinta, dentro de La Mariscal (Paz, 2019).

2.1.2. Actualidad

En la actualidad Barlovento Alta Mar se encuentra ubicado en la zona rosa de la ciudad, denominada La Mariscal. El negocio ha sufrido una pequeña irregularidad en su punto de equilibrio, debido a su cambio de ubicación mencionado anteriormente, además de carecer de un plan de marketing; por otra parte, su público objetivo cambió, y al no realizar un evento de reapertura, sus clientes antiguos desconocieron la nueva plaza (Paz, 2019).

2.2. Restauración

2.2.1. Concepto

Los restaurantes son aquellos establecimientos que se caracterizan por brindar el servicio de alimentos y bebidas, su concepto varía en función de la necesidad del consumidor y la localidad donde se encuentre, estos factores son: ambiente, calidad, servicio. Además, es un espacio para la interacción social que se adecua al estilo de vida de las personas, con la finalidad de compartir experiencias mediante la gastronomía (Walker, *The restaurant: from concept to operation*, 2011).

2.2.2. Historia de los restaurantes

La idea de un restaurante surge en 1700 a.C. denominado como “comer afuera” en aquella época, dando lugar a las tabernas. El registro más antiguo de un comedor estuvo situado en el antiguo Egipto, 512 a.C., mostrando un menú muy limitado, donde el servicio era de un plato conformado por: aves silvestres, cereales y cebollas; sin embargo, dentro de ese menú limitado con respecto a un tiempo de servicio, se tenía una gran variedad de alimentos.

Los antiguos romanos fueron destacados por sus grandes festines de comida, evidencia queda en la ciudad de Herculano, a unos cuantos kilómetros de Nápoles. Esta ciudad fue enterrada por una erupción volcánica, pero sus vestigios muestran que eran filas de tiendas donde vendían alimentos (Walker, *The restaurant: from concept to operation*, 2011).

Después de la caída del imperio Romano, el comer afuera ya era algo común. Londres, París y otras partes de Europa ya tenían sus tabernas, caracterizadas por la venta de comida preparada, pero sin asientos (Walker, *The restaurant: from concept to operation*, 2011).

El primer restaurante fue denominando “Comedor Público” y tuvo como origen en los años 1782 allá en la antigua Francia, el cual fue clave para el desarrollo

de los restaurantes a futuro. Este primer concepto consistía en servir porciones individuales a los clientes con su previa selección mostrada en el menú, dichos clientes estaban sentados ya en mesas. Este restaurante fue llamado la “Gran Taberna de Londres”, donde se cree que el primer propietario y fundador de este comedor público fue un hombre llamado Boulanger. El negocio fue abierto en París en 1765, en donde se vendían sopas restaurantes (restauradoras) a las tabernas de Rue Baileul; sin embargo, la ley implantada por la industria hotelera de aquella época no consideraba un alimento a la sopa, y solo los hoteles podían ofrecer alimentos. Es ahí donde Monsieur Boulanger desarrolla una sopa con pieles de oveja en salsa blanca, para brindar una opción diferente a su establecimiento. Años después, abrió su propio restaurante llamado “Le Champ d’Oiseau” (Walker, The restaurant: from concept to operation, 2011).

Con la llegada de la Revolución Francesa, los cocineros de la antigua nobleza se quedaron sin trabajo, generando así la búsqueda de nuevas oportunidades laborales en tierras nacionales e internacionales, iniciando una expansión global (Walker, The restaurant: from concept to operation, 2011).

2.2.3. Clasificación de los restaurantes

La industria de alimentos y bebidas ha tenido un cambio inevitable en cuanto a sus lineamientos bases, los cuales eran servir comida y nada más. A través del tiempo esta industria se ha diversificado de manera gigantesca para lograr una adaptación al consumidor, ya que la razón de ser de un restaurante es su cliente. Dentro de la clasificación para poder dirigir el producto y servicio a un cliente potencial, se pueden mencionar las siguientes:

- Independiente o cadena
- Restaurantes de servicio de comida rápida
- Franquicias
- Casual restaurants
- Fast casual restaurants
- Outback steakhouse

- Fine-Dining restaurants
- Restaurantes de comida marítima
- Restaurantes temáticos

Entre otros, que tendrán pequeñas variaciones en función de la industria (Walker, The restaurant: from concept to operation, 2011).

2.2.4. Leyes actuales

Hoy en día, los restaurantes dentro del territorio ecuatoriano se rigen a leyes y normativas impuestas por el gobierno nacional, tomando como referencia a la ley de turismo. El servicio de alimentos y bebidas es considerado una actividad turística realizada por una persona natural o jurídica que preste este servicio a cambio de una remuneración (Ministerio de Turismo, 2014).

La actividad turística de alimentos y bebidas se basa en un reglamento más específico, donde enumera y describe las normativas que se deben seguir para el correcto funcionamiento del establecimiento. La última actualización de este reglamento entró en vigor el 5 de octubre del 2018; documento que detalla los lineamientos, funciones, actividades y procesos que tienen que cumplir las organizaciones bajo este ámbito (Ministerio de Turismo, 2018).

2.3. Marketing

2.3.1. Definición de Marketing

El marketing es la disciplina que estudia la conducta de los mercados y los requerimientos de los consumidores, además de ser definida ampliamente como un sistema total de actividades, enfocado en el ámbito de negocios, para planificar productos que satisfagan las necesidades, asignación de precios, distribución a sus mercados meta, a fin de lograr los objetivos planteados por la organización (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

2.3.2. Evolución del marketing

Las bases del marketing se establecieron en la época colonial, situándose en Estados Unidos, a partir del comercio entre los primeros colonos europeos y los americanos nativos, generando que algunos colonos se convirtieran en minoristas, mayoristas y comerciantes ambulantes. Sin embargo, el gran golpe inicial del marketing no fue en Norteamérica, sino en Europa hasta inicios de la Revolución Industrial, situada en la segunda mitad del siglo XIX. Es ahí donde el marketing evolucionó en 3 etapas:

- *Etapa de orientación al producto:* Las empresas orientadas al producto son aquellas encaminadas a la calidad y cantidad de su oferta. Esta manera de pensar era congruente en la época pasada, donde la demanda excedía a la oferta y los negocios tenían como enfoque la producción de grandes cantidades sin descuidar la eficiencia, como consecuencia de que la búsqueda de clientes sea algo irrelevante.
- *Etapa de orientación a las ventas:* A partir de la Gran Depresión, la forma de ver las cosas cambió, la producción en función de la economía no era el principal problema, dado que se producía con eficiencia y calidad, sin embargo, el inconveniente era vender el producto, conociendo que los consumidores tenían recursos limitados y varias opciones a escoger. De esta manera, las empresas se dieron cuenta que se requiere un esfuerzo considerable en la postproducción, dando así énfasis a la actividad promocional. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)
- *Etapa de orientación al mercado:* Una vez finalizada la segunda guerra mundial, la escasez de la guerra dio lugar a una fuerte demanda de bienes, es así donde las empresas llegaron al punto de tener exceso de capacidad de producción. Al intentar estimular la venta, las compañías regresaron a las actividades de promoción orientadas a las ventas, sin embargo, los consumidores tenían otra forma de pensar y no eran fáciles de persuadir, gracias a los conocimientos y experiencias ganadas en la

época de guerra, dando como resultado que las industrias enfoquen su producto en función al consumidor y su deseo de compra (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

2.3.3. Características del Marketing

El marketing hoy en día es conocido como una herramienta administrativa que permite planificar, promocionar, investigar y crear productos que satisfagan las necesidades del consumidor y que generen rentabilidad a la empresa (Stanton, Etzel, & Walker, 2007), por tanto, es importante señalar algunas características generales que el marketing aporta al mundo empresarial:

- Está orientado a las características de un producto o servicio
- Busca la rentabilidad de una empresa
- Aumento de venta
- Enfoque masivo mediante una publicidad directa
- Satisfacer las necesidades de los consumidores
- Planificación mediante procesos

En definitiva, el marketing es vital para la larga permanencia de una empresa o producto dentro del mercado (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

2.4. Estrategias

2.4.1. Plan de marketing

El mercado se compone de una o varias personas, con necesidades que tienen que ser satisfechas, es ahí donde las empresas crean su bien o producto para solventar estas necesidades; sin embargo, no todo el mercado es igual, cada organización o persona tiene diferentes necesidades, creando así varios subgrupos de mercados, llamados segmentos de mercado. Los segmentos de mercados son correspondidos con programas de marketing especiales para conocer y responder sus necesidades. Muchas de las respuestas al

comportamiento y necesidades del consumidor son obtenidas mediante una investigación de mercado; una vez obtenida esta información, la empresa diseña una mezcla de marketing, también conocida como Marketing Mix. La combinación de producto, precio, plaza y promoción, las cuales independientemente crearán estrategias que deberán satisfacer las demandas del consumidor, para alcanzar los objetivos de la organización (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

2.4.2. Variables del Marketing Mix

- *Producto:* Son estrategias para decidir qué producto se debe introducir al mercado, conjuntamente con la administración de los actuales y desechar los productos que no son viables y generan gasto a la empresa. También se toman decisiones estratégicas con respecto al manejo de la marca, empaque y garantía del producto.
- *Precio:* La fijación de precios se considera una decisión de marketing, pero el manejo de esa variable es una estrategia que definirá uno de los aspectos del producto, la cual es la longevidad y apreciación del cliente dentro del mercado. Existen diferentes estrategias con respecto al precio, donde están los descuentos, fijación del valor comercial de un nuevo producto dentro del segmento de mercado que se está dirigiendo.
- *Plaza:* Las estrategias de distribución o plaza se relacionan directamente al canal o medio por el cual se transfiere el producto al cliente, las cuales giran en torno al ambiente de distribución a canales por donde los bienes se mueven desde el lugar de producción hasta el lugar de venta, además de intermediarios como mayoristas o minoristas.
- *Promoción:* Son estrategias que permiten dar a conocer el producto dentro del mercado, a través de campañas publicitarias, con la finalidad de generar un posicionamiento de la marca y aumentar las ventas.

Los 4 elementos del Marketing Mix están interrelacionados; las decisiones de un área afectan a la operación de la siguiente, dando así una secuencia de

acciones que permitirán la correcta o incorrecta ejecución de las estrategias (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

3. Capítulo II: Caracterización situacional

3.1. Breve descripción del negocio

Barlovento Alta Mar es restaurante especializado en comida marinera gourmet, así como en platos típicos ecuatorianos dirigido a grupos familiares y de negocios. Se encuentra situado en la Av. Amazonas y La Pinta, dentro del Distrito Metropolitano de Quito. Abrió sus puertas en los años 90, a partir de una idea de negocio enfocada a otro segmento de mercado, con respecto al otro restaurante de la empresa. Barlovento Alta Mar posee 3 salones para eventos o reuniones ejecutivas además de su salón principal, donde su aforo es de 100 personas aproximadamente, si se cuenta al parqueadero como espacio de servicio. Su horario de atención es de 10h00 hasta 17h00 durante los 7 días de la semana. Una ventaja a mencionar es su amplio parqueadero privado, el cual en su anterior localidad no poseía (Paz, 2019).

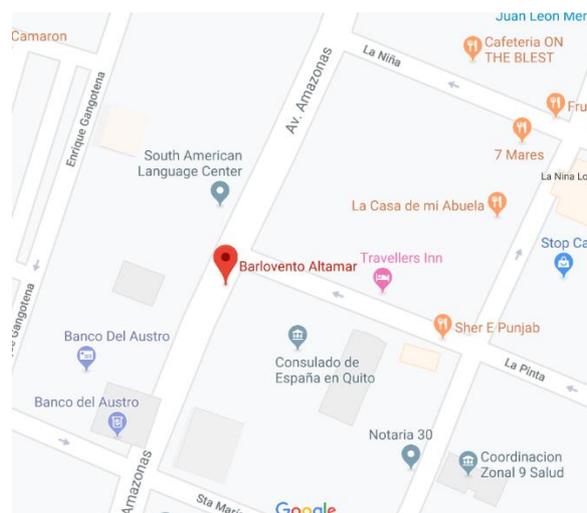


Figura 1. Dirección Barlovento Alta Mar (Google Maps, 2019)

3.2. Misión

“Brindar una oferta gastronómica especializada en alta comida ecuatoriana, cuidando cada uno de los detalles en cuanto al servicio, calidad y ambiente. Nuestro enfoque hacia el cliente consiste en crear una experiencia de consumo única y memorable gracias a distintos elementos: productos, personal y amplia trayectoria en la industria”.

3.3. Visión

“Para el 2025, consolidarnos como una marca altamente reconocida dentro de la industria, con un incremento anual de las ventas, mejorando la participación en el mercado de nuestros productos y servicios”.

3.4. Objetivos del negocio

Tabla 1. Objetivos estratégicos, tácticos y operacionales de Barlovento Alta Mar

Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Alcanzar un índice de participación en el mercado del 15% dentro de los 3 primeros años. - Aumentar un índice de fidelización de clientes de al menos un 80% al final del quinto año. - Lograr un 25% de participación en el mercado en base a 3 atributos claves dentro de los 4 primeros años. - Conseguir una venta mensual promedio de \$31.000 durante los próximos 5 años.
Objetivos Tácticos	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar e implementar un plan de investigación de mercados para conocer

	<p>gustos y preferencias de los consumidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un plan de fidelización y administración al cliente durante el primer año. - Crear un plan de producción para la ingeniería del menú durante el primer año. - Diseñar e implementar un plan de comercialización, promoción y ventas hasta el tercer año.
<p>Objetivos Operacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar 2 acciones mensuales de promoción y comercialización a través de uso de herramientas ATL y BTL. - Realizar 60 encuestas a clientes para conocer sus tendencias y gustos actuales. - Establecer 3 entrevistas a expertos para determinar el estado del mercado. - Generar una base de datos con información del cliente. - Crear una campaña que premie a los 10 primeros clientes en su primer consumo. - Realizar el levantamiento de 10 recetas estándar mensual para estandarizar la producción. - Evaluar mensualmente el desempeño comercial de los productos y servicios en función de una matriz BCG.

3.5. Estructura organizacional

En la actualidad, Barlovento Alta Mar cuenta con una estructura organizacional de tres áreas de trabajo, dispuestos de la siguiente forma:

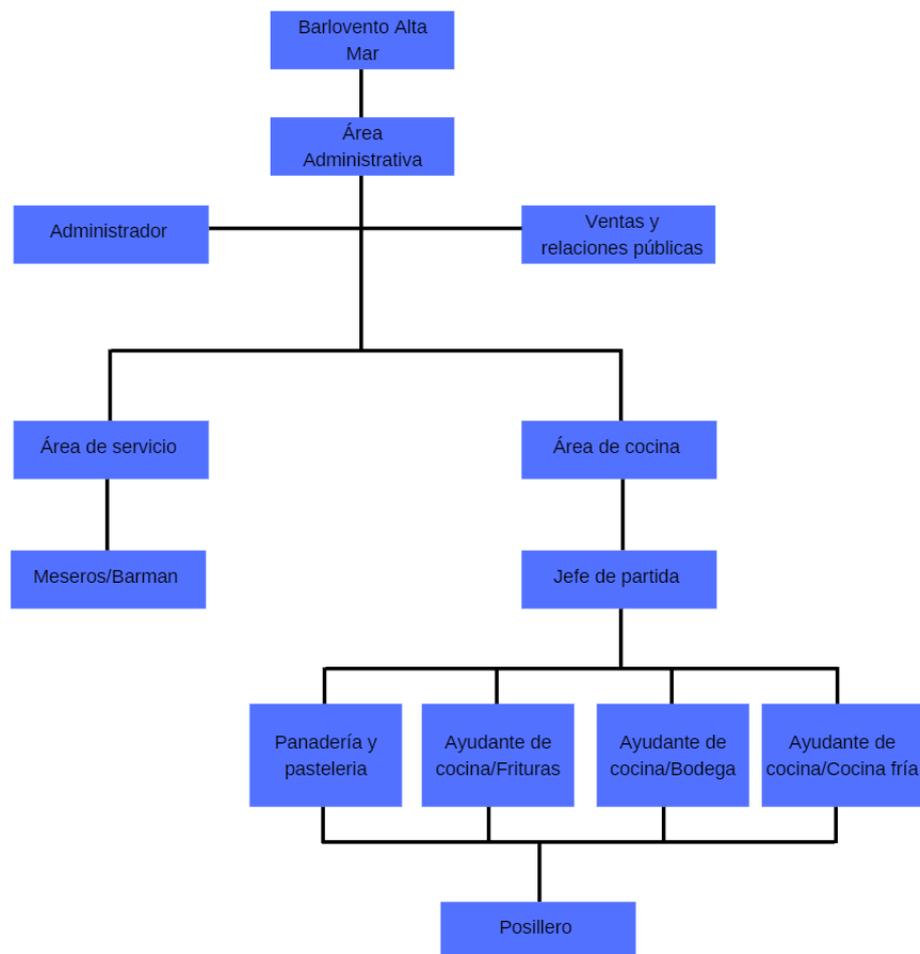


Figura 2. Organigrama Barlovento Alta Mar

3.5.1. Descripción de puestos

Tabla 2. Descripción de puesto

Puestos	Funciones
Administrador	Es la persona encargada de dirigir y coordinar el desarrollo productivo del restaurante, en conjunto con los lineamientos dictados por la Gerencia General de Gourmet Santa Fe. Gestiona el área de costos y ventas, control de personal y calidad de producto de Barlovento Alta Mar.
Ejecutiva de ventas	Su enfoque está dirigido al aumento y punto de equilibrio de las ventas, mediante el manejo de las redes sociales que posee Barlovento Alta Mar. Se encarga de la administración de eventos para la promoción del restaurante. Al no estar presente el/la gerente, esta posición tomará el mando con respecto a sus funciones de control, manejo de la producción y recurso humano del punto de venta.
Mesero/Barman	Representa a Barlovento Alta Mar en su servicio, brindando una experiencia de alta calidad a sus comensales, conjuntamente al recomendar y solventar alguna duda con respecto al menú. Mantiene limpia y bien presentada el área de servicio y bar del restaurante. A final de turno se encarga de realizar el inventario de bebidas usadas en servicio y bar.
Chef de partida/cocina caliente	Preparación de platos calientes que se ofertan en el menú, haciendo al mismo tiempo voz de mando en cocina para las demás áreas, de tal manera que comparte con su conocimiento y experiencia al personal.
Ayudante de cocina/bodega	Ayuda a la preparación de platos calientes bajo supervisión del chef de partida, además de ser apoyo en el manejo de inventario y tareas efectuadas en cocina.

Ayudante de cocina/frituras	Elaboración de platos pertenecientes a cocina caliente, principalmente relacionados con entradas y frituras. Ayuda al equipo de trabajo en sus puestos correspondientes.
Ayudante de cocina/cocina fría	Encargado de la producción de platos fríos, ensaladas dentro del menú, en conjunto de brindar apoyo en el montaje de otros platos dentro de cocina.
Pastelero	Responsable en la producción en área de pastelería y panadería.
Posillero	Delegado de la limpieza del menaje usado durante la producción y servicio, de acuerdo con las normas de higiene y seguridad.

3.6. Producto/servicio ofertado y precios

Barlovento Alta Mar es un establecimiento especializado en la producción de comida marinera y típica con una orientación gourmet, ofertando una variedad de cebiches, frutos del mar con diferentes cocciones y presentaciones, postres típicos, entre otros. El restaurante está enfocado en el servicio de calidad, con un ambiente de mar, teniendo como finalidad brindar una experiencia magnífica para los comensales. Su ticket promedio varía entre unos \$20.00 a \$25.00, dependiendo del plato fuerte, entrada y bebida a elección.

3.7. Análisis PESTAL

Tabla 3. Análisis PESTAL

Político	Ecuador firma un acuerdo el pasado febrero de 2019 con el FMI, para acceder a un crédito extranjero de 10 mil 200 millones de dólares, impulsando así la inversión nacional y extranjera, dando como resultado más plazas de trabajo dentro de las empresas públicas y privadas (GK, 2019). El acuerdo busca un
----------	---

	<p>balance entre 4 principios, los cuales son: Impulsar la competitividad y creación de empleo, protección de los estratos sociales más pobres y vulnerables, fortalecimiento de la dolarización ecuatoriana y mejora de la transparencia contra la corrupción.</p> <p>El pasado 3 de octubre entró en vigor el decreto 883, el cual eliminaría el subsidio del combustible, dando como resultado el alza de los precios para los ciudadanos y generando un costo menor al estado. El decreto fue de malestar para el pueblo ecuatoriano, causando protestas y actos violentos dentro del país. Tras lo vivido durante las manifestaciones, Lenín Moreno decidió derogar el decreto en función de controlar las protestas y buscar una forma de no afectar a la población más pobre del Ecuador (El Comercio, 2019).</p>
Económico	<p>El PIB nacional con respecto al primer trimestre del 2018, obtuvo un crecimiento interanual del 0.6%, siendo un total de \$17.921 millones. Durante este primer trimestre del año se presenció un crecimiento del 1.0% en el consumo final de los hogares, demostrando que las familias hacen gasto mayor con referencia al anterior año (Banco Central del Ecuador, 2019).</p> <p>Tomando en cuenta la canasta básica, para el pasado enero del 2019 el costo fue de \$719,88, lo cual implica un incremento del gasto familiar promedio que cubre 102,17% del costo total. Esto resultó en el aumento del poder adquisitivo de las familias ecuatorianas, con respecto al año 2018 que fue del \$712,03 (INEC, 2019).</p> <p>La tasa de interés activa anual máxima para el sector productivo corporativo, empresarial y PYMES tienen una tasa de 9,33%, 10,21% y 11,36% respectivamente, las cuales se han mantenido constantes durante los últimos años (Banco Central del Ecuador, 2019). Dicho interés será aplicado a las</p>

	<p>personas naturales o jurídicas que deseen realizar un préstamo.</p>
Social-Cultural	<p>La tendencia social en cuanto a la gastronomía describe una inclinación a los platos con la revolución "healthy", en donde se debe destacar que las especias en la cocina son algo importante, ya que los comensales prefieren algo más saludable, rechazando así la comida rápida. Adicionalmente, la elaboración de postres de carácter creativo, son puntos que llaman la atención del comensal. La implementación de sabores clásicos o bien conocidos por los clientes son bienvenidos al momento de crear nuevos productos, ya que la innovación siendo parte de la calidad, sabor y tradición, en conjunto de la salud, siempre será una tendencia bien allegada (Coquillat, 2016).</p> <p>Tras el pasar de los años, los restaurantes, así como sus productos han entrado en un cambio constante, pasando de servir menos comida y enfocarse más en la experiencia vivida dentro del establecimiento. Son varios los restaurantes situados en varios lugares del mundo, donde usan las experiencias multisensoriales y entornos diferentes, los cuales generan una vivencia espectacular, donde los clientes recurren al establecimiento más por su entorno y estilo, que por su gastronomía (El Español, 2017).</p>
Tecnológico-Ambiental	<p>Para la empresa, el antes y después del consumo de los productos en el establecimiento tiene como objetivo no deteriorar el entorno; es por esto que plantea las siguientes medidas: Ser parte de la práctica ambiental de prohibir el uso de sorbetes para sumarse a la iniciativa del Municipio de Quito "Sin sorbete por favor", basada en las 3R; Reducir, Reciclar y Reutilizar (El tiempo, 2018).</p>

	<p>La tecnología avanza, dando así apertura a nuevas herramientas en el servicio de alimentos y bebidas, como un menú electrónico, facturación desde la mesa siendo un sistema de pago virtual, generando un valor agregado al cliente. Sin embargo, las tendencias son un factor que determinan la implementación de tecnologías limpias dentro de una empresa, como puede ser un panel solar, o un sistema de residuos diferenciados, los cuales son acciones que ayudan a prevenir la polución ambiental.</p>
Legal	<p>Durante el mes de septiembre del 2018, el Ministerio de Turismo, actualizó su reglamento de alimentos y bebidas, generando nuevos lineamientos para el control del servicio y producción de dichos establecimientos (Ministerio de Turismo, 2018). Además, las empresas tienen que seguir las normas y regularidades de entidades como el SRI, Ministerio de Trabajo, Municipios, ley de compañías, entre otras entidades, dando como resultado la correcta constitución y administración del negocio.</p>

3.8. Matriz de las cinco fuerzas de Porter

3.8.1. Poder de negociación del cliente

Tabla 4. Poder de negociación del cliente

Determinando el poder de negociación de consumidores				Nivel de Fortaleza Poder Negociación de		
Análisis de FN Compradores	¿Quién está más concentrado: los consumidores o la industria?	La industria está más concentrada	Moderada	3	3	Moderada
	¿Qué tan importante es la compra de un consumidor para una empresa en el sector ?	La compra de un consumidor es sumamente importante ya que sin estos la la empresa no podría funcionar	Vigorosa	4		
	¿Qué tan informado está el consumidor respecto a las relaciones de calidad/precio existentes en el mercado?	El consumidor está bien informado de la relación calidad/precio	Moderada	3		
	¿Con qué frecuencia realiza compras el consumidor en la industria (diario, semanal, mensual, bimensual, etc)?	Diaria, semanal	Moderada	3		
	¿Qué tan leal es el consumidor a las empresas del sector (mucho, poco, nada)?	Mucho	Vigorosa	4		

3.8.2. Amenaza de productos sustitutos

Tabla 5. Amenaza de productos sustitutos

Identificando productos y actividades sustitutas		Nivel de Fortaleza de productos y actividades sustitutas				
Análisis de product	¿Qué tan disponibles son los sustitutos cercanos?	Media alta, dependiendo del producto en temporada	Moderada	3	3	Moderada
	¿Cuál es la relación calidad/precio de los sustitutos?	Calidad baja-precios bajos/ calidad baja-precio moderado	Normal	2		

3.8.3. Rivalidad entre los competidores

Tabla 6. Rivalidad entre los competidores

Determinando la Rivalidad Actual		Nivel de Fortaleza de la Rivalidad Actual				
Análisis de rivalidad	¿Qué actores forman parte del sector (proveedores, sustitutos, clientes, actuales y potenciales competidores)?	Proveedores (Camariscos, Supermaxi), sustitutos(7 mares ceviches de la rumunahui, restaurantes del sector), clientes(Empresas aledañas y clientes frecuentes) y competidores (Segundo Muelle, El Arrecife, Mar y luna Cocina peruana, La pesca)	Normal	2	3	Moderada
	¿Cuántos actores compiten en el mercado?	Por el momento, los actores que compiten en el mercado de bebidas son bastantes, sin embargo dentro de la coctelería molecular la competencia es casi inexistente por el material (Los actores que Barlovento tiene como competencia en A&B son bastantes, pero especializados en comida marinera nacional gourmet son pocos)	Normal	2		
	¿Quiénes son?	Bares-restaurantes de gama alta, tales como (Segundo Muelle, El Arrecife, Mar y luna Cocina peruana, restaurante Sur)	Vigorosa	4		
	¿Cuáles son los niveles de participación de mercado de cada empresa?	Alto ya que las empresas que ofertan bebidas como principal producto y generalmente es el sector con más utilidades(Segundo Muelle, El Arrecife y La Pesca tienen un nivel alto de participación, Mar y luna es un nivel medio alto)	Vigorosa	4		
	¿A qué ritmo crece la industria (rápido, medio, lento)?	La industria de bebidas crece con gran rapidez dentro del mercado ecuatoriano(Actualmente la industria de A&B crece rápidamente, además que se va modificando con las tendencias actuales)	Vigorosa	4		
	¿Cuál es el grado de diferenciación de productos entre competidores (alto, medio, bajo)?	El grado de diferenciación es medio ya que el enfoque de producto ya está posicionado.	Moderada	3		
	¿Existe lealtad a las empresas que compiten en la industria (sí/no)?	Sí	Vigorosa	4		
	¿Cuáles son los portafolios de productos de los competidores de la industria?	Comida (Cebiches, arroces marineros, encocados), bebidas (Jugos, gaseosas, cocteles), postres(postres típicos)	Vigorosa	4		
	¿Qué estrategia de precios siguen?	Fijación de precios en base a competencia	Normal	2		
	¿Es posible para las empresas ajustar sus precios con rapidez (sí/no)?	Sí	Vigorosa	4		
¿Cuáles son las estrategias de marketing que siguen las empresas del sector?	Estrategias de desarrollo de producto, precios elitistas, promoción mediante medios, descremación de precios	Moderada	3			

3.8.4. Poder de negociación del proveedor

Tabla 7. Poder de negociación del proveedor

Determinando el poder de negociación de proveedores		Nivel de Fortaleza Poder Negociación de				
Análisis de PN Proveedores	¿Cuáles son los proveedores de la industria?	Micromercados, proveedores minoristas, proveedores mayoristas, importadores directos e indirectos	Vigorosa	4	3	Moderada
	¿Qué tan importante es el nivel de compra de los actores de la industria para sus proveedores?	Alto ya que fideliza a sus proveedores, genera confianza y plazos para el pago de mercancía en cuotas u otros métodos de pago	Vigorosa	4		
	¿Qué tan importante es tal o cual proveedor para los miembros de la industria?	Altamente importante ya que usualmente tienen precios inferiores o mayor cantidad y variedad de producto	Vigorosa	4		
	¿Qué tan fácil es que los miembros de la industria se integren hacia atrás y ellos mismos se provean de los bienes o servicios que ofrecen sus proveedores?	Difícil ya que deberían contar con distintas plantas para elaborar las materia prima	Débil	1		
	¿Qué tan fácil es para los proveedores se integren hacia adelante y se conviertan en un nuevo rival?	Alto, ya que, puede que en sus instalaciones creen un espacio para expender sus productos	Normal	2		

3.8.5. Amenaza de nuevos competidores

Tabla 8. Amenaza de nuevos competidores

Identificando posibles nuevos competidores			Nivel de Fortaleza de la amenaza de Nuevos Competidores			
Análisis de nuevos competidores	¿Cuál es el monto de inversión inicial necesario para ingresar al sector de manera eficiente?	Una empresa de esta categoría debe invertir alrededor \$100.000 a \$150.000 para empezar con el negocio	Normal	2	3	Moderada
	¿Qué tan fuerte es la recordación y reputación de marca de los competidores establecidos en la mente del consumidor?	Las marcas están presentes dentro de la mente del consumidor, es fuerte	Vigorosa	4		
	¿Qué tan fácil es acceder a materia prima en el sector?	Existen proveedores mayoristas o minoristas. Fácil acceso	Moderada	3		
	¿Qué tan fácil es acceder a tecnología en el sector?	Medianamente factible, dependiendo del presupuesto de la empresa	Moderada	3		
	¿Cuál es la expectativa de posibles represalias por parte de los competidores actuales ante nuevos ingresos?	Estrategia de reducción de precios	Moderada	2		

3.9. Análisis de competitividad de Benchmarking

Tabla 9. Análisis Benchmarking

Criterios de evaluación	Ponderación	Barlovento Alta Mar		Segundo Muelle		La Pesca		El Arrecife	
Producto (Flor de Servicio)									
Información	0.125	7	0.875	8	1	9	1.125	8	1
Toma de pedido	0.125	9	1.125	9	1.125	8	1	8	1
Facturación	0.125	8	1	8	1	8	1	8	1
Pago	0.125	8	1	9	1.125	9	1.125	8	1
Consultas	0.125	8	1	8	1	8	1	7	0.875
Hospitalidad	0.125	9	1.125	9	1.125	9	1.125	8	1
Cuidado	0.125	9	1.125	9	1.125	9	1.125	8	1
Excepciones	0.125	9	1.125	8	1	8	1	8	1
Total	1	8.37		8.5		8.5		7.87	
Precio									
Asequible	0.33	9	2.97	7	2.31	8	2.64	9	2.97
Paquete de precios	0.33	9	2.97	9	2.97	8	2.64	9	2.97
Descuentos	0.34	7	2.31	6	1.98	7	2.31	7	2.31
Total	1	8.33		7.33		7.66		8.33	
Plaza									
Medios de atención al cliente	0.25	8	2	9	2.25	9	2.25	8	2

Localización	0.25	7	1.75	9	2.25	9	2.25	9	2.25
Venta directa	0.25	9	2.25	9	2.25	9	2.25	9	2.25
Intermediarios	0.25	9	2.25	9	2.25	7	1.75	9	2.25
Total	1	8.25		9		8.5		8.75	
Promoción									
Publicidad	0.125	7	1.16	10	1.	8	1	8	1
Comunicaciones personales	0.125	8	1	9	1.125	8	1	9	1.125
Relaciones publicas	0.125	7	0.875	9	1.125	8	1	8	1
Promoción de ventas	0.125	6	1.32	9	1.125	8	1	8	1
Posicionamiento	0.125	8	1	9	1.125	7	0.875	7	0.875
Diseño corporativo	0.125	7	0.875	9	1.125	8	1	8	1
Presupuesto promocional	0.125	6	0.75	9	1.125	8	1	8	1
Material instructivo	0.125	7	0.875	9	1.125	8	1	8	1
Total	1	7		9.12		8.87		8	
Calificación promedio		7.98		8.48		8.38		8.23	

3.10. Matriz FODA

Tabla 10. Matriz FODA

	Factores internos	
	Fortalezas	Debilidades
Factores externos	<ul style="list-style-type: none"> - Marca establecida - Inteligencia social - Experiencia del personal - Ubicación - Flujo de vehículos y de transeúntes - Parqueadero privado - Seguridad privada 	<ul style="list-style-type: none"> - Administración y control financiero - Ingeniería del menú - Dependencia del empirismo - Comunicación y publicidad de los productos - Manejo de redes sociales

	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas cercanas - Entrega a domicilio - Espacio para eventos 	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto y plan de promoción
	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificación con FiestaMarket - Ampliación de horarios - Nuevas tendencias para el menú - Alianza estratégica con agencias de viajes 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia al cambio - Rotación de personal - Empresas competidoras que cuentan con certificaciones - Cambios en las condiciones del mercado - Inestabilidad económica y política del país

3.11. Perfil del cliente

3.11.1. Población

Para la realización de la investigación de mercados que propone dicha propuesta estratégica, se consideró la población de los barrios La Mariscal, Bella Vista, Quito Tennis y Gonzáles Suárez, dentro de ciudad de Quito, en base a una última proyección. El número de habitantes de la ciudad de Quito para el 2019 es de 2'781.641 (El Telégrafo, 2019).

3.11.2. Muestra

La fórmula para determinar la muestra es:

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

(Departamento de Matemáticas UDLA)

Ecuación 1. Fórmula para determinar la muestra

En donde:

n= muestra representativa para el estudio

N= población pertinente al estudio

e= margen de error aceptable 3% o 5%

N-1= corrección que se aplica para muestras mayores a 30 unidades

Cálculo de la muestra representativa para el estudio (n):

$$n = \frac{2'781.641}{(0,05)^2 (2'781.641 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{2'781.641}{(0,0025)(2'781.640) + 1}$$

$$n = \frac{2'781.641}{6.954,1 + 1}$$

$$n = \frac{2'781.641}{6.955,1}$$

$$n = 399,94$$

Ecuación 2. Cálculo de la muestra

Se deberán realizar 399 encuestas; sin embargo, por el tiempo de investigación se aplicará el sondeo del 10% a la muestra obtenida, dando como resultado un total de 39 encuestas.

Adicionalmente, se aplicaron 31 encuestas extras para obtener una mayor muestra, en función de varios segmentos de mercado, con la finalidad de alcanzar información más precisa sobre el perfil de mercado que se dirige actualmente en Barlovento Alta Mar, así como saber los gustos y preferencias de los nuevos segmentos a dirigirse.

Perfil del cliente potencial de Barlovento Alta Mar

Tabla 11. Perfil del cliente potencial de Barlovento Alta Mar

Aspectos Demográficos	<p>Sector de residencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - 34.9% del valle de Cumbayá y Tumbaco - 14% de Quito Tenis - 18.6% del norte de Quito <p>Edad</p> <ul style="list-style-type: none"> - 79.1% tiene un promedio de edad de 26-40 años <p>Genero</p> <ul style="list-style-type: none"> - 69.8% Femenino - 30.2% Masculino
Aspectos Psicográficos	<ul style="list-style-type: none"> - 58.1% asiste a un restaurante por celebraciones especiales - 86% visita 1 vez al mes un restaurante de comida marinera gourmet - 39.5% acude en pareja a un restaurante de comida marinera gourmet - 34.9% acude en familia a un restaurante de comida marinera gourmet - 74.4% asiste por recomendación de amigos o familiares - 93% tiene como gusto la comida marinera gourmet - 55.8% prefiere acudir en la cena a un restaurante de comida gourmet - 86% no ha escuchado promociones sobre Barlovento Alta Mar
Aspectos Conductuales	<ul style="list-style-type: none"> - 37.2% tiene como plato de preferencia al cebiche - 23.3% tiene como plato de preferencia al encocado

Perfil del cliente actual de Barlovento Alta Mar

Tabla 12. Perfil del cliente actual de Barlovento Alta Mar

Aspectos Demográficos	<p>Sector de residencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - 33.3% del valle de Cumbayá y Tumbaco - 18.5% de Quito Tenis - 22.2% del norte de Quito <p>Edad</p> <ul style="list-style-type: none"> - 66.7% tiene un promedio de edad de 26-40 años <p>Genero</p> <ul style="list-style-type: none"> - 55.6% Femenino - 44.4% Masculino
Aspectos Psicográficos	<ul style="list-style-type: none"> - 55.6% asiste a un restaurante por celebraciones especiales - 74.1% visita 1 vez al mes un restaurante de comida marinera gourmet - 40.7% acude en pareja a un restaurante de comida marinera gourmet - 40.7% acude en familia a un restaurante de comida marinera gourmet - 74.1% asiste por recomendación de amigos o familiares - 100% tiene como gusto la comida marinera gourmet - 63% prefiere acudir en la cena a un restaurante de comida gourmet - 74.1% no ha escuchado promociones sobre Barlovento Alta Mar
Aspectos Conductuales	<ul style="list-style-type: none"> - 40.7% tiene como plato de preferencia al cebiche - 22.2% tiene como plato de preferencia al pescado en diferentes preparaciones y guarniciones

4. Capítulo III: Análisis de resultados

Una vez obtenida la información durante el proceso de investigación, se continuará con el análisis de los resultados, los cuales serán de gran importancia para el desarrollo de la propuesta estratégica enfocada al restaurante Barlovento Alta Mar. El negocio durante los últimos años no ha logrado mantener un punto de equilibrio enfocado a sus ventas, debido a su falta de promoción. Para lograr una correcta promoción y comercialización del producto y servicio ofertado, es necesario que se efectúen un número de actividades y procesos que serán expuestos a continuación.

Actualmente el restaurante no posee un plan de marketing dirigido para un nuevo segmento de mercado. Durante los últimos 5 años debido a su desplazamiento, este segmento cambió, ya que su actual local difiere mucho al de su anterior sector de ubicación, haciendo referencia al perfil de mercado que se tenía en dicho local. Por otra parte, no se realizó una correcta campaña de reapertura, dejando a la especulación que sus antiguos clientes conocerían su nueva localidad.

No obstante, el restaurante cumple de manera óptima su función principal, la cual es producir alimentos y bebidas de calidad, acompañado de un servicio de primera, como ha sido caracterizado durante todos sus años de funcionamiento. El área administrativa tiene varios contratiempos, si bien se trabaja con proveedores que brindan un crédito de 30 a 60 días, el resultado de estar por debajo del punto de equilibrio en cuanto a sus ventas, genera dificultad de pago a proveedores en tiempos ya estimados, siendo consecuencia que los costos de materia prima sean un poco altos y la utilidad por plato sea menor. Es ideal incrementar las ventas dando mayor enfoque al presupuesto y realizar pagos a proveedores en menos de 30 días, generando así una mejor relación con ellos, reduciendo el costo de materia prima, sin bajar la calidad del plato, mejorando su utilidad.

Dentro del área productiva y administrativa siendo una cadena continua el tema proveedores, Barlovento Alta Mar carece de información respecto a costos

directos e indirectos de la empresa. Debido al contrato que tiene el holding con empresas que brindan servicios contables, estas no han logrado recolectar y brindar la suficiente información, que es necesaria para la ejecución de una correcta fijación de precios en base a una receta estándar, donde se consideren todos los costos. Esto ha generado que la fijación de precios durante los últimos años sea en función de la competencia, dando como resultado estos huecos dentro de la información empresarial, lo que no ha permitido obtener datos precisos de cuánto es su utilidad anual y saber si la empresa es rentable o no.

4.1. Análisis del macroentorno

En cuanto al macroentorno, el área política y económica están en constante cambio. Mediante las medidas económicas tomadas el pasado mes de octubre y con su respectiva derogación, los ciudadanos quedan en manos de una pequeña incertidumbre, al saber si se quita definitivamente el subsidio del combustible o mantiene su precio regular, la cual será determinante para el área productiva del país, además de las nuevas reformas laborales, haciendo mención a los nuevos contratos dispuestos por el Presidente Moreno, generando inquietud al pueblo ecuatoriano.

Dentro del tema social-cultural, se consideran fuertemente las tendencias del consumidor. Actualmente los platos *Healthy* son la referencia de los restaurantes, dando al comensal un producto más sano, dejando a un lado toda la comida rápida, sin embargo, más allá del alimento recibido, la experiencia de consumo es fundamental para el cliente, siendo el ambiente y temática parte primordial del producto servido.

4.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Haciendo análisis a las 5 fuerzas, en cuanto a su rivalidad actual, se tomó en cuenta 4 competidores, en base a su segmento de mercado y enfoque de servicio y producto. Estos restaurantes son: Segundo Muelle, La Pesca, El Arrecife, y Mar y Luna, donde 3 de los 4 competidores se consideran los más fuertes, descartando al último, respectivamente. Considerando que es una

fuerza moderada, los actores que participan en este segmento poseen similares capacidades y recursos, además de enfocarse al mismo segmento de mercado con productos y servicios similares.

El poder de negociación del cliente es moderado, ya que la marca Barlovento ha generado lealtad en ciertos clientes, los cuales frecuentan al restaurante a menudo, sin embargo, no es bueno que los consumidores tengan poder de negociación ya que la empresa debería después ajustarse a lo que ellos demanden en cuanto a precio.

Como se mencionó anteriormente, el poder de negociación con el proveedor no es el adecuado por parte del restaurante, dado que esta fuerza es alta, por el simple hecho de que la marca Barlovento Alta Mar utiliza productos de alta calidad, en donde sus consumidores reconocen esta virtud, facilitando así parte del crédito a su materia prima.

La amenaza de nuevos competidores es baja, pues al momento de acceder a este mercado, la inversión es alta, por lo cual detiene a los posibles entrantes, además de considerar que los actuales competidores tienen una rivalidad alta y la actividad se satura. Si bien hay facilidades que brinda al estado en cuanto a préstamos y una tasa de interés accesible, fomentando la generación de empleo y la creación de una empresa hacia este segmento de mercado y productos, esto requiere de una gran inversión, como se comentó anteriormente.

Por último, la fuerza de los productos sustitutos es moderada, si bien existen sustitutos, el costo de cambio es alto en alimentos y bebidas, por gustos y preferencias del cliente.

4.3. Análisis del Benchmarking

Actualmente Barlovento Alta Mar tiene un alto nivel competitivo dentro de la gastronomía ecuatoriana, gracias a su buen producto y servicio, no obstante, tiene una fuerte competencia dentro del mercado, siendo los siguientes restaurantes: Segundo Muelle, La Pesca y El Arrecife, en base al segmento de mercado al cual se dirige.

El análisis de competitividad de Benchmarking, se evaluó en función del

Marketing Mix, tomando en cuenta las variantes de precio, producto, plaza y promoción. Dentro del producto se evaluó la flor de servicio, donde Barlovento Alta Mar posee un puntaje de 8.3, quedando en segundo lugar después del empate técnico entre Segundo Muelle y La Pesca, en consecuencia, no posee buenos canales de información.

En cuanto a precio, Barlovento Alta Mar tiene ventaja sobre Segundo Muelle y La Pesca, gracias a sus paquetes de precios y asequibilidad, sin embargo, mantiene un empate técnico con El Arrecife ya que sus precios son similares.

La plaza juega un factor determinante dentro de este análisis, ya que la competencia, Segundo Muelle, tiene una localización clave, con varios locales ubicados en zonas de alta plusvalía y demanda, haciendo referencia a su local del centro comercial Quicentro Shopping; así mismo, La Pesca y El Arrecife, ubicados en la Gonzáles Suárez y República del Salvador, respectivamente. Si bien, Barlovento Alta Mar tiene una plaza dentro de un sector con bastante afluencia de turistas, el segmento de mercado es diferente.

Como último factor dentro de este análisis, se ha analizado a la promoción, en donde se genera una gran desventaja por parte de Barlovento con respecto a su competencia, ya que tiene un bajo presupuesto para este rubro, además de no tener gran variedad en cuanto a promociones de ventas.

Como resultado final tras la calificación promedio, Barlovento Alta Mar queda en último lugar. El restaurante Segundo Muelle es el más fuerte competitivamente gracias a su buen posicionamiento dentro del mercado, conjuntamente de sus buenos canales de promoción y ubicación. No obstante, Barlovento Alta Mar se caracteriza por su buen producto y servicio, demostrando por medio de este análisis, la necesidad de mejorar sus canales de promoción, así como también su posicionamiento dentro del mercado.

4.4. Análisis Cuantitativo: Perfil del cliente

Una vez realizadas las encuestas para definir este perfil, se utilizó este instrumento para identificar al cliente actual y cliente potencial del restaurante, tomando en consideración si ha asistido al restaurante anteriormente o no.

En cuanto al perfil del cliente actual, se ha demostrado que la mayoría de los comensales son del valle de Cumbayá y Tumbaco con un 33%, además de sectores como el Quito Tenis y norte de Quito con valores de 18% y 22%, respectivamente. Dentro del intervalo etario se obtuvo que un 66.7% están en promedio de 26 a 40 años, demostrando que se tiene un público relativamente joven. Otro resultado favorable dentro de este perfil actual es la muy buena acogida que tiene el restaurante en cuanto a su servicio y producto, con una valoración promedio de 3.7 y 4.3 sobre 5, correspondientemente, así mismo como su ambiente e instalaciones.

Si bien el cliente es joven, tiene la tendencia de visitar el restaurante acompañado de su pareja con un valor del 40.7%, compartiendo con este porcentaje con la visita en familia, dando alusión al poder de decisión que tiene las madres al momento de elegir el destino gastronómico.

Un aspecto muy importante para considerar es la influencia de la técnica de persuasión (boca-oído), donde un 74% es la referencia de amigos o familia en cuanto a publicidad, promoción y recomendación de un restaurante; la cual va de la mano del buen servicio y producto ofertado. El perfil actual tiene un gran apego a la comida marinera ecuatoriana, siendo el 100% una respuesta afirmativa a este gusto.

También, se evaluó el perfil del cliente potencial, con la finalidad de conocer los gustos y preferencias del nuevo segmento al cual el restaurante Barlovento Alta Mar debe dirigirse. Si bien las tendencias en cuanto al cliente actual no difieren mucho, es válido destacar que el nuevo comensal se encuentra en un intervalo etario de 26 a 40 años (79.1%), el cual, tiende a asistir a un restaurante de comida marinera gourmet en horas de la cena. Además de tener una buena apertura en cuanto a la preferencia de comida ecuatoriana con un valor de 3.4 sobre 5, se considera que este valor es mayor con respecto a la comida americana (2.5) e italiana (3.2).

Un motivo importante por el cual acuden a un establecimiento gastronómico de estas características es para celebraciones o acontecimientos especiales (58.1%), con una frecuencia de 1 vez al mes (86%).

Otro factor que comparte criterios similares entre el perfil actual y potencial fue el sector de residencia, el cual determina demográficamente los segmentos de mercado que tiene que dirigirse el restaurante, siendo los resultados: el valle de Cumbayá y Tumbaco (34.9%), Quito Tenis (14%) y norte de Quito (14%).

Cabe mencionar que esta investigación ha permitido identificar la deficiente gestión en cuanto a desarrollo promocional, en vista de que el 82.9% de los encuestados no han escuchado las promociones y publicidad del restaurante.

Si bien estos resultados permiten conocer su nivel de satisfacción, gustos y preferencias, los cuales, facilitan generar una propuesta que se adapte a las necesidades del consumidor, la investigación ha permitido corroborar una gran afinidad a la comida marinera ecuatoriana.

4.5. Análisis Cualitativo: Entrevistas

Se realizaron varias investigaciones en base a entrevistas a expertos de la industria de alimentos y bebidas: una administradora general de franquicia de restaurante (Daniela Rodas - *Segundo Muelle*), un chef (David Ponce – *Friday's*) y una socia empresarial (Bernarda Paz - *Gourmet Santa Fe*). A partir de esta recolección de información, se pudo obtener datos de carácter cualitativo que complementan la investigación de mercados en función de conocer cómo se encuentra el sector de A&B y su mercado objetivo.

En referencia a la experiencia de cada uno de los entrevistados, se puede confirmar lo siguiente:

- Hoy en día la industria de A&B es altamente competitiva, ya que, el auge de profesionales en dicha área trae nuevas propuestas dentro de las varias ofertas gastronómicas existentes, conjuntamente con innovaciones y mejoras para brindar productos atractivos, con mejor presentación y calidad.
- La comida tradicional marinera causa un gran impacto en la mente del consumidor, sin embargo, su costo de materia prima es elevado, además de tomar en cuenta que dicho producto tiene temporadas de veda, y eso obliga a cumplir con las restricciones para cuidar la sostenibilidad de la

materia prima.

- La gastronomía marinera ha estado presente dentro del mercado ecuatoriano por varias décadas, no obstante, los platos tradicionales no pueden ser innovados, ya que, perderían su legado y sabor habitual, siendo un aspecto negativo.
- El correcto manejo de materia prima es esencial, debido a su cadena de frío, si el proveedor o el comprador no manejan una buena práctica de manufactura, la calidad del producto se vería comprometida.
- La publicidad digital es la herramienta más usada, pues una vez ya posicionado el negocio, no se requiere la pauta escrita, y el cliente está pendiente de la información en redes sociales.
- Los 3 factores más importantes para una experiencia de consumo memorable son: el producto, precio y servicio ofertado, haciendo alusión al retorno del cliente.

Finalmente, tras el análisis de los resultados obtenidos dentro de la investigación interna y externa del restaurante, en conjunto con las encuestas y entrevistas, se ha determinado que Barlovento Alta Mar tiene un poder de marca ya establecido dentro del mercado, gracias a su buen producto y servicio, sin embargo, su falta de promoción y deficiente gestión hacia el cliente, lo han comprometido durante estos años. Es así como la planificación de estrategias para aumentar su promoción, comercialización y fidelización de clientes será en base de la información obtenida.

5. Capítulo IV: Propuesta estratégica

5.1. Plan de ejecución de la estrategia

Tabla 13. Matriz de estrategia 1

Visión estratégica	Estrategia	Objetivos Tácticos	Acciones	Responsables
"Para el 2025, consolidarnos como una marca altamente reconocida dentro de la industria, con un incremento anual de las ventas, mejorando la participación en el mercado de nuestros productos y servicios".	Objetivo estratégico Alcanzar un índice de participación en el mercado del 15% dentro de los 3 primeros años.	Diseñar e implementar un plan de investigación de mercados para conocer gustos y preferencias de los consumidores.	Planificar "eventos degustación" para la introducción de nuevos productos en los presentes segmentos de mercado.	Ventas y relaciones públicas.
			Realizar 50 evaluaciones mensuales en cuanto a la calidad del producto y servicio recibido.	Administrador
			Crear una campaña de relaciones públicas para incrementar la afluencia de clientes actuales.	Ventas y relaciones públicas.
			Realizar 50 encuestas mensualmente a clientes actuales para conocer sus gustos y preferencias.	Ventas y relaciones públicas.

Tabla 14. Matriz de estrategia 2

Visión estratégica	Estrategia	Objetivos Tácticos	Acciones	Responsables
"Para el 2025, consolidarnos como una marca altamente reconocida dentro de la industria, con un incremento anual de las ventas, mejorando la participación en el mercado de nuestros productos y servicios".	Relación con el cliente.	Elaborar un plan de fidelización y administración al cliente durante el primer año.	Crear campañas de fidelización mediante cupones de descuentos.	Ventas y relaciones públicas.
	Objetivo estratégico Aumentar un índice de fidelización de clientes de al menos un 80% al final del 5to año.		Recolección de información del cliente mediante CRM.	Ventas y relaciones públicas.
	Si el cliente celebra una fecha especial, se le brindará un descuento del 15%.		Ventas y relaciones públicas.	
	Implementación de la tarjeta ' <i>Barlocliente</i> ' (cliente frecuente).		Ventas y relaciones públicas.	

Tabla 15. Matriz de estrategia 3

Visión estratégica	Estrategia	Objetivos Tácticos	Acciones	Responsables
"Para el 2025, consolidarnos como una marca altamente reconocida dentro de la industria, con un incremento anual de las ventas, mejorando la participación en el mercado de nuestros productos y servicios".	<p data-bbox="539 379 842 411">Desarrollo del producto.</p> <p data-bbox="539 499 797 531">Objetivo estratégico</p> <p data-bbox="539 547 842 762">Lograr un 25% de participación en el mercado en base a 3 atributos clave dentro de los 4 primeros años.</p>	<p data-bbox="871 371 1243 491">Crear un plan de producción para la ingeniería del menú durante el primer año.</p>	<p data-bbox="1270 379 1769 459">Realizar una matriz BCG cada 6 meses, en base al menú presente.</p>	<p data-bbox="1796 379 1973 411">Administración</p>
			<p data-bbox="1270 547 1769 715">Recopilación de información sobre costos directos e indirectos, costos fijos y variables para la correcta fijación de precios.</p>	<p data-bbox="1796 547 1973 579">Administración</p>
			<p data-bbox="1270 746 1769 866">Mejorar la negociación con los proveedores para la disminución del costo materia prima.</p>	<p data-bbox="1796 746 1973 778">Administración</p>

Tabla 16. Matriz de estrategia 4

Visión estratégica	Estrategia	Objetivos Tácticos	Acciones	Responsables
"Para el 2025, consolidarnos como una marca altamente reconocida dentro de la industria, con un incremento anual de las ventas, mejorando la participación en el mercado de nuestros productos y servicios".	Diversificación concéntrica Objetivo estratégico Conseguir una venta mensual promedio de \$31.000 durante los próximos 5 años.	Diseñar e implementar un plan de comercialización, promoción y ventas hasta el tercer año.	Posicionamiento de marca mediante publicidad en medios de transportes propios de la empresa.	Ventas y relaciones públicas.
			Por cada \$50.00 de consumo en el restaurante, un postre del chef gratis a los integrantes de la mesa.	Ventas y relaciones públicas.
			Por facturas mayores a \$40.00 en envíos a domicilio, su próximo consumo en el restaurante tendrá 15% de descuento.	Ventas y relaciones públicas.
			Eventos mayores de 40 personas, tendrán un descuento del 10% en la cuenta final.	Ventas y relaciones públicas.

Tabla 17. Indicadores de evaluación por objetivo 1

Objetivo 1			
Alcanzar un índice de participación en el mercado del 15% dentro de los 3 primeros años.			
Cantidad	Calidad	Tiempo	Costo
El índice de participación del mercado debe ser del 15%.	Levantamiento de las encuestas e información en un 100% a fin de mes.	Se establece un lapso de 3 años para su cumplimiento.	\$6.470,78

Tabla 18. Indicadores de evaluación por objetivo 2

Objetivo 2			
Aumentar un índice de fidelización de clientes de al menos un 80% al final del quinto año.			
Cantidad	Calidad	Tiempo	Costo
Fidelizar nuestro segmento meta al menos un 80%.	Implementación de la tarjeta de consumo frecuente "Barlocliente".	Se establece un lapso de 5 años.	\$7.843,71

Tabla 19. Indicadores de evaluación por objetivo 3

Objetivo 3			
Lograr un 25% de participación en el mercado en base a 3 atributos clave dentro de los 4 primeros años.			
Cantidad	Calidad	Tiempo	Costo
Alcanzar un 25% de participación en el mercado	Realización de la matriz BCG para identificar aquellos productos que destacan el menú actual.	Lapso de 4 años.	\$11.492,23

Tabla 20. Indicadores de evaluación por objetivo 4

Objetivo 4			
Conseguir una venta mensual promedio de \$31.000 durante los próximos 5 años.			
Cantidad	Calidad	Tiempo	Costo
Vender al menos un promedio de \$31.000 al mes.	Aumento de la rotación de mesas a valor de 1.	Un lapso de 5 años.	\$4.148,95

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

Los resultados obtenidos durante el proceso de investigación del proyecto expuesto han sido analizados durante 12 semanas, donde se especificaron los elementos principales para la creación de una propuesta estratégica de marketing para el restaurante Barlovento Alta Mar. Finalmente se concluye lo siguiente:

- El restaurante Barlovento Alta Mar posee un gran servicio y producto, el cual se destaca sobre sus competidores directos; sin embargo, la falta de canales de distribución y promoción han comprometido su correcto desempeño dentro del mercado.
- El análisis del microentorno muestra un balance negativo en cuanto a negociación con los proveedores, ya que, al no tener un presupuesto amplio para el pago dentro del tiempo establecido, no se puede mejorar su costo.
- Por otro lado, el macroentorno muestra un poco de incertidumbre, dado que las reformas políticas que han sido pospuestas para su debido análisis y nueva exposición son determinantes para el área productiva del país, no obstante, existe motivación por parte del estado para la inversión privada.
- En cuanto al perfil del cliente, identificado en la investigación de mercados, se ha reconocido una alta fidelidad y preferencia a la comida marinera por parte de los clientes actuales y potenciales del restaurante, además de preferir acudir a un establecimiento de esta gastronomía acompañado de su familia y pareja.
- Es importante destacar que la empresa "Gourmet Santa Fe" posee una gran inteligencia social, la cual beneficia a Barlovento Alta Mar, sin embargo, es necesario que el restaurante genere sus ventas mediante acciones promocionales directas.

- Finalmente es necesario mencionar que algunos rubros de costos en relación a las estrategias son costos hundidos, por lo tanto, no representan un uso real de recursos económicos y en consecuencia estos van a ser cubiertos por la maximización de los ingresos proyectados.

6.2. Recomendaciones

A continuación, se exponen algunos puntos que deberían ser adoptados para una correcta implementación de esta propuesta estratégica:

- Primeramente, el restaurante debe generar una base de datos en cuanto a sus costos directos e indirectos, costos fijos y variables, para lograr una correcta fijación de precios, por lo tanto, controlar mejor su utilidad y rentabilidad.
- Mejorar la relación con los proveedores es importante, lo que obliga al restaurante a diseñar un cronograma de pagos (presupuesto), con el fin de negociar mejor los precios de compra, tiempos de entrega, calidad del insumo, además de obtener gratuidades por parte del vendedor.
- Siendo una realidad que los clientes, según la investigación de mercados, prefieren asistir en la noche a un restaurante de comida marinera tradicional gourmet, es fundamental que se considere abrir en horas de la cena, ofreciendo elementos de mejora en cuanto a su flor de servicio, siendo la seguridad uno de estos factores a ofrecer.
- Si bien el ambiente o panorama de servicio es un factor clave en la satisfacción del cliente, se debe considerar la mejora de este factor, haciendo referencia a un entorno más adecuado a su gastronomía, como lo era en su anterior restaurante, con el objetivo de mejorar la experiencia de consumo.
- Finalmente, es adecuado implementar acciones de marketing 2.0 para poder refrescar la imagen de la marca, sobre todo en segmentos que son sensibles a la innovación y uso de la tecnología, según el modelo "VALS" de segmentación de la demanda.

Referencias

- Banco Central del Ecuador. (2 de Julio de 2019). *LA ECONOMÍA ECUATORIANA CRECIÓ 0,6% EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 2019*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-06-en-el-primer-trimestre-de-2019>
- Banco Central del Ecuador. (Octubre de 2019). *REPORTE MENSUAL DE INFLACIÓN*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201910.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (Octubre de 2019). *Tasa de interes*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Borja, A. (16 de Abril de 2019). Historia Barlovento Alta Mar. (E. Yanez, Entrevistador)
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mcgraw-Hill Interamericana.
- Coquillat, D. (2 de Agosto de 2016). *Diego Coquillat. El periodico digital de los restaurantes*. Obtenido de <https://www.diegocoquillat.com/tendencias-de-marketing-para-restaurantes-que-debe-conocer-todo-gerente/>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estrategica*. Mexico D. F.: Pearson Educación de México, S.A.
- El Comercio. (14 de Octubre de 2019). *Lenín Moreno deroga el Decreto 883 que eliminaba el subsidio a los combustibles*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/lenin-moreno-deroga-decreto-883.html>
- El Español. (2017). *7 restaurantes espectaculares en los que la experiencia va más allá de la comida*. Obtenido de https://www.lespanol.com/cocinillas/reportajes-gastronomicos/20170525/restaurantes-espectaculares-experiencia-va-alla-comida/218728921_0.html
- El Telégrafo. (12 de Enero de 2019). *Quito es ahora la ciudad más poblada de Ecuador*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/editoriales/1/quito-ciudad-maspoblada-ecuador>

- El tiempo. (18 de Agosto de 2018). *El sorbete como pretexto positivo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com.ec/noticias/editorial/1/el-sorbete-como-pretexto-positivo>
- GK. (05 de Septiembre de 2019). *¿Qué se busca lograr con la firma del acuerdo con el FMI?* Obtenido de <https://gk.city/2019/09/05/objetivos-ecuador-firma-acuerdo-fmi/>
- GK. (16 de Septiembre de 2019). *Detalles sobre el acuerdo que firmó el Ecuador con el FMI*. Obtenido de <https://gk.city/2019/09/05/detalles-sobre-el-acuerdo-que-firmo-el-ecuador-con-el-fmi/>
- GK. (05 de Septiembre de 2019). *Las condiciones para el acuerdo con el FMI*. Obtenido de <https://gk.city/2019/09/05/medidas-acuerdo-fmi-ecuador/>
- Gutierrez De Alva, C. I. (2012). *Historia de la gastronomía*. Mexico: Red tercer milenio.
- INEC. (Enero de 2019). *INEC*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Enero-2019/Boletin_tecnico_01-2019-IPC.pdf
- Kotler, P. (2017). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Lana, R. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión . *Revista Científica "Visión de Futuro*.
- Malholtra, N. (2016). *Investigación de mercados*. Mexico: Pearson Educación.
- Ministerio de Turismo. (29 de Diciembre de 2014). *Ley organica de turismo*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/LEY-DE-TURISMO.pdf>
- Ministerio de Turismo. (5 de Octubre de 2018). *Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas*. Obtenido de https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/Reglamento-de-alimentos-y-bebidas_OCTUBRE.pdf
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (23 de Abril de 2019). *Municipio del Distrito Metropolitano de Quito*. Obtenido de <http://www.quito.gob.ec/index.php/administracion-zonales/administracion-especial-turistica-la-mariscal#%C3%A1rea-de-intervenci%C3%B3n>
- Myhrvold, N. (2011). *Modernist Cuisine: historia y fundamentos*. Taschen GMBH. .

- Ortega, J. (20 de Abril de 2016). *El comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/mariscal-zonarosa-quito-bares-cerrados.html>
- Paz, B. (15 de Abril de 2019). Historia Barlovento Alta Mar. (E. Yanez, Entrevistador)
- Schiffman, L., & Wisenblit, J. (2015). *Comportamiento del consumidor*. Mexico: Pearson.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Mcgraw-Hill Interamericana.
- Trip Advisor. (07 de 11 de 2019). *Barlovento Restaurant* . Obtenido de https://www.tripadvisor.co/Restaurant_Review-g294308-d2197454-Reviews-Barlovento_Restaurant-Quito_Pichincha_Province.html
- Walker, J. (2011). *The restaurant: from concept to operation*. New Jersey: Wiley & Sons, Inc.
- Walker, J. (2015). *Administración de la hospitalidad*. Mexico: Pearson.

ANEXOS

Anexo 1 Formato Encuestas

Encuesta Barlovento Alta Mar

La presente encuesta ha sido diseñada con el objetivo de recolectar información acerca de los gustos y preferencias para brindar un mejor servicio.

Solicitamos un poco de su tiempo para responder las siguientes preguntas.

Dirección de correo electrónico *

1. ¿Por qué motivo decide comer en un restaurante de comida marinera gourmet? *

- Negocios
- Celebraciones especiales
- Por no preparar alimentos en casa
- Para descubrir nuevas experiencias gastronómicas

2. ¿Siendo 1 es nada importante y 5 es muy importante, por favor mencione la oferta gastronómica gourmet de su preferencia? *

	1	2	3	4	5
Italiana	<input type="checkbox"/>				
Japonesa	<input type="checkbox"/>				
Americana	<input type="checkbox"/>				
Ecuatoriana	<input type="checkbox"/>				
Francesa	<input type="checkbox"/>				
Peruana	<input type="checkbox"/>				

3. ¿Con que frecuencia, usted visita un restaurante de comida marinera? *

- Todos los días
- 1 vez al mes
- Tres veces por semana
- Tres veces cada 15 días
- Nunca

4. ¿Con quién suele acudir a un restaurante de comida marinera gourmet? *

- Amigos
- Familia
- Colegas de trabajo
- En pareja
- Solo

5. ¿Qué persona de su entorno familiar o social es la que toma la decisión de acudir un restaurante de comida marinera gourmet? *

- Madre
- Padre
- Pareja
- Amigos

6. ¿En qué momento del día usted prefiere degustar de un menú gourmet? *

- Desayuno
- Almuerzo
- After work
- Cena

7. Seleccione el grado de importancia de los siguientes factores dentro un restaurante, en donde 1 es nada importante y 5 es muy importante. *

	1	2	3	4	5
Tecnología	<input type="radio"/>				
Servicio	<input type="radio"/>				
Precio	<input type="radio"/>				
Calidad del producto	<input type="radio"/>				
Shows en vivo	<input type="radio"/>				
Instalaciones	<input type="radio"/>				
Ambiente	<input type="radio"/>				
Ubicación	<input type="radio"/>				
Accesibilidad	<input type="radio"/>				
Servicios higiénicos	<input type="radio"/>				

8. ¿Qué medios de promoción y/o publicidad son lo que causan mayor impacto en su toma de decisión de consumo? *

- Referencias de Amigos y Familia
- Facebook
- Instagram
- Twitter
- Páginas web
- Flyers y folletos
- Oficinas turísticas
- Radio y TV
- Prensa escrita

9. ¿Dentro de la gastronomía marinera ecuatoriana cuál es su producto de preferencia? *

- Cebiche
- Encocado
- Viche
- Arroz marinero
- Encebollado
- Pescado en diferentes preparaciones y guarniciones
- Camarones en diferentes preparaciones y guarniciones
- Ninguno

10. ¿Le gusta la comida marinera gourmet ecuatoriana? *

- Sí
- No

11. ¿Ha escuchado usted las promociones de Barlovento Alta Mar? *

- Sí
- No

12. ¿Usted ha sido cliente de Barlovento Alta Mar? Si su respuesta es no el cuestionario ha concluido y por favor pase a pregunta 14. *

- Sí
- No

13. ¿Si usted ha consumido en Barlovento Alta Mar, por favor en escala de 1 siendo malo y 5 excelente, marque su nivel de satisfacción con el producto y servicio recibido? *

	1	2	3	4	5
Servicio	<input type="checkbox"/>				
Precio	<input type="checkbox"/>				
Calidad del producto	<input type="checkbox"/>				
Instalaciones	<input type="checkbox"/>				
Ambiente	<input type="checkbox"/>				
Ubicación	<input type="checkbox"/>				
Accesibilidad	<input type="checkbox"/>				
Servicios higiénicos	<input type="checkbox"/>				

Los siguientes datos informativos serán utilizados únicamente para confirmar la realización de la presente encuesta.

14. Sexo *

- Hombre
- Mujer

15. Sector de residencia *

- González Suárez
- Quito tennis
- La mariscal
- Norte de Quito
- Sur de Quito
- Cumbaya
- Valle de los chillos
- Tumbaco
- Bellavista
- La carolina

16. Edad *

- 15-25
- 26-40
- 40 en adelante

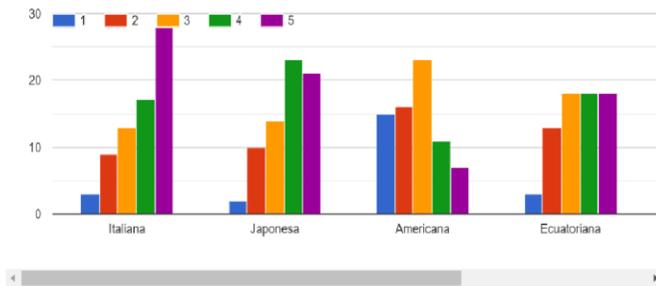
Anexo 2 Resultado Encuestas

1. ¿Por qué motivo decide comer en un restaurante de comida marinera gourmet?

70 respuestas

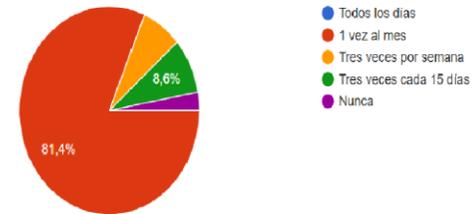


2. ¿Siendo 1 es nada importante y 5 es muy importante, por favor mencione la oferta gastronómica gourmet de su preferencia?



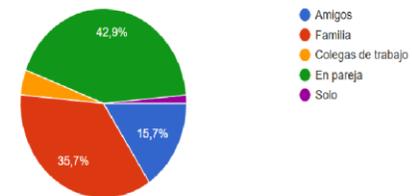
3. ¿Con que frecuencia, usted visita un restaurante de comida marinera?

70 respuestas



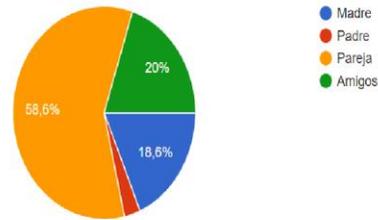
4. ¿Con quién suele acudir a un restaurante de comida marinera gourmet?

70 respuestas



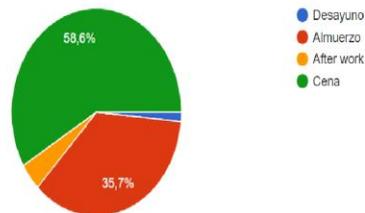
5. ¿Qué persona de su entorno familiar o social es la que toma la decisión de acudir un restaurante de comida marinera gourmet?

70 respuestas

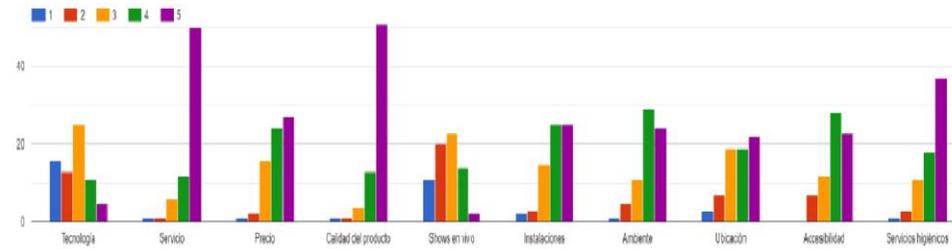


6. ¿En qué momento del día usted prefiere degustar de un menú gourmet?

70 respuestas

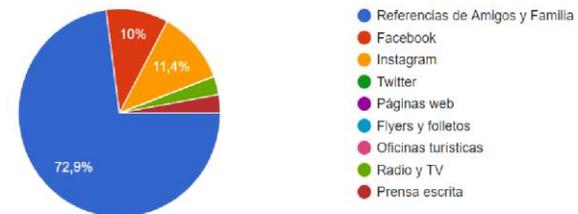


7. Seleccione el grado de importancia de los siguientes factores dentro un restaurante, en donde 1 es nada importante y 5 es muy importante.



8. ¿Qué medios de promoción y/o publicidad son lo que causan mayor impacto en su toma de decisión de consumo?

70 respuestas



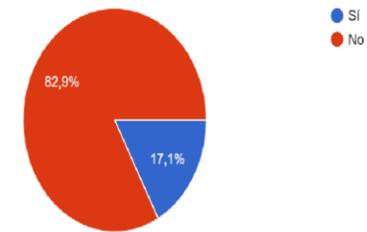
9. ¿Dentro de la gastronomía marinera ecuatoriana cuál es su producto de preferencia?

70 respuestas



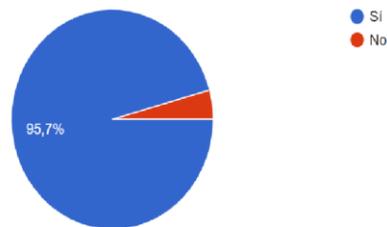
11. ¿Ha escuchado usted las promociones de Barlovento Alta Mar?

70 respuestas



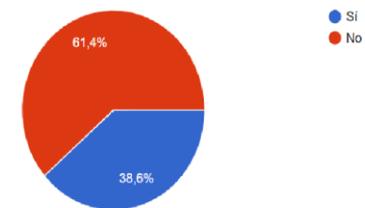
10. ¿Le gusta la comida marinera gourmet ecuatoriana?

70 respuestas

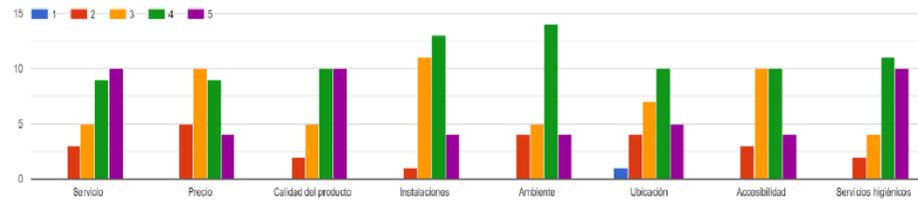


12. ¿Usted ha sido cliente de Barlovento Alta Mar? Si su respuesta es no el cuestionario ha concluido y por favor pase a pregunta 14.

70 respuestas

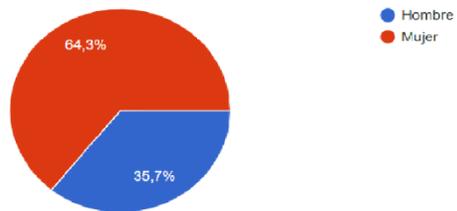


13. ¿Si usted ha consumido en Barlovento Alta Mar, por favor en escala de 1 siendo malo y 5 excelente, marque su nivel de satisfacción con el producto y servicio recibido?



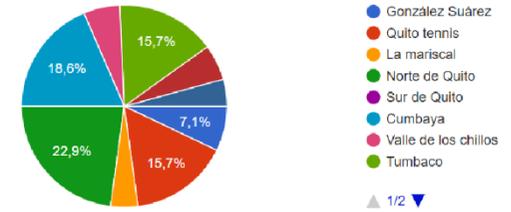
14. Sexo

70 respuestas



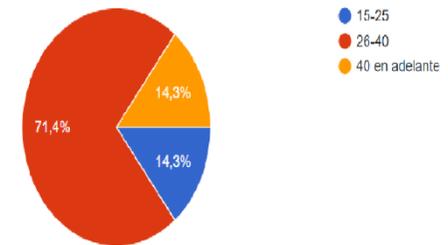
15. Sector de residencia

70 respuestas



16. Edad

70 respuestas



Anexo 3 Preguntas Entrevistas a Expertos

1. En su criterio, ¿Cuál es la situación actual de la industria de restauración en el Ecuador?

2. ¿Qué tiempo lleva involucrado en el área de A&B?

3. ¿Cuál es su opinión acerca de la gastronomía marinera tradicional:
¿Genera algún impacto en la sociedad?

4. ¿Cuáles serían los aspectos positivos y negativos de tener un restaurante de este tipo?

5. En su trayectoria en el área de A&B: ¿Qué mecanismo de publicidad considera usted que es el más eficiente?

6. ¿Cuál es el aspecto más importante que hay que considerar en el diseño de la experiencia de consumo del cliente?

7. ¿Considera que el apoyo gubernamental es eficaz hacia la industria?

Anexo 4 Presupuesto

Presupuesto											
Estrategia	Penetración del mercado						Inflación promedio:				1.72
Acciones	Detalle de actividad	Meses					Años				
		(Trimestre I)	(Trimestre II)	(Trimestre III)	(Trimestre IV)	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Área administrativa, ventas y relaciones públicas											
Planificar "eventos degustación" para la introducción de nuevos productos en los presentes segmentos de mercado.	Planificación y ejecución	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$600,00	\$610,32	\$620,82	\$0,00	\$0,00	\$1.831,14
	Bono empleado	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$400,00	\$406,88	\$413,87	\$0,00	\$0,00	\$1.220,75
Realizar 50 evaluaciones mensuales en cuanto a la calidad del producto y servicio recibido.	Material de trabajo	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$60,00	\$61,03	\$62,07	\$0,00	\$0,00	\$183,10
Crear una campaña de relaciones públicas para incrementar la afluencia de clientes actuales.	Bono empleado	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$400,00	\$406,88	\$413,87	\$0,00	\$0,00	\$1.220,75
	Planificación y ejecución	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$600,00	\$610,32	\$620,82	\$0,00	\$0,00	\$1.831,14
Realizar 50 encuestas mensualmente a clientes actuales para conocer sus gustos y preferencias.	Material de trabajo	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$60,00	\$61,03	\$62,87	\$0,00	\$0,00	\$183,90
Resultados		\$530,00	\$530,00	\$530,00	\$530,00	\$2.120,00	\$2.156,46	\$2.194,32	\$0,00	\$0,00	\$6.470,78

Presupuesto											
Estrategia	Relación con el cliente						Inflación promedio:				1.72
Acciones	Detalle de actividad	Meses					Años				
		(Trimestre I)	(Trimestre II)	(Trimestre III)	(Trimestre IV)	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Área de ventas y relaciones públicas											
Crear campañas de fidelización mediante cupones de descuentos.	Planificación y ejecución	\$90,00	\$90,00	\$90,00	\$90,00	\$360,00	\$366,19	\$372,48	\$378,88	\$385,39	\$1.862,94
	Bono empleado	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$400,00	\$406,88	\$413,87	\$420,98	\$428,22	\$2.069,95
Recolección de información del cliente mediante CRM.	Software	\$36,00	\$36,00	\$36,00	\$36,00	\$144,00	\$146,47	\$148,98	\$151,54	\$154,14	\$745,13
Si el cliente celebrará una fecha especial, se le brindará un descuento especial del 15%.	Descuento	\$1.687,50	\$1.687,50	\$1.687,50	\$1.687,50	\$6.750,00	\$6.750,00	\$6.750,00	\$6.750,00	\$6.750,00	\$33.750,00
Implementación de la tarjeta "Barlocliente" (cliente frecuente).	Impresora de tarjeta PVC	\$2.700,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$2.700,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$2.700,00
	Tarjetas de PVC (repuestos)	\$0,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$90,00	\$91,54	\$93,11	\$94,71	\$96,33	\$465,69
Resultados		\$4.613,50	\$1.943,50	\$1.943,50	\$1.943,50	\$10.444,00	\$7.761,08	\$7.778,44	\$7.796,11	\$7.814,08	\$41.593,71

Presupuesto											
Estrategia	Desarrollo del producto						Inflación promedio:				1.72
Acciones	Detalle de actividad	Meses					Años				
		(Trimestre I)	(Trimestre II)	(Trimestre III)	(Trimestre IV)	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Área administrativa											
Realizar una matriz BCG cada 6 meses, en base al menú presente.	Bono empleado	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$400,00	\$406,88	\$413,87	\$420,98	\$0,00	\$1.641,73
Recopilación de información sobre costos directos e indirectos, costos fijos y variables para la correcta fijación de precios.	Bono empleado	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$400,00	\$406,88	\$413,87	\$420,98	\$0,00	\$1.641,73
Mejorar la negociación con los proveedores para la disminución de materia prima.	Diseño e implementación de plan de pago a proveedores (Presupuesto)	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$2.000,00	\$2.034,40	\$2.069,39	\$2.104,98	\$0,00	\$8.208,77
Resultados		\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$2.800,00	\$2.848,16	\$2.897,13	\$2.946,94	\$0,00	\$11.492,23

Presupuesto											
Estrategia	Diversificación concéntrica						Inflación promedio:				1.72
Acciones	Detalle de actividad	Meses				Años					Total
		(Trimestre I)	(Trimestre II)	(Trimestre III)	(Trimestre IV)	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Área de ventas y relaciones públicas											
Posicionamiento de marca mediante publicidad en medios de transportes propios de la empresa.	Planificación y ejecución	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$800,00	\$813,76	\$827,75	\$841,98	\$865,46	\$4.148,95
Por cada \$50.00 de consumo en el restaurante, un postre del chef gratis a los integrantes de la mesa.	Descuento	\$1.350,00	\$1.350,00	\$1.350,00	\$1.350,00	\$5.400,00	\$5.400,00	\$5.400,00	\$5.400,00	\$5.400,00	\$27.000,00
Por facturas mayores a \$40.00 en envíos a domicilio, su próximo consumo en el restaurante tendrá 15% de descuento.	Descuento	\$1.687,50	\$1.687,50	\$1.687,50	\$1.687,50	\$6.750,00	\$6.750,00	\$6.750,00	\$6.750,00	\$6.750,00	\$33.750,00
Eventos mayores de 40 personas, tendrán un descuento del 10% en la cuenta final.	Descuento	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$24.000,00
Resultados		\$4.437,50	\$4.437,50	\$4.437,50	\$4.437,50	\$17.750,00	\$17.763,76	\$17.777,75	\$17.791,98	\$17.815,46	\$88.898,95

Presupuesto por estrategia	
Estrategias	Valor
Intensiva de penetración del mercado.	\$6.470,78
Relación con el cliente.	\$7.843,71
Desarrollo del producto.	\$11.492,23
Diversificación concéntrica.	\$4.148,95
Total	\$29.955,67

Costos Hundidos por estrategia	
Estrategias	Valor
Intensiva de penetración del mercado.	\$0,00
Relación con el cliente.	\$33.750,00
Desarrollo del producto.	\$0,00
Diversificación concéntrica.	\$84.750,00
Total	\$118.500,00

Promedio total por mes a 5 años	\$499,26
Promedio total por estrategia al día a 5 años	\$16,64

Anexo 5 Cotización de acciones

ZOHIO CRM Descripción general Funciones Beneficios **Precios** **COMENZAR**

**Funciones inigualables,
precios transparentes**

- ✔ Los planes de precios comienzan desde los USD 12 por usuario al mes.
- ✔ No hay costos sorpresivos adicionales.
- ✔ Cancele la suscripción en cualquier momento. No hay tasas de terminación.
- ✔ Contratos flexibles con opciones mensuales o anuales.

☰ IDWholesaler [CONTÁCTENOS](#) [CUENTA](#) [SU CARRITO](#) 3

Elija su Codificación de Tarjeta/Credencial Inteligente: Codificadores Omnikey 5121 & Omnikey 5125

	#Z71-000C0000US00	+ AGREGAR A LISTA X REMOVER	1	<ul style="list-style-type: none"> - Zebra ZXP 7 Impresora de Tarjetas de Identificación - Una Cara - Opciones de Impresión de Cara Sencilla o Doble: Cara Sencilla - Laminación: No - Conectividad: USB 2.0 & Ethernet - Codificador de Banda Magnética: No - Elija su Codificación de Tarjeta/Credencial Inteligente: No - Cerradura + Alimentador de Tarjetas: No 	\$3,130.00	\$3,130.00
					\$2,817.00	\$2,817.00

