



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORA PARA EL RESTAURANTE DELICIAS DEL MAR DE LA CIUDAD DE AMBATO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales

Profesor Guía
MBA Marco Vinicio Castillo Añazco

Autor
Julio Cesar Olivo Espinoza

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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”

Marco Vinicio Castillo Añazco

Ingeniero Mecánico, MBA Finanzas

CI 171530374-7

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.”

Julio Cesar Olivo Espinoza

CI 180446850-0

AGRADECIMIENTO

A mis padres por el apoyo incondicional brindado en todo momento a lo largo de esta carrera, por sembrar valores que me han llevado a este punto de mi vida. A mis hermanos, familia y amigos que estuvieron conmigo cuando más lo necesite a lo largo de la vida universitaria. A mis maestros que supieron transmitir sus conocimientos en la labor de formarme como profesional.

A todos muchas gracias.

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación, que cierra este ciclo de vida logrado con años de esfuerzo y sacrificio, lo dedico a mi familia quienes fueron un pilar fundamental en cada momento para lograr este gran objetivo.

RESUMEN

La propuesta de mejora del Restaurante “Delicias del Mar” de la ciudad de Ambato, busca optimizar su posicionamiento en el mercado, así como también el incremento de las utilidades, por medio un análisis interno y externo que conlleve a la formulación de estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos tanto comerciales como económicos. Este restaurante brinda el servicio de platos a la carta a base de mariscos desde su apertura en el año de 1994, tiempo en el cual ha consolidado una imagen destacable y experiencia en el área.

A lo largo de este trabajo se analizó distintos factores que inciden directamente en la actividad en la que se desarrolla este negocio, empezando desde su análisis interno, el cual mostro las principales debilidades y fortalezas con las que cuenta la operación del restaurante. Por otra parte se analizó el entorno externo sobre la industria de hoteles y restaurantes en el Ecuador, para determinar el funcionamiento del mismo y las potenciales oportunidades que existen, esto por medio de la herramienta PESTEL.

Una vez identificado los principales factores de incidencia en el giro del negocio se formula estrategias para llegar a los objetivos planteados, los cuales posteriormente fueron evaluados financieramente, tomando en cuenta sus ingresos y egresos incrementales, para determinar que la inversión de la propuesta incrementará las utilidades y la ventaja sobre la competencia, lo cual se verá plasmado a lo largo de este trabajo.

ABSTRACT

The proposal to improve "Delicias del Mar" Restaurant in the Ambato city, it seeks to optimize its position in the market, as well as increasing profits, through an internal and external analysis that may lead to the formulation of appropriate strategies to achieve commercial and economic commercial objectives. This restaurant offers the service of a menu based on seafood since its opening in 1994, since its opening in 1994, time in which has consolidated a remarkable image and experience in the area.

Along this work different factors were analyzed that directly affect the activity in this business develops, starting from its internal analysis, which showed major flaws and strengths with which account the operation of the restaurant. On the other hand external environment about hotel and restaurant industry in Ecuador was analyzed to determine the performance and potential opportunities that exist. All of this through PESTEL tool.

After that the main factors were identified and how they influence in the business giving strategies to reach the objectives established, which were subsequently financially evaluated, considering their incremental income and expenses, determining the investment of the proposal increases profits and competitive advantage, which will be reflected in the development of this work.

ÍNDICES

| | | |
|--------|---|----|
| 1 | INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 | RESUMEN EJECUTIVO | 2 |
| 1.2 | ANTECEDENTES | 3 |
| 1.3 | OBJETIVO GENERAL | 4 |
| 1.3.1 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 4 |
| 2 | EMPRESA Y ENTORNO | 5 |
| 2.1 | ORGANIZACIÓN | 5 |
| 2.1.1 | Calidad | 6 |
| 2.1.2 | Productos | 6 |
| 2.1.3 | Organigrama de la empresa | 7 |
| 2.1.4 | Misión actual..... | 8 |
| 2.1.2. | LA MISIÓN PROPUESTA | 8 |
| 2.1.3. | Visión actual | 9 |
| 2.1.4. | LA VISIÓN PROPUESTA..... | 9 |
| 2.2 | ANÁLISIS INTERNO | 9 |
| 2.2.1. | SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA..... | 9 |
| 2.2.2 | Cadena de Valor..... | 14 |
| 2.2.3 | Factores críticos encontrados..... | 16 |
| 2.2.4 | Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)..... | 17 |
| 2.3 | ANÁLISIS EXTERNO | 18 |
| 2.3.1 | Industria..... | 18 |
| 2.3.2 | Mercado..... | 19 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2.3.3 | Análisis PESTEL..... | 20 |
| 2.3.4 | Competencia..... | 32 |
| 2.3.5 | Matriz EFE (Factores Externos)..... | 37 |
| 3 | Área de intervención o mejora..... | 39 |
| 3.1 | Análisis de matriz FODA..... | 39 |
| 3.1.1 | Identificar los factores clave | 40 |
| 3.1.2 | Ponderación de factores..... | 41 |
| 3.2 | PUNTOS DE VISTA DE LOS ACTORES | |
| | INVOLUCRADOS | 42 |
| 3.2.1 | Metodología..... | 42 |
| 3.2.2 | Resultados de la encuesta de los clientes potenciales..... | 43 |
| 3.2.3 | Resultados de la encuesta a clientes actuales. (Satisfacción al Cliente)..... | 49 |
| 3.3 | PUNTOS DE VISTA DE EXPERTO..... | 55 |
| 3.4 | Planteamiento de objetivos | 58 |
| 3.5 | Definición de las áreas propuestas a ser mejoradas..... | 61 |
| 4 | Formulación del plan de mejora | 62 |
| 4.1 | Propuesta de cambio..... | 62 |
| 4.1.1 | Planteamiento de las estrategias..... | 62 |
| 4.1.2 | Propuesta de implementación | 63 |
| 4.1.3 | Cronograma de implementación..... | 64 |
| 4.2 | Evaluación financiera | 65 |
| 4.2.1 | Costos involucrados | 65 |
| 4.2.2 | Inversión inicial | 65 |

| | | |
|--------|--|----|
| 4.2.3 | Capital de Trabajo | 66 |
| 4.2.4 | Ingresos incrementales..... | 66 |
| 4.2.5 | Costos y gastos incrementales..... | 67 |
| 4.2.6 | Estado de resultado..... | 68 |
| 4.2.7 | Flujo de efectivo incremental | 69 |
| 4.2.8 | Evaluación financiera del proyecto | 70 |
| 4.2.9 | Tasa de descuento | 70 |
| 4.2.10 | Valor actual neto y Tasa interna de retorno..... | 71 |
| 5 | Conclusiones y recomendaciones..... | 73 |
| | REFERENCIAS | 75 |
| | ANEXOS | 80 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Categorías de los productos ofertados..... | 6 |
| Tabla 2: Presentación del servicio..... | 13 |
| Tabla 3. Matriz EFI Restaurante Delicias del Mar | 17 |
| Tabla 4: Actividades de alojamiento y de servicio de comidas..... | 19 |
| Tabla 5: Aumentar la competitividad y productividad | 21 |
| Tabla 6: Permisos de funcionamientos | 31 |
| Tabla 7: Información de los competidores..... | 33 |
| Tabla 8: Información de los proveedores | 35 |
| Tabla 9: Matriz EFE Restaurante Delicias del Mar..... | 37 |
| Tabla 10: Resumen de Matriz de FODA | 39 |
| Tabla 11. Ponderación de factores Claves..... | 41 |
| Tabla 12. Segmentación de mercado..... | 43 |
| Tabla 13: Tabulación pregunta 1 | 44 |
| Tabla 14: Tabulación pregunta 4..... | 45 |
| Tabla 15: Tabulación pregunta 5..... | 45 |
| Tabla 16: Tabulación pregunta 6..... | 46 |
| Tabla 17: Tabulación pregunta 7 | 46 |
| Tabla 18: Tabulación pregunta 8..... | 47 |
| Tabla 19: Tabulación pregunta 9..... | 47 |
| Tabla 20: Tabulación pregunta 2..... | 50 |
| Tabla 21: Tabulación pregunta 3..... | 50 |
| Tabla 22: Tabulación pregunta 4..... | 51 |
| Tabla 23: Tabulación pregunta 6..... | 52 |
| Tabla 24: Tabulación pregunta 7 | 53 |
| Tabla 25: Tabulación pregunta 8..... | 54 |
| Tabla 26: Tabulación pregunta 9..... | 54 |
| Tabla 27: Matriz ofensiva | 58 |
| Tabla 28: Matriz defensiva | 59 |
| Tabla 29. Matriz de objetivos..... | 60 |
| Tabla 30. Matriz de áreas a ser mejoradas. | 61 |
| Tabla 31: Propuesta de implementación | 63 |

| | |
|--|----|
| Tabla 32: Cronograma de inversiones | 64 |
| Tabla 33: Inversión inicial | 65 |
| Tabla 34: Activos | 66 |
| Tabla 35: Capital de trabajo | 66 |
| Tabla 36: Ingresos incrementales | 67 |
| Tabla 37: Crecimiento anual real de "Delicias del Mar" | 67 |
| Tabla 38: Costos y gastos incrementales..... | 68 |
| Tabla 38: Estado de resultados..... | 69 |
| Tabla 39: Flujo de efectivo incremental..... | 70 |
| Tabla 40: VAN y TIR | 71 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Organigrama del restaurante | 7 |
| Figura 2: Cadena de valor | 15 |
| Figura 3: Diagrama de los procesos operativos y de apoyo..... | 15 |
| Figura 4: Diagrama operativo de la producción de alimentos..... | 16 |
| Figura 5: PIB 2006-2015 | 23 |
| Figura 6: PIB del sector de alojamiento y comida | 24 |
| Figura 7: Inflación del Ecuador..... | 24 |
| Figura 8: Tasas de empleo adecuado, inadecuado y desempleo a nivel nacional junio 2007 - 2015 (en porcentaje) | 26 |
| Figura 9: Distribución del consumo de la población ecuatoriana..... | 28 |
| Figura 10: Factores claves | 41 |
| Figura 11: Tabulación pregunta 2..... | 44 |
| Figura 12: Tabulación pregunta 3..... | 44 |
| Figura 13: Tabulación pregunta 10..... | 48 |
| Figura 14: Tabulación pregunta 11..... | 49 |
| Figura 15: Resultados pregunta 5 | 52 |
| Figura 16: Calificación Facebook | 55 |

CAPÍTULO I

1 INTRODUCCIÓN

El presente proyecto presenta el análisis y propuesta de un plan de mejora para el restaurante “Delicias del Mar” ubicado en la ciudad de Ambato, el mismo que se encuentra estructurado por cinco capítulos conformados de la siguiente manera:

Capítulo Uno, **Introducción**, describe los antecedentes, objetivos generales y objetivos específicos del proyecto.

Capítulo Dos, realiza un **análisis de los entornos internos y externos** del negocio mediante el cual se establecerá la situación actual del mismo, de igual forma se describe la organización estructural y funcional así como también las estrategias que se usan para la venta de los productos y servicios.

Capítulo Tres, como resultado de la investigación del capítulo 2, se desarrolla el **análisis de las fortalezas y debilidades** de las áreas de intervención, a fin de plantear los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, identificando los factores que inciden en el desarrollo operativo del restaurante, y definiendo cada una de las áreas que se intervendrán dentro del mismo, así como también se realiza una investigación de mercado por medio de encuestas enfocadas a los clientes actuales y otra a los potenciales.

Capítulo Cuarto, plantea una propuesta de mejora enfocada en relacionar las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades encontradas del análisis interno y externo, las cuales permitirán el planteamiento de una serie de estrategias de mejoramiento de las diferentes áreas del restaurante, de igual forma se realiza un análisis financiero del costos de las herramientas que se utilizara para el desarrollo del proyecto, considerando los diferentes indicadores de evolución financiera.

Capítulo Quinto, presenta las conclusiones y recomendaciones con la recopilación de las ideas más importantes que prevalecieron a lo largo del desarrollo del presente trabajo.

1.1 RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo del presente trabajo se efectuará por medio de la realización de una propuesta para la elaboración de un plan de mejoramiento para implementarlo en el restaurante “Delicias del Mar” ubicado en la ciudad de Ambato como una herramienta que será utilizada con la finalidad de alcanzar un mayor posicionamiento competitivo dentro del mercado.

Esta herramienta ayudará a los propietarios y administradores del restaurante a adquirir el conocimiento necesario para mejorar la calidad de los servicios, de igual forma se prevé implementar estrategias que permitan mejorar el desempeño del personal administrativo y operativo del restaurante.

Por medio de la propuesta se determinará la metodología y procedimientos que se requiere para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios del restaurante a fin de lograr un incremento en la rentabilidad, a través de la oferta de productos y servicios que satisfagan los gustos y preferencias de los clientes.

1.2 ANTECEDENTES

En la actualidad el crecimiento turístico y comercial de la ciudad de Ambato ha llevado a que las empresas concentren todos sus esfuerzos por incrementar su competitividad dentro del mercado, aprovechando al máximo sus recursos, a fin de establecer métodos y estrategias que permitan el mejoramiento de los diferentes departamentos que lo integran (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2013).

Mediante estudios de mercado realizados, en el sector de la industria, se establece que el valor más significativo en que se incurre está dirigido a la captación de nuevos clientes, con relación a la cantidad que se invierte en mantener los clientes existentes (Sainz de Vicuña Ancín, 2015, pág. 113).

Por tal motivo los propietarios de los restaurantes han entendido la importancia que tiene la percepción de la imagen de la empresa desde el primer momento que el cliente se pone en contacto con la misma.

Es decir, la percepción que tenga el cliente en cuanto a la calidad de servicios y productos que ofrece el restaurante, conjuntamente con la decoración del local, la misma que tiene que ser satisfactoria cuidando cada detalle para lograr que la experiencia del cliente predomine al momento de elegir un lugar para degustar los alimentos.

El restaurante “Delicias Del Mar” a lo largo de su trayectoria ha venido implantado estrategias de mejoramiento continuo con la finalidad de lograr un buen posicionamiento dentro del mercado competitivo por medio de la satisfacción de las exigencias de la creciente demanda del sector.

La empresa nace de la iniciativa de uno de sus propietarios fundadores, sustentada en la experiencia y conocimiento de la industria alimenticia a fin de implementar un proyecto que reactive la economía familiar que le permita desplegar los conocimientos y capacidades de su equipo de trabajo, el objetivo

principal se enfoca en satisfacer los gustos y preferencias de los clientes, por medio de la venta de productos y servicios de calidad.

El restaurante Delicias del Mar abre sus puertas al público de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua un 28 de julio de 1994, con la oferta de una gran variedad de platos típicos a base de mariscos.

Con el paso de los años el restaurante ha implantado mejoras a los procesos productivos y administrativos, con la finalidad de alcanzar nuevas ventajas competitivas que le permitan incrementar el crecimiento y desarrollo del mismo.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan de mejora para conseguir un mejor posicionamiento y aumentar la rentabilidad del restaurante Delicias del Mar de la ciudad de Ambato.

1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar e identificar los errores más frecuentes que se presentan dentro del proceso productivo y administrativo del restaurante; así como también las causas y efectos que ocasionen dichos errores dentro del sistema operativo y administrativo.
- Establecer un diagnostico situacional interno y externo del restaurante.
- Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.
- Formular objetivos y estrategias para mejorar las áreas que tengan falencias dentro del Restaurante.
- Evaluar financieramente el impacto de las mejoras planteadas, y determinar si son viables.

CAPÍTULO II.

2 EMPRESA Y ENTORNO

2.1 ORGANIZACIÓN

Un análisis del entorno permite identificar los factores que afectan al crecimiento competitivo de la empresa por medio de la investigación de los principales cambios evolutivos que ha sufrido la industria en el sector, de igual forma las tendencias, oferta de nuevos productos y servicios, la comprensión de los intereses, demandas y expectativas de los principales implicados en el marco de actuación de la organización (Fred, Conceptos de Administración Estratégica, 2003, pág. 29)

En el presente capítulo se realizará un análisis de los diferentes factores que inciden en el crecimiento y desarrollo del restaurante, a fin de conocer las necesidades y expectativas que tienen los clientes.

Para ello será importante dividir el entorno en un horizonte macro y micro entorno.

El macro entorno nos permitirá analizar las variables externas que pueden afectar o favorecer al crecimiento económico dentro del mercado.

En el restaurante Delicias del Mar, de acuerdo a la observación directa demuestra la existencia de trabajo en equipo, sentido de pertenencia y suma de esfuerzos por parte de los colaboradores en el proceso de producción y de todas las actividades cotidianas, lo cual ha permitido innovar y mejorar continuamente para ofrecer la más amplia y exclusiva variedad de especialidades en mariscos con gran calidad en sus productos y servicio, para así mantener ser más competitivo en el mercado.

2.1.1 Calidad

Estamos comprometidos con la salud y seguridad de nuestros clientes, por lo que al momento de manipular nuestros productos tenemos procesos de calidad que lo aseguran (Delicias del Mar, 2016):

- Procesos establecidos para conservar la cadena de frío de nuestros productos.
- Almacenamiento adecuado para cada una de nuestras materias primas.
- Agua purificada para preparar los alimentos y bebidas.
- Normas de limpieza para nuestro personal.

2.1.2 Productos

A continuación se presenta los productos que ofrece el restaurante Delicias del Mar (Delicias del Mar, 2016):

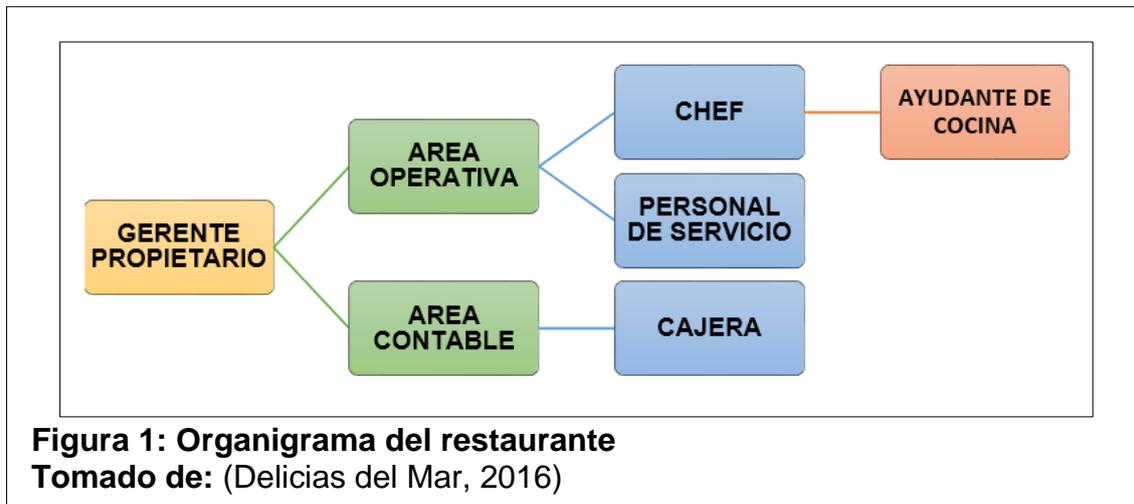
Tabla 1: Categorías de los productos ofertados

| | | | |
|--------------|--------------------|----------------|-----------|
| Picadas | Cangrejos | Apanados | Bebidas |
| Ceviches | Arroz | Especialidades | Postres |
| Sopas | A la Plancha | Menú Junior | Al vapor |
| Encebollados | Fritos y Spaguetti | Con legumbres | Desayunos |

Tomado de: (Delicias del Mar, 2016)

2.1.3 Organigrama de la empresa

A continuación se presenta el organigrama de la empresa



Descripción de las funciones del personal del restaurante.

Cargo: Gerente propietario

El gerente se encarga de la planificación de las actividades del restaurante en:

- Organizar el personal operativo.
- Llevar el control de los gastos.
- Motivar y dirigir el equipo de trabajo.
- Llevar el control de las finanzas.

Cargo Cajera

- Lleva el registro de los reportes diarios de la facturación.
- Lleva los registros auxiliares de la contabilidad del restaurante.
- Prepara los pagos del personal y proveedores.
- Mantiene informado al gerente de los movimientos de las cuentas sobre cualquier novedad en las mismas.

Chef

- Supervisa y coordina las actividades operativas de la cocina.

- Mantiene el control de los implementos de trabajo (utensilios de cocina).
- Se encarga del control, almacenamiento y uso correcto de la materia prima.

Ayudante de cocina

- Mantener la limpieza de la cocina y de todas las áreas del restaurante.
- Seleccionar, clasificar y almacenar la materia prima.
- Escuchar las sugerencias y comentarios que requieren los clientes a través del personal de servicio.

Personal de servicio

- Atención al cliente.
- Mantener limpia el área de comedor.
- Mantener en orden los instrumentos de trabajo.
- Servicios generales del área.

2.1.4 Misión actual

De la información recopilada de los directivos del restaurante Delicias del Mar, se determina la misión de la siguiente manera.

“Ofrecer a nuestros clientes una gran variedad de especialidades en mariscos con los productos más frescos y con excelente servicio, cuidando cada detalle para que la experiencias en nuestro local sea inolvidable” (Delicias del Mar, 2016)

2.1.2. LA MISIÓN PROPUESTA

“Somos un restaurante comprometidos en brindar a la ciudadanía ambateña la más amplia y creativa variedad de especialidades a la carta en el centro del país, elaborados con mariscos de primera calidad y con los mejores procesos culinarios; en una infraestructura adecuada y agradable, conformado por un grupo humano capacitado, que se distingue por la mejora continua en

innovación gastronómica y excelencia en servicio, para lograr la satisfacción total y el reconocimiento de nuestros fieles clientes”.

2.1.3. Visión actual

De la información recopilada de los directivos del restaurante Delicias del Mar, se determina la visión de la siguiente manera:

“Posicionarnos en la mente de los consumidores del centro del país como el mejor restaurante de mariscos, caracterizados por la calidad de nuestros productos y servicios” (Delicias del Mar, 2016).

2.1.4. LA VISIÓN PROPUESTA

“En 4 años ser líderes en ventas dentro de la industria de restaurantes en el centro del país, posicionando a la empresa como la principal opción de nuestros clientes, por medio de la continua implementación de procesos gastronómicos vanguardistas”.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1. SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

En la actualidad todo tipo de negocio debe estar preparado, mejorando continuamente los productos, servicios y procesos a fin de cumplir con todas necesidades y expectativas de los clientes, para lo cual el análisis de la situación actual del restaurante Delicias del Mar, permitirá identificar los puntos críticos a fin de proponer un plan de mejora para el desarrollo eficiente del mencionado restaurante.

2.2.1.1 Administración y Recursos Humanos

El gerente propietario es el encargado de administrar directamente el personal operativo, se encarga de organizar las áreas de trabajo y responsabilidades de cada punto en el proceso de servicio, incluyendo la capacitación, evaluación y control de las distintas actividades.

Para contratar a un nuevo personal se analiza el perfil y experiencia del aspirante y en caso de ser elegido se lo capacita en un período de prueba para que pueda desempeñar su cargo, tiempo en el cuál se determinará un acuerdo entre empleado y empleador de manera formal, cumpliendo con todo lo estipulado por el código de trabajo vigente ofreciendo todos los beneficios sociales y estabilidad laboral para el personal.

En relación a seguridad industrial, los empleados reciben capacitaciones del personal del cuerpo de bomberos de la ciudad de Ambato, conjuntamente con las debidas inspecciones, así como también adiestramientos de primeros auxilios impartido por médicos y especialistas en el tema, lo que generan que se minimicen el riesgo de accidentes laborales, así como también la correcta respuesta ante incidentes que puedan ocurrir dentro del restaurante.

2.2.1.2 Marketing y Ventas

2.2.1.2.1 Marketing

El restaurante Delicias del Mar está enfocado en dos grupos objetivos que se dividen de la siguiente manera: el primero está comprendido las personas de 25 a 56 años con un nivel socioeconómico medio a medio alto, que son los que asisten al negocio en una mayor proporción en los días de lunes a viernes. Por otra parte el segundo segmento objetivo son las familias de igual manera con un nivel socioeconómico medio a medio alto, quienes asisten en su mayoría los fines de semana. Ambos grupos buscan productos principalmente alta calidad en cuanto a sabor, frescura e innovación gastronómica, luego les importa que el ambiente sea el adecuado junto con un buen servicio y en base a eso juzgan el precio justo que están dispuestos a pagar por los alimentos. Con base en esto se ha generado un concepto de negocio con una mezcla de características esenciales que encierran todas las necesidades que los clientes del restaurante tienen en la ciudad de Ambato, llegando a construir una trayectoria dentro de la industria de restaurantes de más de 21 años.

Una parte importante en este punto es que se usa varios medios de comunicación para llegar al cliente, el más tradicional es usar de propagandas

continuas en radios locales donde se promociona al restaurante. Otro medio que recientemente se ha implementado es el uso de las redes sociales, donde se comunica a los seguidores de las novedades que tiene el restaurante, así como también se comparte fotografías de clientes mientras celebran algún momento especial mientras degustan de las especialidades.

Para que la experiencia sea más placentera se ha ambientado la infraestructura del restaurante cuidando cada detalle en todas sus áreas, creando una atmosfera cálida, limpia y elegante para que el cliente se siente muy comido al momento de degustar sus especialidades preferidas. Cuenta con pantallas con señal HD donde se muestra las principales competiciones deportivas nacionales e internacionales y demás material de interés común. Todo esto junto a un personal que está en constante capacitación en temas de servicio al cliente para complementar la experiencia de calidad que buscan los clientes cuando eligen Delicias del Mar.

2.2.1.2.2 Ventas

Actualmente Delicias del Mar maneja un medio de distribución directa, el cual se desarrolla dentro de las instalaciones del restaurante, donde el cliente interactúa con el personal de servicio para satisfacer sus necesidades de consumo por medio de la oferta que el negocio tiene a disposición.

Como meta se ha dispuesto que cada grupo de clientes que ingresen al restaurante a requerir el servicio ofertado, debe ser atendido en un máximo 20 minutos desde el momento en que realizan el pedido, lo cual permite que la rotación de comensales se maximice, para ello el personal está entrenado y listo para atender la capacidad máxima que tiene la infraestructura del negocio.

La comunicación es esencial para dar a conocer los productos y servicios que el restaurante ofrece, ya que de esta manera los clientes no sólo tendrán la posibilidad de conocer las variedades de mariscos sino que también van a tomar una mejor decisión de compra con base a cada gusto y preferencia en particular, para lo cual se usa el internet y radios locales para incentivar la asistencia a Delicias del Mar con una mayor frecuencia.

2.2.1.3 Finanzas y Contabilidad

El área de finanzas y contabilidad es manejada por el propietario del restaurante junto con la cajera quien se encarga de preparar los archivos de las cuentas de ingresos y egresos del restaurante. Así mismo, se llevan todos los procedimientos básicos que requiere la administración financiera del restaurante, por medio de la utilización de un sistema computarizado para facturación y pedidos de cliente, que permite ofrecer el servicio de manera eficiente.

Debido a la buena gestión administrativa Delicias del Mar cuenta con suficiente capacidad financiera para cubrir sus costos y gastos generados mes a mes, así como también ha permitido ahorrar el capital suficiente para realizar las mejoras necesarias para mejorar continuamente cada punto en su proceso productivo.

2.2.1.4 Producción y Operaciones

Las actividades de producción están bajo la responsabilidad del personal de cocina el cual es supervisado por el gerente, sin embargo se evidencia una falta de adecuación en los espacios de procesamiento de alimentos y almacenamiento. Dichos inconvenientes dificultan la aplicación de normas de calidad alimentaria más estrictas, así como tampoco permite un eficiente control de inventarios generando la falta de registros, desorden, robo, insuficiencia o exceso de inventarios, lo cual está restando eficiencia en cada una de las actividades de producción, convirtiéndolo en una falencia que requiere acciones correctivas. Se debe tener en cuenta que el cerca del 75% de la pérdida de inventario se da por robos sistemáticos del personal de la empresa. (Perkins, 2016)

En años pasados, gracias a la buena gestión del capital, el propietario del restaurante adquirió la totalidad del edificio donde se encuentra ubicado el restaurante, por lo que cuenta con una infraestructura propia, con amplios

espacios disponibles para ser usados en beneficio de la mejora de la operatividad del restaurante según se requiera.

2.2.1.5 Investigación y desarrollo

La investigación y desarrollo es trascendental para el crecimiento de cualquier negocio, que a través de introducción de nuevos productos y mejora continua debe satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes para mantenerse delante de la competencia.

Hasta la actualidad, Delicias del Mar ha introducido nuevas especialidades mediante degustaciones de nuevos productos con mariscos, donde se ha hecho ajustes de acuerdo a la opinión de los clientes combinando con el enfoque de entregar nuevos productos, lo que ha conllevado a la satisfacción de los clientes, y a la vez ha permitido generar mayor rentabilidad manteniendo un posicionamiento estable en el mercado. Esta práctica se lo hace de 3 a 4 veces por año, sin embargo se lo realiza sin ninguna planificación, ni estrategia previa.

A pesar de que se ha implementado nuevos productos a lo largo del tiempo de vida del restaurante, no existe un plan de investigación y desarrollo que permita satisfacer de una manera adecuada las necesidades cambiantes del mercado por medio de estrategias de inserción de nuevos productos y servicios, así como también la evaluación de productos de poca demanda.

En la tabla siguiente se presenta las variedades de productos de mariscos que se ofrece el restaurante:

Tabla 2: Presentación del servicio

| Picadas: | | | | Ceviches: | | | |
|---------------------------|----------------------|-----------------|------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| Aritos de calamar fritos. | Empanadas de camarón | Conchas asadas. | Uñitas de cangrejo apanadas. | Ceviche de camarón | Ceviche de concha | Ceviche Mixto | Ceviche Especial |
| \$ 9,9 | \$ 4 | \$ 9,9 | \$ 12 | \$9 | | | \$ 10 |
| Cangrejos: | | Arroz: | | Apanados: | | Encebollados: | |
| Sopa de cangrejo | Cangrejo solo. | Arroz marinero | Arroz con camarón | Camarón apanado | Corvina apanada | Encebollado Normal | Encebollado mixto |
| \$5 | | \$ 12 | | \$ 10 | | \$6 | |
| Jugosos con legumbres: | | | Desayuno: | | | | |

| | | | | | | | |
|------------------------------|-----------------------|----------------------------|---------------------|-----------------------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Camarón con legumbres | Corvina con legumbres | Pargo con legumbres | Desayuno playero | Desayuno ambateño | Desayuno o costeño | Desayuno especial | Desayuno mediterráneo |
| \$ 11 | \$ 10,5 | \$ 15 | \$ 7,5 | | | | |
| Otras especialidades: | | | | | | | |
| Camarón en Salsa de Cangrejo | Mar y Tierra | Pargo en Salsa de mariscos | Camarones al Ajillo | Súper trucha en salsa de cangrejo | Bandeja especial marinera | Picudo en salsa de Camarón | Langostino Reventado |
| \$ 13,5 | \$ 12 | \$ 14 | \$ 11 | \$ 16,5 | \$ 20 | \$ 13,5 | \$ 13,5 |
| Sopas: | | | | | | | |
| Sopa de camarón | Sopa especial | Sopa mixta | | | | | |
| \$ 10 | \$ 13 | \$ 10 | | | | | |

Tomado de: Delicias del Mar

Como se evidencia en la tabla anterior, el restaurante Delicias del Mar posee una gran variedad en cuanto a platos a la carta elaborados principalmente con mariscos, adicionalmente cabe mencionar que se requiere de un promedio de 15 a 20 minutos para la preparación de cada menú, así mismo los precios van variando de acuerdo al plato. La forma de pago solo puede ser en efectivo, por otro lado el tiempo de espera de los clientes están entre 20 a 30 minutos en promedio.

Se concluye que el restaurante cuenta con algunas debilidades como falta de facilidades de pago, los precios del menú son mayores a la competencia y los productos y servicios solo pueden ser adquiridos dentro del restaurante, ante esto el restaurante está obligado a mejorar continuamente en todos los ámbitos a fin de satisfacer plenamente las necesidades y gustos de los clientes.

2.2.2 Cadena de Valor

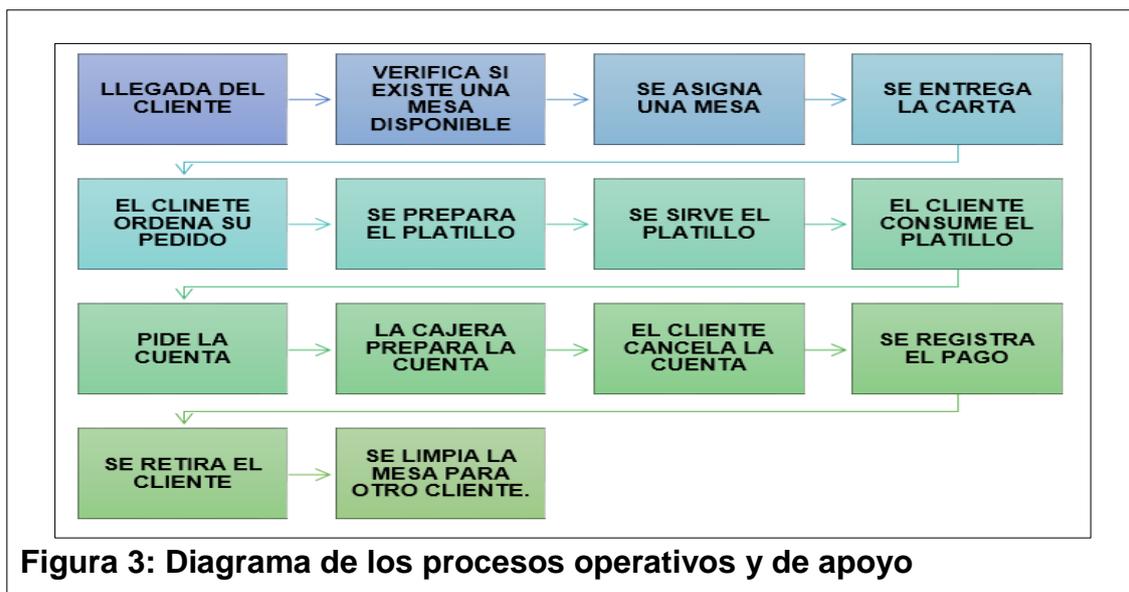
Se refiere a un agrupado y ordenado proceso de actividades que busca satisfacer las necesidades del cliente, determinando cada proceso y actividad clave que lleve a cumplir dicha meta.

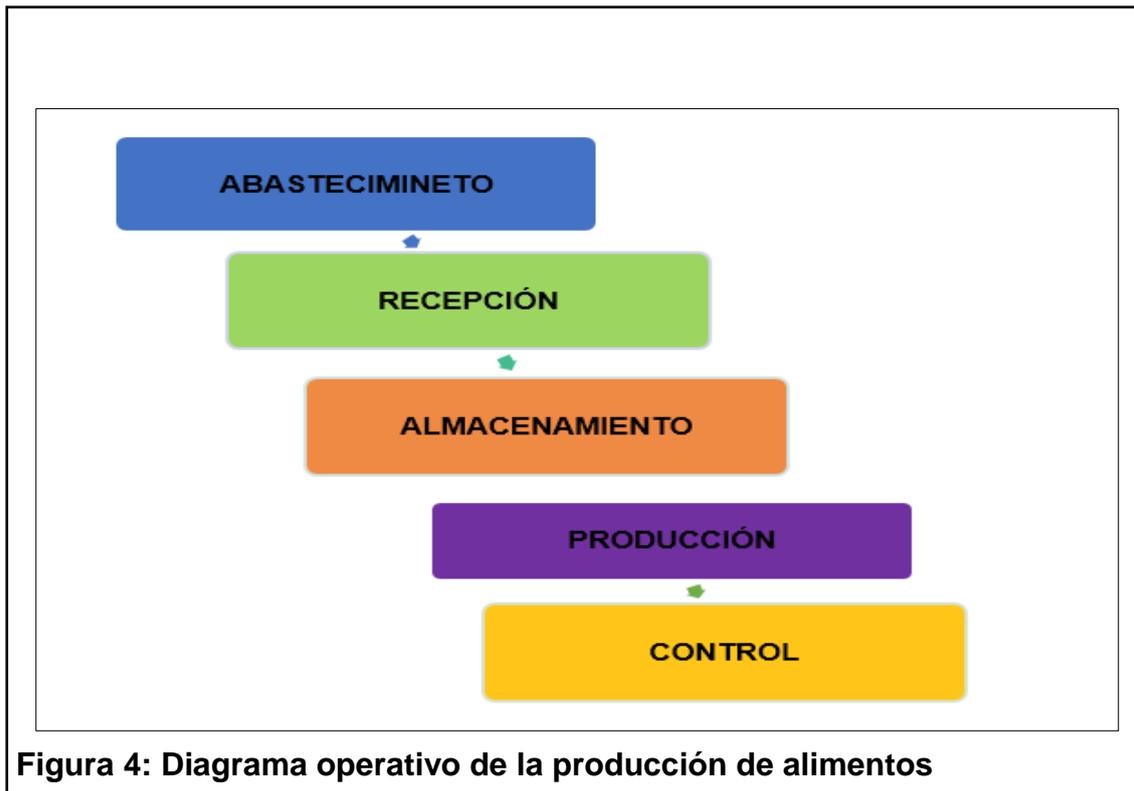
A continuación se presenta la Cadena de Valor de restaurante Delicias del Mar, en la cual se precisan las actividades principales, las cuales tienen que ver con procesos operativo (recepción y almacenamiento de materia prima, cocina, comedor, y posventa), y las actividades de apoyo que son aquellas que dan

soporte y suministran insumos, tecnología, talento humano y otras funciones de necesarios por el restaurante.



A continuación se presenta un diagrama de flujo de los procesos y procedimientos de la elaboración de los productos y servicio dentro del restaurante:





2.2.3 Factores críticos encontrados

- El restaurante no cuenta con un sistema de control de inventarios de materia prima ni de los insumos que utiliza para la elaboración de los productos.
- No tiene un control adecuado para la recepción de los insumos y materiales.
- No existe un sistema que le permita llevar los registros diarios de las entradas y salidas de la materia prima.
- No existen políticas que se implanten en la recepción de provisiones.
- Deficiencia en la adecuación de los espacios en la bodega.
- Los espacios destinados al almacenamiento de la materia prima están ubicados en dos diferentes zonas de la ciudad.
- Falta de capacitación acerca de buenas prácticas manufactura de alimentos.
- Precios de los productos mayores de la competencia.
- Falta de facilidades de pagos e innovaciones de productos y servicios.

- No cuenta con parqueadero propio para los clientes.

2.2.4 Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

Por medio de la utilización de esta herramienta se puede evaluar a los factores internos que inciden dentro del crecimiento y desarrollo del restaurante.

Tabla 3. Matriz EFI Restaurante Delicias del Mar

| N.- | Fortalezas | Peso | Calificación | Resultado ponderado |
|--|---|------|--------------|---------------------|
| F1 | Experiencia de más de 20 años en el mercado | 0,04 | 4 | 0,16 |
| F2 | Suficiente capacidad financiera | 0,09 | 4 | 0,36 |
| F3 | Infraestructura propia y amplia. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| F4 | Introducción de nuevas variedades de especialidades mediante degustaciones y ajustes de acuerdo a la opinión del cliente. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| F5 | Alto poder de negociación con los proveedores. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| F6 | Mayor calidad de productos en relación a la competencia | 0,04 | 4 | 0,16 |
| F7 | Software propio para atención al cliente y facturación. | 0,03 | 3 | 0,10 |
| F8 | Capacitaciones en área de seguridad industrial. | 0,05 | 3 | 0,14 |
| F10 | Buena comunicación y compromiso de los colaboradores. | 0,06 | 4 | 0,24 |
| N.- | Debilidades | Peso | Calificación | Resultado ponderado |
| D1 | Falta de sistema de control de inventarios | 0,05 | 1 | 0,05 |
| D2 | Falta de capacitación en el área de buenas prácticas de manufactura de alimentos | 0,06 | 2 | 0,12 |
| D3 | Deficiencia en la adecuación de los espacios en la bodega | 0,05 | 1 | 0,05 |
| D4 | Falta de facilidades de pagos | 0,05 | 1 | 0,05 |
| D5 | Poca innovación en productos y servicios | 0,04 | 2 | 0,08 |
| D6 | Falta de planificación estratégica | 0,05 | 1 | 0,05 |
| D7 | Falta de un parqueadero para los clientes | 0,04 | 2 | 0,08 |
| D8 | No cuenta con servicios a domicilio | 0,03 | 2 | 0,06 |
| D9 | Falta de estrategias y planes de recursos humanos, ventas, marketing, operativo y finanzas | 0,08 | 1 | 0,08 |
| Total evaluación ambiente interno | | 1,00 | | 2,65 |

Conforme a los resultados obtenidos de la matriz EFI, se puede determinar que las principales fortalezas que tiene el restaurante Delicias de Mar son: La experiencia dentro del mercado e infraestructura propia y amplia, seguido de la introducción de nuevas especialidades mediante degustaciones en cuanto a mariscos, lo que ha conllevado a una mayor satisfacción de los clientes, y a la vez ha permitido generar mayor rentabilidad manteniendo el posicionamiento en el mercado.

En cuanto a las debilidades que se presenta en el restaurante se puede evidenciar la falta de estrategias gerenciales y operativas, falta de control de inventarios y falencias en cocimiento de normas de manipulación de alimentos como son las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), por parte de los colaboradores, lo cual está afectando significativamente a la productividad.

El resultado del peso ponderado total obtenido de la matriz EFI es de 2,63 que significa que las fuerzas internas de la organización son favorables en comparación con las debilidades.

2.3 ANÁLISIS EXTERNO

2.3.1 Industria

En lo que respecta a industria de hoteles y restaurantes, actualmente en el Ecuador hay un gran reto de mejorar continuamente y de perfeccionar los procesos, por lo tanto hay que ser más eficientes en la productividad, siendo la misión de todo tipo de negocios que se encuentran dentro de este mercado. Un análisis externo ayudará a que la empresa encuentre potenciales amenazas que presente el mercado, así como también oportunidades que puede aprovechar. De esta manera se podrá alcanzar y generar una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Para realizar un diagnóstico externo se debe recabar datos relevantes sobre la industria en la que se está desarrollando el negocio, dichos datos deben ser tendencias y factores económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales y tecnológico. (Fred, Administración Estratégica, 2013).

2.3.1.1 Clasificación industrial

El restaurante Delicias del Mar de la Ciudad de Ambato se encuentra clasificado según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU REV 4.0). De la siguiente manera: (INEC, Inec, 2012).

Actividades de alojamiento y de servicio de comidas

Tabla 4: Actividades de alojamiento y de servicio de comidas

| | |
|----------|--|
| I56 | Servicio de alimento y bebida |
| I561 | Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas |
| I5610 | Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas. |
| I5610.0 | Restaurantes y servicios móvil de comidas |
| I5610.01 | Restaurantes, cevicheras, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar |

Tomado de: (INEC, inec, 2012).

2.3.2 Mercado

La segmentación de mercado permite fragmentar el mercado potencial en grupo reducido de consumidores que podrían tener un comportamiento similar al momento de tomar decisiones de compra, por lo tanto, el restaurante Delicias del Mar, está enfocado en dos segmentos objetivos donde el primero es las personas de 25 a 56 años de edad, quienes asisten mayormente en los días de lunes a viernes, mientras que el segundo segmento son las familias que asisten normalmente los fines de semana. Ambos grupos tienen características similares ya que son de clase media y media alta, les guste especialidades en variedades de mariscos y se encuentran en la ciudad de Ambato.

En vista del mercado objetivo al que está enfocado este negocio, los productos deben ser de alta calidad, así como también el ambiente en general del local debe ser el adecuado para satisfacer las necesidades y exigencias de este grupo de compradores, por lo tanto al entregar un producto con esta mezcla de factores críticos los precios son más elevados que la competencia, lo que obliga a permanecer en el constante incremento de la oferta de valor.

2.3.3 Análisis PESTEL

2.3.3.1 Factores políticos

Los gobiernos son los principales reguladores y desreguladores de las industrias y por lo tanto estos factores son los importantes a tener en cuenta en relación a un negocio, ya que estos pueden representar una amenaza o una potencial oportunidad. (Fred, Administración Estratégica, 2013).

El 15 de Enero del 2007 fue electo el Economista Rafael Correa Delgado, quien con su partido Alianza País, constituye la fuerza política y social más significativa del Ecuador.

Desde la toma de mando del actual presidente, se gestionaron varios cambios en la normativa del país, los cuales se vieron impulsados principalmente por el anhelo de una política social que disminuya significativamente la desigualdad de la población ecuatoriana. Además el gobierno actual se ha puesto como meta fundamental el reestructurar los múltiples procesos ineficientes que se han llevado a cabo al transcurrir varios años de manejo inadecuado del estado, producto de la improvisación y la visión a corto plazo de los anteriores mandatarios al desarrollar programas con una previa planificación “que procure el Buen Vivir de las y los ecuatorianos” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2014).

Entre los planes desarrollados por la SEMPLADES, para las políticas y lineamientos a seguir para el plan de desarrollo que está poniendo en marcha la actual administración del país se encuentra el Plan Nacional del Buen Vivir, que es un Instrumento para articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública. Estos objetivos se encuentran organizados en tres ejes: cambio en las relaciones de poder para la construcción del poder popular; enfoque de derechos para el Buen Vivir; transformación económica-productiva. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2014).

El actual gobierno ha visto al turismo como una de las principales actividades productivas para dinamizar la economía y esto no solo a nivel local, sino que

también a nivel internacional. Y para esto ha lanzado enormes campañas promocionales a nivel mundial, dando a conocer el potencial turístico que tiene el país. De esta manera, el ministerio de turismo está encaminando sus acciones al desarrollo de la oferta turística, así como también al perfeccionamiento de esta actividad. Así, el MINTUR ha identificado líneas estratégicas en las cuales van a enfocar sus esfuerzos en relación al turismo, entre las cuales está la gastronomía. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2013)

Cabe recalcar que la SENPLADES, en su búsqueda por aumentar la competitividad y productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES), ha desarrollado los siguientes programas:

Tabla 5: Aumentar la competitividad y productividad

| PROGRAMA/PROYECTO | OBJETIVOS |
|--|--|
| Programa global y sectorial para el desarrollo de las pymes | Contribuir a mejorar la competitividad del sector, desarrollar la institucionalidad relacionada y el mercado de servicios empresariales para el sector. |
| Proyecto: formación de clusters y redes productivas | Aumentar la productividad y competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, a partir del mejoramiento de su capacidad asociativa y de gestión, buscando su sobrevivencia y crecimiento en el corto plazo y su inserción y sostenibilidad en el mediano y largo plazo. |
| Desarrollo de emprendedores | Tiene como finalidad la creación de empresas a través de herramientas no financieras y acompañamiento en la consecución de recursos financieros. |
| Observatorio para la micro, pequeña, mediana empresa y artesanías | Contar con un sistema informático que contenga datos, sistemáticamente actualizados, de las empresas artesanales e industriales pequeñas y medianas. |
| Proyecto: capacitación para el mejoramiento de la competitividad de las MYPYMES y artesanías | Apoyar la modernización de la gestión empresarial, mediante la ejecución de cursos de capacitación en las áreas de: gestión de la calidad y productividad; gestión financiera y contable; gestión de recursos humanos y, gestión de comercialización y mercadeo. |
| Proyecto: ferias y promoción de MIPYMES artesanías | Apoyar la gestión comercial de las MIPYMES y artesanías a través de participación en ferias y ruedas de negocios. |

Tomado de: (Senplades, 2013)

En relación al financiamiento de la Corporación Financiera Nacional (CFN), siguiendo su filosofía orientada a brindar recursos para atender a las Pymes, cuenta con varios tipos de crédito y plazos de hasta 10 años, además el monto máximo de financiamiento para PYMES es de 200 000 dólares., y las tasas de

interés van del 9.75% al 11.5% anual dependiendo del tipo de proyecto que se desee aplicar. Además cabe destacar que dentro de la clasificación de la CFN sobre las actividades financiables, si figura los restaurantes. (Corporación Financiera Nacional, 2016)

En el año 2015 la CFN entregó créditos por un total de 521 millones de dólares, dentro de los cuales se destinó un 38.5% al sector turístico, ya que el desarrollo de esta industria es una de las estrategias claves del gobierno para dinamizar la economía. Adicionalmente esta entidad financiera ha manifestado que para el presente año (2016) su objetivo es incrementar los créditos otorgados, poniéndose como objetivo el llegar a entregar un total de 650 millones de dólares en préstamos para el sector productivo del País. (Corporación Financiera Nacional, 2016)

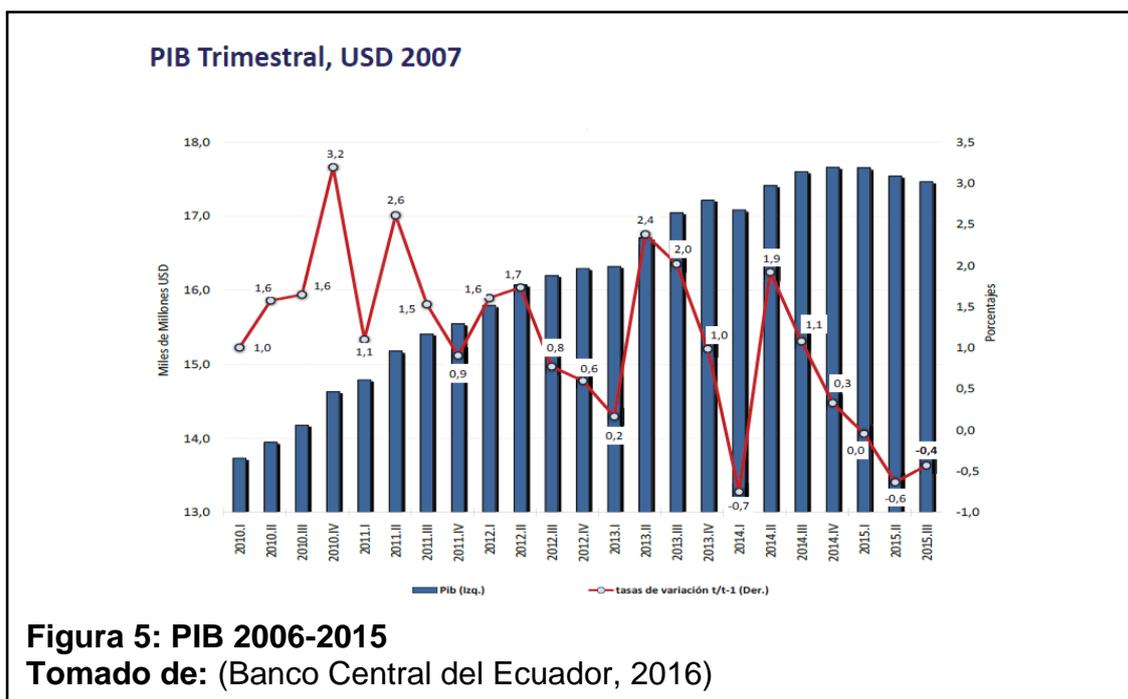
Estos factores representan una oportunidad para el desarrollo del restaurante Delicias del Mar ya que se prevé que el turismo en el país tengo una mayor afluencia tanto por parte de nacionales como de extranjeros, donde la forma de comunicar y transmitir el servicio que el negocio ofrece es una parte fundamental para incrementar las ventas. Así mismo hay líneas de crédito disponibles para la inversión, en caso de ser necesario para poder implementar las mejoras necesarias y cubrir plenamente las necesidades de los actuales y potenciales clientes.

2.3.3.2 Factor Económico

Los factores Económicos juegan un importante papel dentro de las industrias, ya que estos determinaran el atractivo potencial de las diferentes estrategias que se puedan aprovechar o desechar, al momento de hacer una planeación estratégica. (Fred, Administración Estratégica, 2013).

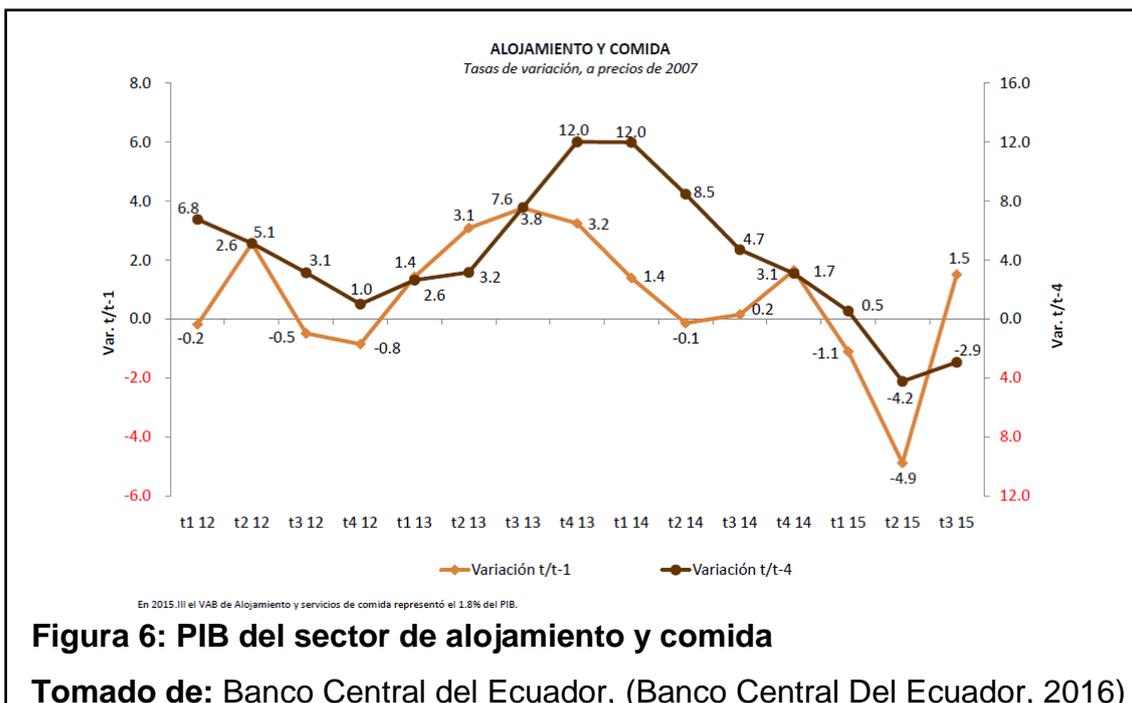
Entre los factores económicos clave que deben ser vigilados se encuentra **la tendencia del producto interno bruto**, en este caso se analizará el PIB del Ecuador, en vista que ha disminuido en el último año en relación al año 2014,

teniendo un comportamiento decreciente cerca del cierre del 2015 pues así lo demuestra la siguiente figura:



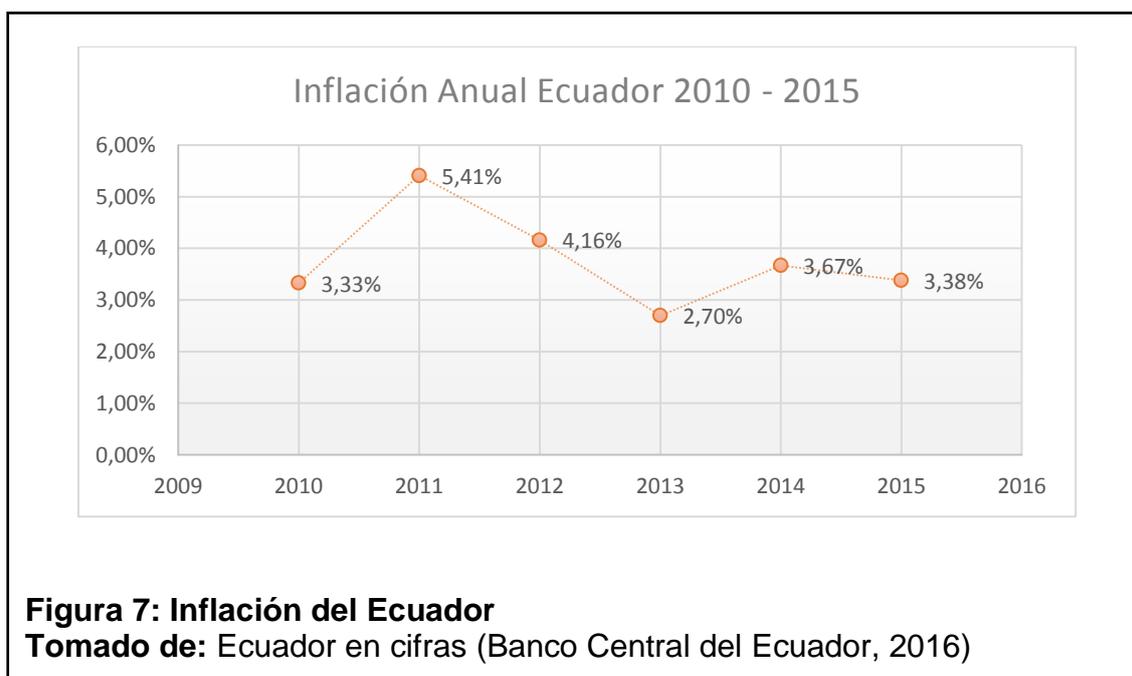
En realidad, el bajo crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto) afecta en el desarrollo de nuevas empresas que deseen implementarse en el Ecuador, incluyendo a los locales de comida, y es por ello que este tipo de factor se califica como una **amenaza baja** para Delicias del Mar, puesto que impacta en el emprendimiento de nuevas organizaciones.

En cuanto al PIB del sector de Alojamiento y Comida mostro un crecimiento del 1.5% en comparación al primer trimestre del año 2015 con el del 2014, lo cual muestra un panorama favorable para esta industria, a pesar de ser un pequeño incremento se puede evidenciar que hay una oportunidad de incrementar la participación de mercado dentro de la industria y por ende la posibilidad de aumentar las ventas del Restaurante.



2.3.3.3 Nivel de inflación en el Ecuador

Se conoce como inflación al crecimiento de los precios que existe en los productos o servicios de un determinado país o sector, típicamente la inflación se mide en porcentaje en relación con el año actual en comparación con los años anteriores, por lo que si se mantiene esta perspectiva este tipo de información se refleja en la figura que se observa a continuación:



En la figura anterior, se conoce que la menor tasa inflacionaria se registra en el año 2013 y este porcentaje se incrementa al 3,38% en el 2015, por lo tanto, se explica que la inflación crece significativamente, lo cual resulta en una desventaja al momento de adquirir productos o servicios.

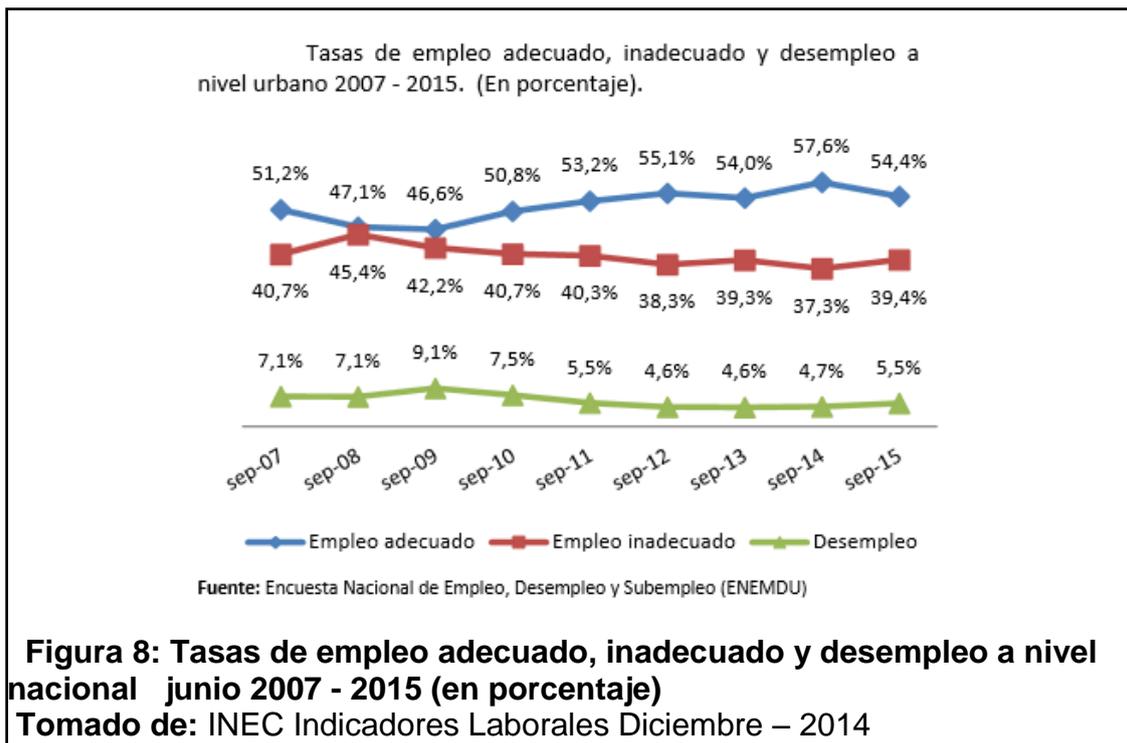
En este sentido, la inflación se ha catalogado como una **amenaza media**, ya que los porcentajes que se observan en la figura anterior afectarían en mayor medida a las empresas que brindan servicio de comida (restaurantes) por lo que se podría disminuir el poder adquisitivo por parte de los consumidores.

Por lo tanto es crucial que las operaciones del restaurante Delicias del Mar aumenten su eficiencia en función de optimizar los recursos disponibles, sean estos de materia prima, infraestructura, capital humano y financiero. Todo esto con el fin de reducir pérdidas y costos, llegando a tener un producto final a un precio menor para hacerle frente a la situación económica en relación a la inflación.

2.3.3.4 Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales.

2.3.3.4.1 Empleo

Estas tendencias marcan la pauta de cómo se vive, de cómo se trabaja, que se produce y que se consume, de esta manera surgen nuevos tipos de consumidores y nuevas necesidades que requieren de estrategias adecuadas. (Fred, Administración Estratégica, 2013).



Para septiembre 2015, la tasa nacional de empleo adecuado reflejó una transición negativa de 3.2 puntos porcentuales. La tasa nacional de empleo inadecuado registra una disminución de 2,1 puntos porcentuales respecto al año anterior. Finalmente, la tasa nacional de desempleo para en 2015 registra un crecimiento de 0,8 puntos porcentuales. Las variaciones anuales de los indicadores a nivel nacional no son estadísticamente significativas a un nivel de confianza del 95%. Esta reducción del desempleo nos muestra que se han cerrado plazas y/o oportunidades de empleo. Ocasionado que las personas tengan un menor poder adquisitivo con capacidad para adquirir bienes y/o servicios. Los porcentajes mostrados son bajos y afectan en su mayoría a la clase media y media baja, por lo tanto el efecto en las ventas del Restaurante Delicias del Mar no son significativas ya que el nivel de ingresos del segmento objetivo al que se dirige sigue siendo suficiente como para seguir asistiendo regularmente a consumir alimentos en el restaurante. (INEC, 2015)

2.3.3.4.2 Demografía

En el año 2015 el Ecuador terminó su año con una población de 16.5 millones de habitantes. Los cuáles están distribuidos de manera uniforme, en cuanto a

su género. Además es importante mencionar que el 62.24% se encuentra en un rango de edad que va de los 15 a 65 años. (Censo 2001 - 2010, 2015).

Los esfuerzos en incrementar las ventas de Delicias del Mar se deben enfocar en la población económicamente activa, la cual es mayoría en nuestro país, ya que brindará mayores resultados al momento de incrementar la base de clientes con el cuenta el negocio.

2.3.3.4.3 Estilo de vida

El ritmo acelerado de vida que llevan las personas les obliga a consumir sus alimentos fuera del hogar, especialmente a la hora de almuerzo. Al disponer de 1 hora en promedio para realizar esta actividad, buscan lugares de atención rápida a precios accesibles, para optimizar su tiempo. Adicionalmente, el estudio publicado por (IPSA, 2012), indica que el 95% de los adolescentes comen fuera de sus hogares, especialmente en lugares de comida rápida. Por lo tanto es notable que al medio día es el momento donde se da la mayor afluencia de personas a los restaurantes para consumir sus alimentos, este potencial grupo de consumidores van desde los adolescentes hasta adultos con horario de oficina. Esto marca una pauta del enfoque que debe tener las estrategias del restaurante Delicias del Mar.

2.3.3.4.4 Hábitos de Compra y tendencias de consumo

En un estudio realizado por el INEC, sobre la estructura del consumo sobre los ingresos de las familias Ecuatorianas nos muestra que el mayor porcentaje pertenece al consumo de alimento y bebidas no alcohólicas, sin embargo dentro de este valor no está comprendido el consumo de alimentos en restaurantes, el cual corresponde a una ponderación del 7.7% lo cual nos dice que las familias consumo sus alimentos en mayor proporción en casa.

| No. | Divisiones | % |
|-----|--|--------------|
| 1 | Alimentos y bebidas no alcohólicas | 24,4 |
| 2 | Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes | 0,7 |
| 3 | Prendas de vestir y calzado | 7,9 |
| 4 | Alojamiento, agua, electr., gas y otros combustibles | 7,4 |
| 5 | Muebles, artíc. para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar | 5,9 |
| 6 | Salud | 7,5 |
| 7 | Transporte | 14,6 |
| 8 | Comunicaciones | 5,0 |
| 9 | Recreación y cultura | 4,6 |
| 10 | Educación | 4,4 |
| 11 | Restaurantes y hoteles | 7,7 |
| 12 | Bienes y servicios diversos | 9,9 |
| | Gasto de Consumo del hogar | 100,0 |

Figura 9: Distribución del consumo de la población ecuatoriana
Tomado de: (INEC, 2015)

Un punto a considerar en cuanto a las tendencias de consumo es el uso de servicio a domicilio por parte de los consumidores, ya que esto representa una importante herramienta de ventas capaz de incrementar las mismas con una inversión mínima o nula, ya que actualmente en el mercado local hay empresas que se dedican al brindar el servicio de entregas de encomiendas, incluyendo las entregas de alimentos preparados a domicilio. Dichas empresas cobran un valor fijo mínimo por cada vez que se usa el servicio y no se requiere de inversión alguna para empezar. Esto representa una oportunidad **alta** para incrementar un medio de distribución adicional de los productos que ofrece Delicias del Mar por medio del servicio a domicilio motorizado.

Además cabe mencionar que la implementación de este servicio incrementa las ventas de un 10% al 25%, como lo señala el diario El Comercio de Lima en un estudio publicado sobre la industria de restaurantes, donde mencionan que los restaurantes de especialidades llegan a tener en promedio un 10% de ventas por medio del servicio a domicilio del total de su facturación, mientras que en los restaurantes de comida rápida la participación de este canal de distribución llegan a tener hasta un 30%. (Diario El Comercio (Perú), 2014).

2.3.3.4.5 Ambientales.

Una importante variable que influye directamente a esta industria es el Ambiente, ya que esto encierra temas de contaminación y situaciones climáticas que tiene actualmente el país, (Fred, Administración Estratégica, 2013). La situación climática de Ecuador es muy diversa ya que esta varía en cada parte de su territorio. Una de las principales razones de esto es los diferentes niveles de altura de cada región, acompañado de la humedad en el aire y su ubicación geográfica. Lo cual genera una gran variedad de climas, sin embargo las temperaturas promedio registradas durante el año no son muy variables, por los que es difícil definir estaciones climatológicas. Lo que sí se puede notar a lo largo se nota dos períodos, el húmedo y el seco.

Además, el Ecuador está en el paso de corrientes marinas que influyen directamente en la temperatura del agua, y el contenido de la misma. Afectando o favoreciendo a la fauna marina. Por lo tanto en algunas épocas del año la pesca de ciertos mariscos es escasa o nula, o al contrario hay una gran producción de los mismos, razón por la cual estos productos del mar varían sus precios por efecto de la oferta. Esto obliga a que se maneje estratégicamente los inventarios de acuerdo a estos factores críticos para el abastecimiento de la materia prima principal que tiene el restaurante Delicias del Mar.

2.3.3.5 Factores tecnológicos

La tecnología es un factor clave de éxito para muchas empresas, ya que en muchas de las veces genera una ventaja competitiva sobre su competencia. Este importante factor está cambiando la naturaleza de las oportunidades, amenazas y condiciones de mercado. Gracias a la tecnología se ha reducido las barreras geográficas y las comunicacionales, por medio del comercio electrónico. (Fred, Administración Estratégica, 2013).

El internet está cambiando la naturaleza de las oportunidades y amenazas que se presentan en los distintos mercados e industrias, (Fred, Administración

Estratégica, 2013). Según el Ministerio de Telecomunicaciones 66 de cada 100 utilizaron internet en el Ecuador, en el año 2013, lo cual muestra la tendencia de crecimiento acelerado que este experimento el país en este ámbito, ya que en el 2006 esta cifra era 11 veces inferior. Cabe destacar que de esta cantidad de usuarios de internet, el 50% se encuentra en la provincia de Pichincha (OWOLOO, 2016).

Dentro de los principales usos que las personas hacen del internet están las redes sociales, especialmente la red mundialmente famosa Facebook, que registra ya un total de 9.2 millones de usuarios (OWOLOO, 2016). Esto genera un nuevo enfoque en la forma de como promocionar un negocio y ganar posicionamiento, porque además de ser usada por una gran parte de la población es un medio directo y económico de comunicación, el cual puede ser aprovechado para transmitir la oferta que el restaurante tiene.

Los sistemas informáticos ayudan a las empresas a optimizar sus procesos, de manera que simplifican procedimientos y mantiene un mejor control de sus operaciones. Es importante la implementación de estos sistemas porque estos generan una reducción en los costos de las operaciones, aumenta el control de inventarios con el fin de evitar pérdidas y por ende un incremento en las ganancias. Actualmente el mercado local dispone de equipos y programas necesarios para implementar tecnología en el Área Gastronómica y Hotelera.

El Ecuador, paulatinamente avanza en cuestiones de tecnología, ubicado en el puesto 71 entre 148 países más competitivos del mundo. Este incremento tecnológico que ha experimentado nuestro país en tema de competitividad de se encuentran representados principalmente por la eficiencia en la innovación tecnológica y la educación. (Maldonado, 2015)

En resumen, como se mencionó anteriormente, el Ecuador está atravesando por un avance significativo en tecnología, convirtiéndose una gran oportunidad para el restaurante Delicias del mar, permitiendo incorporar nuevas innovaciones tecnológicas en beneficio de sus operaciones.

2.3.3.6 Factores legales

Tabla 6: Permisos de funcionamientos

| N° | Descripción | Institución |
|----|---|---|
| 1 | Certificado único de habilitación o uso del suelo | Municipio de Ambato |
| 2 | Permiso de funcionamiento | Cuerpo de bombero de Ambato |
| 3 | Permiso de higiene y control de calidad | Municipio de Ambato |
| 4 | Licencia anual de funcionamiento de establecimiento de turismo | Departamento de turismo-municipio de Ambato |
| 5 | Permiso de la agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria | ARSCA |
| 6 | Certificado de pago de patente, Impuesto, Tasa y contribuciones a los activos totales | Municipio de Ambato |
| 7 | Ruc | SRI |
| 8 | Certificado de pago de 1.5x 1000 de los activos fijos | Ministerio de turismo |
| 9 | Actualización de categorización de restaurante | Ministerio de turismo |
| 10 | Certificado de pago al impuesto a la Sociedad General de Autores y Compositores del Ecuador | SAYCE |
| 11 | Certificado de pago al impuesto a la Sociedad de Productores de Fonogramas | SOPROFON |
| 12 | Certificado de Salud Ocupacional del personal que labora en el establecimiento | Ministerio de salud publica |

Tomado de: (Delicias del Mar, 2016)

El restaurante Delicias del mar cuenta con todos los permisos de funcionamiento que la ley exige, dichos permisos son los detallados en la tabla anterior. Cada año se verifica y se gestiona que el negocio cuente con todo lo establecido por la ley, ya que los entes de control hacen inspecciones regularmente, así se evita ser objeto de multas y sanciones.

2.3.3.6.1 Control para el consumo de alimentos en el Ecuador

Dentro de la legislación actual en el Ecuador, el control de consumo de alimentos tiene una participación importante ya que está regulada por medio de la Ley Orgánica de la Salud, la cual indica que los restaurantes son parte de establecimientos sujetos a control sanitario para poder funcionar y deberán cumplir con las debidas autorizaciones que la ley exige. (controlsanitario.gob.ec, 2013)

Al conocer esto, se tiene que la autoridad competente se encargará del control en el consumo de los alimentos para mantener un estricto cuidado alimenticio de sus habitantes y del medio ambiente, este tipo de control se lo realiza por iniciativa del Ministerio de Salud Pública. Cumplir con todos los estándares que exige la autoridad no es tarea fácil, sin embargo es algo que se puede lograr. Muchos de estos requisitos requieren de inversión adicional y en ocasiones el incremento de los costos operativos. De todas maneras son regulaciones que todos los demás competidores deben cumplir, dejando de ser una amenaza para el negocio.

2.3.4 Competencia

La recolección y evaluación de información de los competidores es una parte esencial al momento de formular estrategias exitosas en los negocios. Este factor clave se puede describir como intensa para todas las industrias. (Fred, Administración Estratégica, 2013).

Con datos obtenidos de la herramienta Sí Emprende del INEC, se encontró que existen un total de 1676 empresas que operan en el Cantón Ambato dentro de la actividad económica: actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas. A pesar de tener diferentes enfoques, satisfacen las mismas necesidades. De estos datos expuestos se puede obtener que la rentabilidad sobre las ventas es de un 24% en promedio. (INEC, Si emprende, 2015).

Tabla 7: Información de los competidores

| | Mercado total | Promedio por negocio |
|-------------------------------------|----------------------|-----------------------------|
| Competidores actuales | \$ 1676 | |
| Necesitas invertir para su negocio | \$ 8.871.459 | \$ 5.293 |
| Total de ventas de los competidores | \$ 32.601.901 | \$ 19.452 |
| Total de gastos de los competidores | \$ 24.810.479 | \$ 14.803 |
| Número de personas que trabajan | 3.867 | 3 |
| Mujeres | 2.690 | 2 |
| Hombres | 1.177 | 1 |

Tomado de: (Censo 2001 - 2010, 2015)

En vista de que el segmento objetivo que tiene el restaurante está comprendido entre personas de clase media a media alta, los competidores directos que satisfacen la necesidad de brindar alimentos preparados con productos de calidad en un ambiente elegante y agradable, el número de participantes dentro de la ciudad de Ambato se reduce a tan solo 10 establecimientos que cuentan con una mezcla de productos y servicios similares junto con una infraestructura adecuada.

2.3.4.1 Análisis Cinco fuerzas de Porter

La necesidad de realizar este diagnóstico, empleando el modelo de competitividad establecido por Michael Porter, es para demostrar e identificar como las fuerzas que lo componen inciden de forma directa en el funcionamiento interno del restaurante Delicias del Mar que normalmente condicionan sus estrategias o influyen en sus resultados.

Michael Porter en su modelo, establece cinco variables que permiten a la organización realizar un estricto análisis del Microentorno, para lo cual, se va a tomar como referencia estas variables de Porter y enfocarlas específicamente al entorno del restaurante en estudio para así establecer un análisis que servirá como parte fundamental para el desarrollo de estrategias en beneficio de la misma. A continuación se analizan las 5 variables de Porter.

2.3.4.1.1 El Poder de Negociación con los Clientes

En un mercado donde los clientes se encuentran agrupados, son numerosos o sus niveles de compras son elevadas, el poder de negociación con los clientes constituye una fuerza que influye directamente en la industria en que se encuentra, (Fred, Administración Estratégica, 2013).

Esta fuerza es **alta** dentro de la esta industria de Restaurantes, ya que los consumidores no están concentrados y están enfocados en servicios distintos. Además, los productos no son estandarizados y cada uno tiene su factor diferenciador con valor agregado como es el servicio, calidad de producto, sabor, ambiente del restaurante, entre otros que hacen que no sea fácil hacer una comparación de precios entre los productos y servicios que ofrecen las empresas de la competencia. Sin embargo los consumidores pueden elegir entre un segmento reducido dentro de la oferta existente en el servicio de restaurantes del sector.

El consumidor tiene preferencias por los servicios de Delicia del Mar debido a la buena y cordial atención que se brindará al cliente junto con una buena relación de precio y calidad lo cual genera una imagen de competitividad dentro de la industria, así como también influye directamente la infraestructura y la amplia variedad de especialidades ofertadas en el menú.

2.3.4.1.2 Rivalidad entre competidores

El restaurante “Delicias del Mar” es una organización con fines de lucro, que tiene como actividad principal la prestación de servicio de alimentación (mariscos) a un segmento objetivo ubicado en la ciudad de Ambato. La rivalidad entre las organizaciones del sector va a influir de forma directa o indirecta a través de organizaciones que ofrecen el mismo servicio como complementario o alternativo.

Esta fuerza suele ser la más poderosa y de mayor influencia. El éxito de una estrategia implementada, se determinará en la medida que esta tenga una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales, (Fred, Administración Estratégica, 2013).

Se considera que este factor es **alto**, ya que existen pocos restaurantes con la capacidad y tamaño que tiene Delicias del Mar, en la ciudad Ambato. Actualmente existe cerca de 10 competidores que están enfocados en un mismo segmento de mercado, que es la clase media alta y alta, y solo dos de estos ofrecen mariscos como su principal producto. Además cabe destacar que la demanda de estos productos y servicios están en constante aumento, ya que la población económicamente activa se incrementa.

2.3.4.1.3 Poder de negociación con los proveedores

Las empresas de un determinado sector compran o venden, tanto los proveedores como los compradores intentan ejercer sus fuerzas para conseguir mejores precios, calidad o servicio y esto ocasiona en el sector pérdida de rentabilidad. Dentro del entorno hay organizaciones que negocian mejores que otras, pero este poder de negociación viene determinado por factores que se relacionan con la estructura del mismo.

Estos proveedores son los que encargan de abastecer todos los productos e insumos de cocina para la elaboración de los platos, y a su vez, estos proveedores ofertan a un precio adecuado de acuerdo al mercado y estableciendo condiciones o políticas de pago en concordancia con el restaurante. Entre los proveedores identificados para las actividades de procesamiento de alimentos en el Restaurante “Delicias del Mar” se tienen las siguientes:

Tabla 8: Información de los proveedores

| Nombre | Producto |
|-------------------------|--|
| Termalimex | Equipos industriales para cocina |
| Mercado informal | Mariscos, hortalizas y legumbres |
| Marcimex | Electrodomésticos y equipo informático |
| Con Gas | Gas industrial |
| Security-Team: | Equipo de seguridad industrial |
| Easy taxi | Servicio de Taxi 24 horas. |

Esta fuerza es **alta**, por la principal razón de que existen una gran cantidad de proveedores de la materia prima principal, que proviene de todas las provincias costeras del Ecuador. Dando así, la libertad de abastecerse del proveedor que otorgue el mejor precio y producto en combinación. Además al tener un gran volumen de venta, las adquisiciones de productos también es grande y esto ayuda a obtener precios más bajos.

2.3.4.1.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos

Gran parte de las industrias compiten no solo con sus rivales directos, sino que también con lo que ofrecen productos sustitutos, esto hace que la aumente la presión competitiva y se determinen precios a los productos de una determinada industria. (Fred, Administración Estratégica, 2013).

Dentro de esta industria se considera que esta fuerza es **media**, ya que hay muy pocos productos que sustituyan este servicio y no son comunes, como por ejemplo, los productos pre-cocidos y listos para el consumo. Sin embargo su participación de mercado es mínima. También se considera como productos sustitutos al servicio que brinda el Delicias del Mar, a los restaurantes que satisfacen la misma necesidad pero con un enfoque diferente en cuanto a sus especialidades, como son los restaurantes que ofrecen parrilladas, comida italiana y cocina mexicana.

2.3.4.1.5 Entrada de Nuevos competidores.

La posible entrada de nuevos competidores, son aquellas organizaciones que en un futuro no muy lejano estarían entrando a operar en el mercado en el cual ya opera el restaurante Delicias del Mar, con su servicio de alimentación específicamente en la venta de todo tipo de mariscos.

Esta fuerza se considera **media** por una serie de factores que influyen directamente en la naturaleza de la industria, empezando porque se necesita grandes requerimientos de capital para poder empezar un negocio que ofrezca un servicio y productos similares, ya que se necesita una infraestructura costosa, personal capacitado, capital de trabajo, bodegas y amplios inventarios.

Además que las marcas que operan en este sector, son negocios con una larga trayectoria en el mercado que superan los 15 años en la mayoría de los casos, y con esto se evidencia el posicionamiento que estas tienen, haciendo más difícil el ingreso de nuevo competidores.

2.3.5 Matriz EFE (Factores Externos)

Tabla 9: Matriz EFE Restaurante Delicias del Mar

| N.- | Oportunidades | Peso | Calificación | Resultado ponderado |
|---|---|-------------|---------------------|----------------------------|
| O1 | Disponibilidad de capital por medio de créditos a pymes. | 0,03 | 4 | 0,13 |
| O2 | Marketing de rápida difusión por medio de internet. | 0,05 | 4 | 0,19 |
| O3 | Crecimiento de la población económicamente activa. | 0,03 | 4 | 0,13 |
| O4 | Pocas marcas posicionadas a nivel local. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| O5 | Tendencia de los consumidores a productos saludables. | 0,06 | 4 | 0,24 |
| O6 | Empresas competidoras poco agresivas | 0,02 | 4 | 0,06 |
| O7 | Innovaciones tecnológicas en cuanto a procesamiento de alimento | 0,03 | 4 | 0,13 |
| O8 | Alta inversión para la introducción de este tipo de negocio | 0,05 | 4 | 0,19 |
| N.- | Amenazas | Peso | Calificación | Resultado ponderado |
| A1 | Pocas barreras técnicas y regulatorias para ingresar al mercado. | 0,08 | 2 | 0,158 |
| A2 | La competencia está posicionada en mercado local y nacional. | 0,08 | 2 | 0,158 |
| A3 | Regulaciones gubernamentales que incrementen los costos fijos y variables. | 0,08 | 2 | 0,158 |
| A4 | Aumento de exigencias técnicas para el funcionamiento. | 0,08 | 2 | 0,158 |
| A5 | Reducción de materias primas disponibles, por efecto de las exportaciones. | 0,08 | 1 | 0,079 |
| A6 | Variaciones climatológicas que afecten la oferta de materia prima | 0,08 | 2 | 0,158 |
| A7 | Crecimiento de la tasa de inflación | 0,05 | 2 | 0,1 |
| A8 | Cambios en los gustos de los clientes | 0,03 | 2 | 0,06 |
| A9 | Situación económica inestable. | 0,05 | 2 | 0,1 |
| A10 | El bajo crecimiento del PIB (producto interno bruto) en el sector de la industria alimenticia | 0,05 | 2 | 0,096 |
| Total evaluación ambiente eterno | | 1,00 | | 2,53 |

Conforme a los resultados obtenidos de la matriz EFE, se puede determinar que las principales oportunidades que tiene el restaurante Delicias de Mar son:

Crecimiento de la población económicamente activa, Pocas marcas posicionadas a nivel local, Tendencia de los consumidores a productos saludables e Innovaciones tecnológicas en cuanto a procesamiento de alimento

En cuanto a las amenazas que se presentan en el restaurante se puede apreciar como variable principal, pocas barreras técnicas obligatorias para ingresar al mercado, el posicionamiento de la competencia y las regulaciones gubernamentales que puedan incrementar los costos fijos y variables. Así tenemos el resultado del peso ponderado total obtenido de la matriz EFE es de 2,53 que significa que el medio ambiente es favorable a la organización.

3 Área de intervención o mejora

3.1 Análisis de matriz FODA

Las oportunidades y amenazas son factores externos que podrían otorgar un beneficio o perjudicar a una empresa en un futuro y todas estas están fuera del control de la empresa. Un principio básico es que se debe formular estrategias con el fin de aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas. (Fred, Administración Estratégica, 2013).

En el caso de las fortalezas y debilidades, son factores internos que están determinados directamente por actividades que realice la empresa. Tomando en cuenta estos puntos clave, las estrategias se desarrollan para mantener y reforzar las fortalezas que se posea. Con esto también se busca minimizar las debilidades internas del negocio. (Fred, Administración Estratégica, 2013).

A continuación se presenta un listado de las variables encontradas dentro de características internas y externas que posee el restaurante Delicias del Mar:

Tabla 10: Resumen de Matriz de FODA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| Experiencia más de 20 años en el mercado. | Falta de sistema de control de inventarios |
| Suficiente capacidad financiera. | Falta de capacitación en el área de buenas prácticas de manufactura de alimentos |
| Infraestructura propia y moderna. | Deficiencia en la adecuación de los espacios en la bodega |
| Introducción de nuevas especialidades mediante degustaciones de mariscos, y ajustes de acuerdo a la opinión de los clientes. | Falta de facilidades de pago. |
| Alto poder de negociación con los proveedores | Poca innovación en productos y servicios |
| Alta calidad de productos. | Falta de un planificación estratégica |
| Cuenta con software propio para atención al cliente y facturación. | Falta de un parqueadero para los clientes |
| Capacitaciones en área de seguridad industrial. | No cuenta con servicios a domicilio |
| Buena comunicación y compromiso de los colaboradores. | Falta de estrategias y planes de recursos humanos, ventas, operativo y finanzas |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| Disponibilidad de capital por medio de créditos a pymes. | Pocas barreras técnicas obligatorias para ingresar al mercado. |
| Marketing de rápida difusión por medio de internet. | La competencia está posicionada en mercado local y nacional. |

| | |
|---|---|
| Crecimiento de la población económicamente activa. | Regulaciones gubernamentales que incrementen los costos fijos y variables. |
| Pocas marcas posicionadas a nivel local. | Aumento de exigencias técnicas para el funcionamiento. |
| Tendencia de los consumidores a productos saludables. | Reducción de materias primas disponibles, por efecto de las exportaciones. |
| Empresas competidoras poco agresivas | Variaciones climatológicas que afecten la oferta de materia prima |
| Innovaciones tecnológicas en cuanto a procesamiento de alimento | Cambios en los gustos de los clientes |
| Alta inversión para la introducción de este tipo de negocio | La situación económica inestable. |
| | El bajo crecimiento del PIB (producto interno bruto) en el sector de la industria alimenticio |

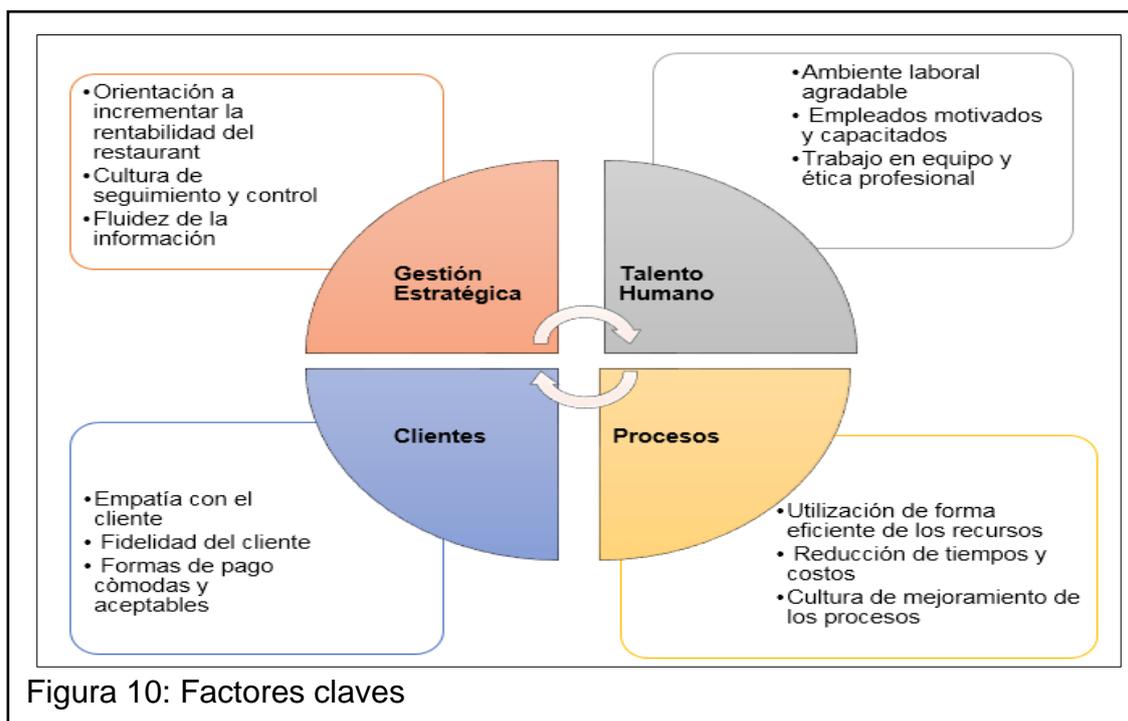
3.1.1 Identificar los factores clave

Los factores clave se constituyen como elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se han establecido y que permiten distinguir a la empresa de la competencia convirtiéndola en única.

Uno de los factores clave de la empresa es lograr un posicionamiento en el mercado en la que garantice la demanda a largo plazo de los productos en cuanto a la especialidad de mariscos que ofrece el restaurante, para lo cual es necesario brindarlos con altos estándares de calidad.

Otro de los factores determinantes es la forma en la que se ofrece los productos a los clientes, optimizando los equipos e insumos de alimentos con los que cuentan, llevando un control efectivo de los inventarios. Teniendo en cuenta siempre la capacitación permanente de los colaboradores a fin lograr el éxito empresarial.

Consolidar una efectiva y eficiente flexibilidad en el mercado, con la estructuración de estrategias bien planificadas, así como dar un correcto control y seguimiento a las acciones para el logro de un mejoramiento continuo.



3.1.2 Ponderación de factores

Tabla 11. Ponderación de factores Claves

| FACTORES CLAVES | Alto | Medio | Bajo |
|--|------|-------|------|
| Gestión estratégica | | | |
| • Orientación a incrementar la rentabilidad del restaurant | X | | |
| • Cultura de seguimiento y control | | X | |
| • Fluidez de la información | | X | |
| Talento Humano | | | |
| • Ambiente laboral agradable | x | | |
| • Empleados motivados y capacitados | X | | |
| • Trabajo en equipo y ética profesional | X | | |
| Proceso | | | |
| • Utilización de forma eficiente de los recursos | X | | |
| • Reducción de tiempos y costos | | X | |
| • Cultura de mejoramiento de los procesos | X | | |
| Clientes | | | |
| • Empatía con el cliente | X | | |
| • Fidelidad del cliente | X | | |
| • Formas de pago cómodas y aceptables | | X | |

3.2 PUNTOS DE VISTA DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS

3.2.1 Metodología

A través del método de investigación cuantitativa se plantearán preguntas con el objetivo de determinar el nivel de satisfacción de los clientes actuales y también las oportunidades que presenta los clientes potenciales. De esta manera se buscará determinar las necesidades insatisfechas de las personas y las debilidades de la industria para convertirlas en oportunidades y beneficios. Se realizará dos tipos de encuestas, una dirigida a clientes existentes y otra para clientes potenciales.

La primera se realizará a los clientes que ingresen al restaurante en un lapso de una semana como máximo hasta alcanzar el número de 100 encuestados, se les solicitará que participen en el censo y una vez que terminen de llenar la encuesta se obsequiará un postre, como incentivo para que sea realizada con la mayor seriedad posible. Para esto se utilizará un software especializado en encuestas SURVIO, en cual se puede acceder de manera gratuita en línea. La recolección de información se o hará a través de tabletas, material con el que cuenta el restaurante. Se adjunta la encuesta mencionada como Adjunto 1.

La segunda encuesta irá dirigida a cliente potenciales, la cual se la realizará en las calles de la ciudad de Ambato, con el fin de determinar potenciales oportunidades de expandir la participación de mercado. Se adjunta la encuesta mencionada como Anexo 2

3.2.2 Resultados de la encuesta de los clientes potenciales

3.2.2.1 Cálculo de la Muestra

Tabla 12. Segmentación de mercado

| Segmentación de Mercado | | Porcentaje | Cantidades |
|-------------------------|------------|------------|------------|
| Geográfica | | | |
| País | Ecuador | | 14.483.499 |
| Provincia | Tungurahua | 3,48% | 504583 |
| Cantón | Ambato | 65,37% | 329856 |
| Demográfica | | | |
| Edad (25 a 50 años) | | 33,20% | 109512 |
| Psicográficas | | | |
| Clase social | C+, B | 44% | 48185 |

Tomado de: (www.inec.gob.ec, 2011)

Con el fin de obtener la muestra de los clientes potenciales se utilizará la fórmula estadística para universos finitos, donde el universo la población urbana del Cantón Ambato comprendida entre 25 y 50 años de edad que es 48,185, asumiendo que la dispersión es la máxima, con un nivel de confianza del 95%, y un error tolerable del 5% (Grupo Radar, 2016)

$$n = \frac{n^2 * N * p * q}{e^2 * N + Z * p * q}$$

Dónde:

n = número de encuestar a realizar

N = Tamaño de la población

Z = Factor estadístico para un nivel de confianza del 95% (1.96)

p = Probabilidad de éxito = 0.87

q = Probabilidad de fracaso = 0.13

e = nivel de error permitido = 5%

$$n = \frac{(1,96^2 * 48185 * 0,87 * 0,13)}{[(0,05^2 * 48185) + (1,96^2 * 0,87 * 0,13)]}$$

$n=173$

Pregunta 1. ¿Consume usted mariscos?

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| No | 36 | 21% |
| Si | 137 | 79% |
| TOTAL | 173 | 100% |

Tabla 13: Tabulación pregunta 1

Análisis:

En la tabla anterior se observa que el 79% de los encuestados menciona que si consume mariscos, por lo que tenemos un gran porcentaje de la población que puede consumir los productos y servicios del restaurante.

Pregunta 2. Edad

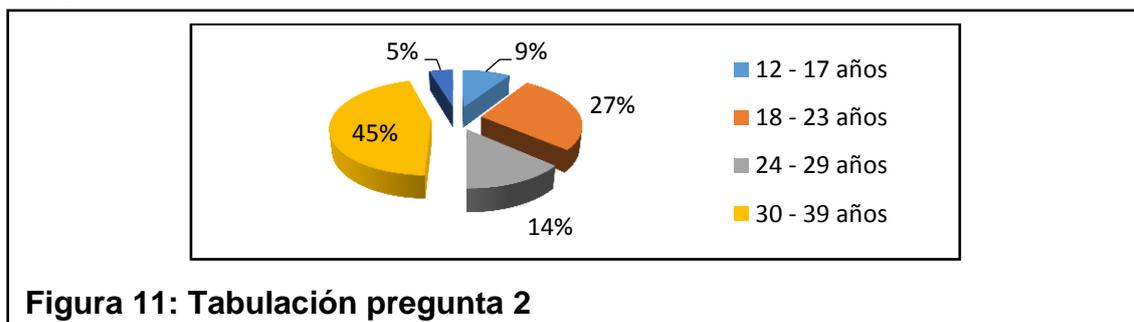


Figura 11: Tabulación pregunta 2

Análisis:

En cuanto a la edad, las personas que consumen mariscos en mayor cantidad son las personas mayores de 24 años en adelante con un total 64% del total de encuestados, por lo que las mejoras del restaurante deberán dirigirse para este segmento de la población.

Pregunta 3. Ocupación Actual

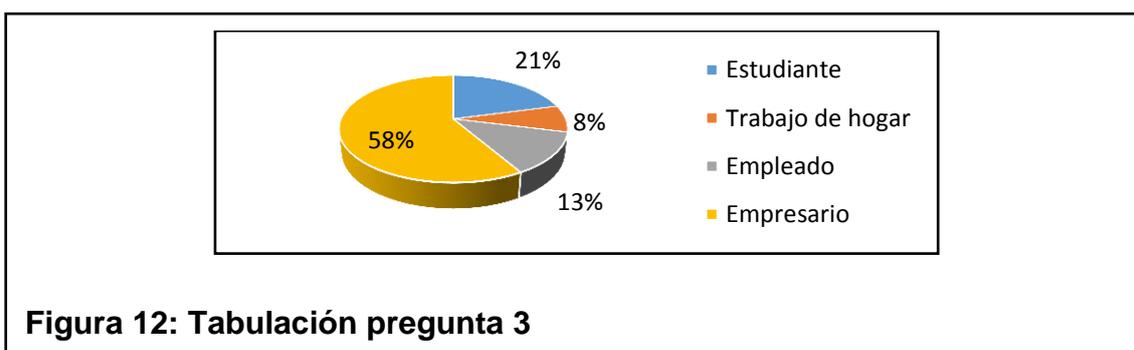


Figura 12: Tabulación pregunta 3

Análisis:

En cuanto a la ocupación actual, se tiene que el 58% de los encuestados son empresarios y el 13% empleados, esto significa que 7 de cada 10 personas se dedican a actividades laborales y por lo tanto disponen de ingresos para consumo.

Pregunta 4. ¿Con que frecuencia come fuera de su hogar?

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Diariamente | 12 | 7% |
| Varias veces por semana | 36 | 21% |
| Una vez a la semana | 42 | 24% |
| Una vez al mes | 53 | 31% |
| Alguna vez al año | 30 | 17% |
| TOTAL | 173 | 100% |

Tabla 14: Tabulación pregunta 4**Análisis:**

En cuanto a la adquisición de alimentos fuera del hogar, se tiene que el 24% consume una vez a la semana, por lo que cerca 3 de cada 10 personas podrían adquirir los servicios del restaurante al menos una vez a la semana lo cual es factor favorable para la presente investigación al buscar implementar un plan de mejoramiento.

Pregunta 5. ¿Qué tipo de comida es la que consume con más frecuencia fuera de su hogar? (Marque con una "X" su respuesta)**Tabla 15: Tabulación pregunta 5**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| Desayuno. | 20 | 12% |
| Almuerzo. | 20 | 12% |
| Cena. | 44 | 25% |
| Comida Rápida. | 89 | 51% |
| TOTAL | 173 | 100% |

Análisis:

Existen varias formas de alimentarse al momento que surge la necesidad de comer, sin embargo, la comida rápida es la que mayor preferencia genera representando el 51% de los encuestados, por lo que resultaría ideal que se genere una alternativa de comida rápida elaborada en base a mariscos que podría ser muy apetecida por la población.

Pregunta 6. Siendo 1 el de menor preferencia y 6 el de mayor preferencia, ordene el tipo de restaurante que usted prefiere, cuando consume alimentos fuera del hogar.

Tabla 16: Tabulación pregunta 6

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Comida Italiana. | 7 | 4% |
| Comida Mexicana. | 14 | 8% |
| Restaurante de Mariscos. | 34 | 20% |
| Comida Típica de la Sierra. | 35 | 20% |
| Comida Rápida. | 55 | 32% |
| Carnes a la Parrilla. | 28 | 16% |
| TOTAL | 173 | 100% |

Análisis:

Principalmente podemos observar en los resultados que los restaurantes de mariscos ocupan un lugar importante dentro de los principales gustos de los consumidores, llegando a tener un 20% de preferencia.

Pregunta 7. ¿Con que frecuencia consume mariscos?

Tabla 17: Tabulación pregunta 7

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Diariamente | 8 | 5% |
| Varias veces por semana | 30 | 17% |
| Una vez a la semana | 34 | 20% |
| Una vez al mes | 84 | 49% |
| Alguna vez al año | 17 | 10% |
| TOTAL | 173 | 100% |

Análisis:

En los datos recolectados se tiene que las personas consumen mariscos una vez al mes lo que representa el 49%, seguido del 20% de las que prefieren su consumo una vez a la semana. Así tenemos que la frecuencia de consumo es alta ya que cerca del 70% de la población lo hace una vez al mes, lo cual muestra la demanda que existe de productos preparados a base de mariscos.

Pregunta 8. ¿Dónde acostumbra a consumir mariscos?**Tabla 18: Tabulación pregunta 8**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| En el hogar | 48 | 28% |
| En Restaurantes especializados. | 58 | 34% |
| En comedores populares | 48 | 28% |
| Cuando visita alguna zona costera. | 19 | 11% |
| TOTAL | 173 | 100% |

Análisis:

En la tabla anterior se observa que las personas prefieren a consumir mariscos en restaurantes especializados pues así lo representa el 34% de los encuestados, seguido del 28% de los comedores populares, por ende se entiende que al menos 6 de cada cinco personas se inclinan a consumir mariscos en restaurantes dedicados al expendio de especialidades a base de mariscos.

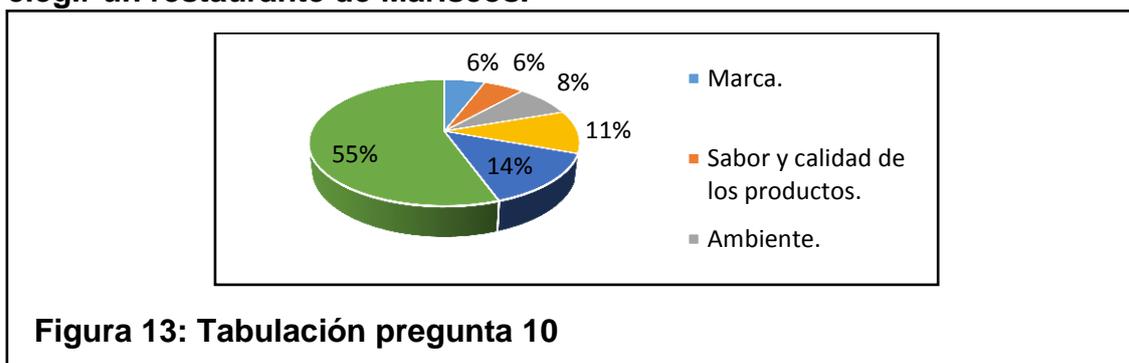
Pregunta 9. ¿Cuál es la razón por la cual usted consume marisco?**Tabla 19: Tabulación pregunta 9**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Porque es de su agrado. | 113 | 65% |
| Por su valor nutricional. | 27 | 16% |
| Por salud | 33 | 19% |
| TOTAL | 173 | 100% |

Análisis:

Los motivos por lo que se consume mariscos son muy diversos, no obstante, el 65% de las personas encuestadas han mencionado que adquieren este tipo de alimentación porque es de su agrado, el 16% se inclina por su valor nutricional y el 19% por su salud, por lo que se podría interpretar que más de la mitad de la población podría adquirir mariscos porque deleita su paladar, le gusta y le agrada su sabor. Así como también se puede evidenciar que no existe una información clara de las propiedades nutricionales que puede brindar los mariscos.

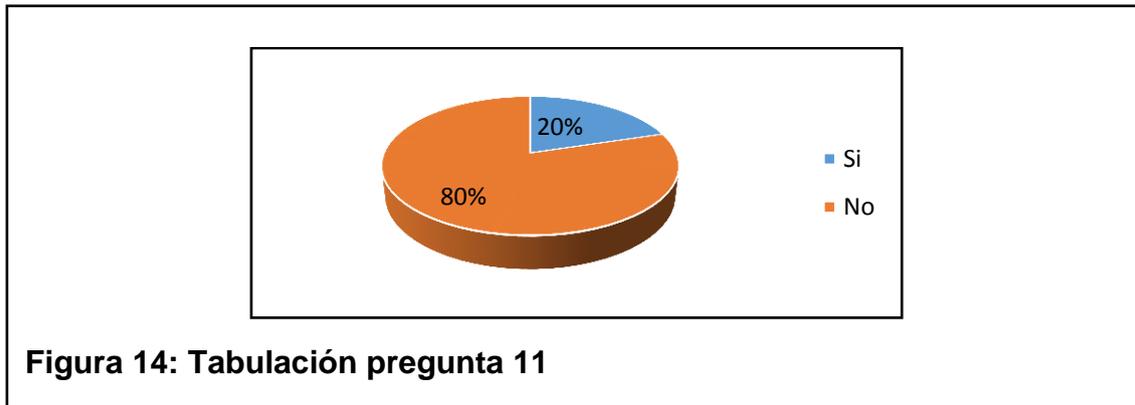
Pregunta 10. Siendo 1 el de menor importancia y 6 el de mayor importancia, califique los factores que considera usted al momento de elegir un restaurante de Mariscos.



Análisis:

Los motivos para adquirir mariscos suelen ser muy diversos, aunque de acuerdo a los datos recolectados se conoce que 55% de los encuestados lo hacen de acuerdo al precio del producto por lo que la diferencia correspondiente al 45% se distribuye entre la marca, sabor, ambiente y atención del servicio. Por lo tanto, el plan de mejoramiento deberá inclinarse en mejorar la calidad de servicio pero sin alterar sus márgenes de precio actuales.

Pregunta 11. ¿Conoce el Restaurante Delicias del Mar?



Análisis:

Al consultar a los encuestados sobre si conoce el Restaurante Delicias del Mar, se observa que en la tabla y figura anterior el 80% no conoce este local, por lo tanto, el plan de mejoramiento que busca implementarse deberá estar enfocado en establecer estrategias de publicidad para dar a conocer el servicio en el sector, lo que podría surgir un crecimiento en la demanda de nuevos consumidores.

3.2.3 Resultados de la encuesta a clientes actuales. (Satisfacción al Cliente).

1.- Por favor indique el género.

Análisis:

En la encuesta aplicada a los clientes actuales del Restaurante Delicias del Mar, se observa que el 40% son mujeres mientras que la diferencia que se encuentra en un 60% que les corresponde a los hombres, lo que significa que no existe una marcada diferencia de género por lo que los futuros servicios que se implementen en el local podrían ir dirigidos tanto para hombres como mujeres sin que exista ningún tipo de segmentación específicamente en este caso.

2.- Indique en que categoría de edad de encuentra

Tabla 20: Tabulación pregunta 2

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| <20 | 7 | 7% |
| 21-30 | 29 | 29% |
| 31-45 | 35 | 35% |
| 46-60 | 21 | 21% |
| 60+ | 8 | 8% |
| TOTAL | 100 | 100% |

Análisis:

Los clientes actuales del local mantienen una edad entre 31 y 45 años que representa al 35% del total de los encuestados, seguido de las personas que se encuentran entre 21 y 30 años cuyo porcentaje es del 29%. Estos resultados reflejan que al menos 6 de cada cinco personas que llegan al restaurante tienen entre 21 y 45 años, por lo que al realizar el plan de mejoramiento deberán establecerse estrategias para este tipo de segmento de la población.

3.- ¿Con que frecuencia visita Delicia del Mar?

Tabla 21: Tabulación pregunta 3

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--|---------------------|---------------------|
| Una vez a la semana | 15 | 15% |
| Varias veces al mes | 26 | 26% |
| Una vez al mes | 21 | 21% |
| Varias veces al año | 27 | 27% |
| He visitado el restaurante solamente una vez | 11 | 11% |
| TOTAL | 100 | 100% |

Análisis:

El margen de frecuencia para visita del restaurante se enmarca dentro de un 27% de las que indican que asisten varias veces al año, seguido del 26% de quienes informan que asisten varias veces al mes. Bajo esta perspectiva, se

entiende que existe dos tipos de clientes, aquellos que consumen al menos una vez mes y aquellos que lo hacen con menos frecuencia dentro de un período anual, por ende resultaría ideal que se planifiquen e implementen actividades de acuerdo al nivel de frecuencia de consumo.

4.- Grado de Satisfacción en la Calidad de los productos: Por favor, evalúe los siguientes enunciados según su opinión del 1 al 5. Donde 1 es la calificación más baja y 5 la calificación más alta.

Tabla 22: Tabulación pregunta 4

| ALTERNATIVAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| El punto de cocción de los productos fue el adecuado | 2% | 0% | 5% | 20% | 73% |
| El menú ofrece suficiente variedad de platos | 1% | 2% | 4% | 15% | 78% |
| El sabor de la comida | 1% | 1% | 4% | 9% | 85% |
| La presentación de los platos | 1% | 1% | 12% | 24% | 62% |
| Hay siempre disponibilidad de lo solicitado en la carta | 1% | 1% | 6% | 27% | 65% |

Análisis:

Al evaluar el grado de calidad de los productos que se ofrecen en el restaurante, se tiene que la mayoría de los encuestados han otorgado con una calificación de cinco que es el puntaje máximo en cuanto a la cocción, variedad, sabor, presentación y disponibilidad del servicio se reflejan en el local. Estos resultados demuestran que los clientes actuales se encuentran realmente satisfechos con los servicios que ofrece el restaurante y es un factor favorable para el presente plan de mejora que se pretende implementar.

5.- ¿Qué especialidad en mariscos le gustaría encontrar dentro de la oferta de Delicias del Mar?

Esta fue una pregunta abierta donde se dio la libertad al encuestado de indicar la respuesta que se ajuste a su preferencia, sin embargo entre las respuesta que más frecuencia tuvo se posiciona la petición de que se incluya en el menú encocados con diferentes tipos de mariscos teniendo un peso del 25% y pulpo

en varios tipos de preparación con un 8%, por lo que nos da una pauta de donde se puede empezar a enfocar el desarrollo de nuevos productos.

| | | | |
|----------------------|--|---|---------------------------------------|
| Encocados (5x) | Salmón | Pulpo (6x) | Encocado (8x) |
| Atún blanco | Biche (2x) | Vinos (6x) | Encocado de camaron |
| Encocado de pescado | Encocado de cangrejo | Cerveza artesanal | Langostinos al ajillo |
| Camarones (4x) | Ceviche de cangrejo | Langosta (6x) | Pulpo grande. |
| Camaron (2x) | Cangrejo Azul | Pata de mula | Almejas |
| Atun (2x) | Tienes todos los que me gustan | Encocado de mariscos | Tienen de todo |
| Tiene todo (2x) | Variedad de platos con cangerehos | Langostas | . (3x) |
| Vino (2x) | Bandejas con varios tipos de mariscos | Camarones rellenos | Encocados varios |
| Langosta grande (2x) | encocados de mariscos | Mas variedad de Ceviches mixtos | encocados... |
| salmon | Baanderas de mariscos | Encocado de Cangrejo azul | encocados |
| Paella (3x) | chicharrón de mariscos | Tilapia | un plato que sea solo con langosta |
| Encocados de camaron | Jaiba | Nnhshhsh sushs ushs uwhhs uwhwuw uwhwb uwhwhe hwjsbeh | Langostinos |
| Uñas de cangrejo | cazuela | Yo pienso que el menú es completo y variado. (2x) | Langostas al ajillo |
| Langostino... | Mariscos Gratinados | | Encocados de mariscos |
| Ensalada de Pulpo | Ensaladas con mariscos, en especial el pulpo que no lo tienen. | | Ensaladas con mariscos |
| Banderas | | | Estoy agusto con la oferta que tienen |

Figura 15: Resultados pregunta 5

6.- Grado de Satisfacción: Por favor, evalúe los siguientes enunciados según su opinión del 1 al 5. Donde 1 es la calificación más baja y 5 la calificación más alta

Tabla 23: Tabulación pregunta 6

| ALTERNATIVAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------|----|-----|-----|-----|-----|
| Los precios son asequibles | 1% | 4% | 19% | 26% | 50% |
| Formas de pagos | 5% | 12% | 20% | 25% | 38% |

Análisis:

En la tabla y en el gráfico anterior se observa que los clientes actuales del Restaurante Delicias del Mar se encuentran conformes con el precio que plantea este local pues la mayoría de ellos otorgan un puntaje cinco y cuatro como calificación máxima. Estos resultados demuestran que los clientes actuales podrían encontrarse muy satisfechos con el precio de los platillos que

se ofrecen, lo que sería una iniciativa para captar un mayor número de consumidores. Sin embargo hay que tener en cuenta que formas de pago evidencia un descontento de un 37%, si tomamos en cuenta las calificaciones de 1 a 3, lo cual nos muestra una oportunidad para mejorar.

7.- Grado de Satisfacción en la calidad del servicio: Por favor, evalúe los siguientes enunciados según su opinión del 1 al 5. Donde 1 es la calificación más baja y 5 la calificación más alta

Tabla 24: Tabulación pregunta 7

| ALTERNATIVAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Agilidad en la atención | 1% | 1% | 14% | 31% | 53% |
| El pedido fue aceptadamente preparado y servido | 1% | 1% | 4% | 17% | 77% |
| Paciencia del personal de servicio a la hora de tomar pedidos | 1% | 1% | 7% | 20% | 71% |
| Amabilidad del personal del servicio | 1% | 2% | 5% | 20% | 72% |
| Presencia del personal de servicio | 1% | 2% | 4% | 31% | 62% |
| Higiene del personal de servicio | 1% | 2% | 4% | 17% | 76% |

Análisis:

Dentro de un restaurante los clientes no solamente observan la calidad y sabor de los alimentos que consumen, sino también evalúan su forma de atención por lo que se ha fijado parámetros como la agilidad, paciencia, amabilidad, nivel de presencia e higiene del personal, factores en los cuales se obtuvo un puntaje de cinco por iniciativa de los propios encuestados.

8.- Grado de Satisfacción de la infraestructura: Por favor, evalúe los siguientes enunciados según su opinión del 1 al 5. Donde 1 es la calificación más baja y 5 la calificación más alta.

Tabla 25: Tabulación pregunta 8

| ALTERNATIVAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------|----|-----|-----|-----|-----|
| Agradable decoración del restaurante | 1% | 1% | 6% | 28% | 64% |
| Música ambiental | 1% | 10% | 8% | 32% | 49% |
| Volumen adecuado del sonido musical | 1% | 9% | 11% | 26% | 53% |
| Limpieza del comedor | 1% | 3% | 5% | 20% | 71% |
| Limpieza de los baños | 1% | 2% | 8% | 18% | 71% |
| Lugar de parqueo | 1% | 15% | 19% | 19% | 46% |
| Ambiente del restaurante | 3% | 1% | 3% | 39% | 54% |

Análisis:

Dentro del nivel de infraestructura, se destacan factores como la decoración, música, volumen y limpieza, cuya calificación se otorga una evaluación de cinco como calificación máxima, lo que se demuestra que en cuanto a las instalaciones del restaurante se tiene una aceptación considerable. Sin embargo en el parámetro de lugar del parqueadero se evidencia un descontento ya que el restaurante solo cuenta con la disponibilidad para aparcar los vehículos en la vía pública, lo cual representa una potencial oportunidad para mejorar. De igual manera podemos observar en los resultados un ligero descontento en cuanto a la música ambiental y el volumen de la misma.

9.- ¿Cuál es su percepción general del restaurante?

Tabla 26: Tabulación pregunta 9

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| 1 Estrella | 0 | 0% |
| 2 Estrellas | 1 | 1% |
| 3 Estrellas | 1 | 1% |
| 4 Estrellas | 22 | 22% |
| 5 Estrellas | 76 | 76% |
| TOTAL | 100 | 100% |

Análisis:

Al consultar la percepción general del restaurante se obtiene resultados favorables dado que el promedio ponderado de las calificaciones otorgadas por los encuestados refleja una calificación del 4,73 sobre 5. Lo cual en definitiva nos dice que los clientes actuales se sienten realmente satisfechos con el servicio que ofrece el restaurante Delicias del Mar, por lo que partiendo desde esta situación actual se podría implementar equipos, muebles y nuevas instalaciones para captar un mayor número de clientes.

Un dato adicional que cabe destacar para el análisis de satisfacción al cliente es la calificación obtenida en la página de fans de Facebook, en la cual cualquier persona tiene la libertad de dar su criterio general en un rango de 1 a 5 estrellas. Actualmente se han obtenido 695 opiniones desde la creación de la página hace dos años, dando una calificación de 4.3 estrellas sobre 5, lo cual evidencia que el nivel de satisfacción por parte de los clientes es alto.



3.3 PUNTOS DE VISTA DE EXPERTO

Los resultados que se obtuvieron en la entrevista que se realizó al Chef Juan Carlos Fernández, quien actualmente es el Gerente propietario de la escuela de formación especializada en Arte Culinario y Hospitalidad “Culinary Art’s School”, ubicado en la ciudad de Quito, quien además es ingeniero en alimentos y bebidas, con una trayectoria de 25 años de experiencia en el área gastronómica y hospitalidad. Los resultados fueron de gran ayuda para conocer a que áreas se debe enfocar las mejoras que se plantearán en el restaurante

Delicias del Mar. A continuación se señalan los resultados que se consiguieron de la entrevista:

- Uno de factores más importantes que un restaurante debe tener en cuenta para mantener una ventaja competitiva sobre su competencia es la calidad en el servicio en cuanto a la atención que se brinda al cliente dentro del restaurante, donde no solo se debe enfocar a la interacción del cliente con el mesero, sino que también se debe considerar dentro de este ámbito al profesionalismo con el que se maneje la sanidad y la manipulación de alimentos, ya que entregar un producto de alta calidad es parte fundamental de la excelencia en el servicio. Para el caso más específico de una marisquería, la manipulación y almacenamiento de alimentos es mucho más importante ya que el mal manejo de la materia prima de este negocio puede tener repercusiones graves que van desde malos olores hasta intoxicaciones severas.
- La planificación estratégica de un restaurante es importante, sobre todo en el ámbito financiero, ya que se debe tener un monitoreo y control de costos constante para determinar el margen de utilidad que se obtiene de la venta de los cada uno de productos ofertados por la principal razón de que la materia prima varía mucho su precio durante el año.
- La mejor forma de promocionar un restaurante es la publicidad que va de boca en boca, ya que es la referencia con base a la experiencia que cada cliente ha tenido al visitar el negocio, por lo que esto genera un mayor resultado de beneficios por el simple hecho de que cada cliente puede hablar bien de Delicias del Mar cuando recibe una atención de alta calidad.
- Un punto importante a destacar es la forma en cómo se mantiene la fidelidad con los clientes actuales, donde básicamente se resumen en lo que se entrega a cambio a las personas que asisten al restaurante, como un factor diferenciador adicional al servicio que el cliente esperaba, algo que la competencia no haga.
- El principal error que cometen los administradores de los restaurantes es el mal manejo de su proyección de ventas, ya que si no conocen de este

factor, se puede incurrir en un exceso de inventarios o al contrario, la falta de materia prima necesaria para atender la demanda, traduciéndose en pérdidas para el negocio.

- Dentro de las áreas de procesamiento y almacenamiento de alimentos del restaurante es importante tener la tecnología adecuada que vaya acorde con las operaciones productivas, las cuales van a incrementar la sanidad, calidad y frescura, ya que se reduce notablemente el riesgo de que el personal contamine los productos. Un ejemplo de esto es el efecto que tiene el uso de una empacadora al vacío al momento de almacenar productos, la cual brinda una mayor durabilidad de la materia prima manteniendo por más tiempo sus propiedades nutricionales , sanitarias y de sabor. Traduciendo todo esto una mejor planificación de la producción, reducción de costos, mejor servicio e incremento de las ganancias.

3.4 Planteamiento de objetivos

Tabla 27: Matriz ofensiva

| <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> FORTALEZA OPORTUNIDADES </div> | Disponibilidad de capital por medio de crédito a Pymes | Marketing de rápida difusión por medio de internet | Crecimiento de la población económicamente activa | Pocas marcas posicionadas a nivel local | Tendencias de los consumidores a productos saludables | Empresas competidoras poco agresivas | Innovaciones tecnológicas en cuanto a procesamiento de alimentos | Alta inversión para la introducción de este tipo de negocio | TOTAL |
|---|--|--|---|---|---|--------------------------------------|--|---|-------|
| Experiencia más de 20 años en el mercado. | 9 | 9 | 6 | 9 | 6 | 6 | 9 | 9 | 63 |
| Suficiente capacidad financiera. | 9 | 9 | 6 | 3 | 6 | 3 | 6 | 3 | 45 |
| Infraestructura propia y moderna. | 9 | 6 | 9 | 9 | 6 | 6 | 9 | 9 | 63 |
| Introducción de nuevas especialidades mediante degustaciones en cuanto a mariscos, y ajustes de acuerdo a la opinión de los clientes. | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 9 | 3 | 36 |
| Alto poder de negociación con los proveedores. | 3 | 3 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 3 | 36 |
| Alta calidad de productos. | 6 | 6 | 6 | 9 | 9 | 9 | 6 | 3 | 54 |
| Cuenta con software propio para atención al cliente y facturación. | 0 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 3 | 0 | 30 |
| Capacitaciones en área de seguridad industrial. | 3 | 0 | 0 | 6 | 6 | 6 | 6 | 0 | 27 |
| Buena comunicación y compromiso de los colaboradores. | 3 | 3 | 3 | 6 | 6 | 6 | 9 | 3 | 39 |
| TOTAL | 45 | 48 | 45 | 57 | 57 | 48 | 60 | 33 | |
| | 7 | 4 | 6 | 2 | 3 | 5 | 1 | | |

Tabla 28: Matriz defensiva

| <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p style="text-align: left;">AMENAZAS</p> | Falta de sistema de control de inventarios | Falta de capacitación en el área de buenas prácticas de manufactura de alimentos | Deficiencia en la adecuación de los espacios en la bodega | Falta de facilidades de pago | Poca innovación en productos y servicios | Falta de planificación estratégica | Falta de un parqueadero para los clientes | No cuenta con servicio a domicilio | Falta de estrategias y planes de recursos humanos, ventas, operativos y finanzas | TOTAL |
|---|--|--|---|------------------------------|--|------------------------------------|---|------------------------------------|--|-------|
| Pocas barreras técnicas obligatorias para ingresar al mercado. | 6 | 3 | 3 | 0 | 3 | 9 | 6 | 9 | 9 | 48 |
| La competencia está posicionada en mercado local y nacional. | 9 | 6 | 3 | 6 | 9 | 9 | 6 | 6 | 9 | 63 |
| Regulaciones gubernamentales que incrementen los costos fijos y variables. | 6 | 3 | 6 | 3 | 6 | 6 | 3 | 3 | 9 | 45 |
| Aumento de exigencias técnicas para el funcionamiento. | 3 | 6 | 9 | 3 | 3 | 6 | 6 | 3 | 9 | 48 |
| Reducción de materias primas disponibles, por efecto de las exportaciones. | 9 | 3 | 6 | 3 | 6 | 9 | 3 | 3 | 9 | 51 |
| Variaciones climatológicas que afecten la oferta de materia prima | 3 | 3 | 6 | 0 | 6 | 6 | 0 | 0 | 0 | 24 |
| Crecimiento de la tasa de inflación | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 3 | 24 |
| Cambios en los gustos de los clientes | 3 | 3 | 0 | 6 | 9 | 9 | 0 | 3 | 3 | 36 |
| La situación económica inestable. | 0 | 3 | 3 | 3 | 6 | 6 | 3 | 3 | 6 | 33 |
| El bajo crecimiento del PIB (producto interno bruto) en el sector de la industria alimenticia | 0 | 0 | 0 | 3 | 6 | 6 | 0 | 3 | 6 | 24 |
| Total | 39 | 30 | 39 | 30 | 57 | 72 | 30 | 36 | 63 | |
| | 5 | 8 | 4 | 6 | 3 | 1 | 7 | 6 | 2 | |

La finalidad de plan de mejora es lograr la competitividad y mayor participación en el mercado, por lo tanto es importante definir la matriz de objetivo:

Tabla 29. Matriz de objetivos

| CATEGORIA | ESTRATEGIAS | TIEMPO | OBJETIVO |
|-----------------------------------|--|--------|---|
| Administración y recursos humanos | Diseñar el plan estratégico | LP | Diseñar y ejecutar un plan estratégico estableciendo la misión, visión, valores, políticas y objetivos a corto, mediano y largo plazo enfocados a la permanencia y crecimiento del restaurante. |
| | Crear un departamento de recursos humano | LP | Implementar un departamento de recursos humano a fin de incorporar colaboradores idóneos para cada puesto dentro restaurante. |
| | Crear un departamento de contabilidad y finanzas | LP | Implementar un departamento de contabilidad y finanzas con el propósito de manejar adecuadamente la situación económica y financiera. |
| Marketing y ventas | Innovación de productos y servicios | MP | Innovar nuevos productos y servicios a fin de lograr mayor participación en el mercado. |
| | Crear facilidades de pago | CP | Crear nuevas facilidades pago a fin de incrementar la cartera de clientes. |
| | Implementar servicios a domicilio | CP | Incrementar servicio a domicilio para satisfacer plenamente a cliente y aumentar la rentabilidad. |
| | Contratar propiedad para el parqueadero | CP | Contratar el terreno para diseñar un parqueadero exclusivamente para los clientes. |
| | Desarrollar e implementar un plan integral de Marketing y Ventas | MP | Implementar un departamento de marketing y ventas que permita plantear estrategias a fin de lograr mayor participación y competitividad en el mercado. |
| Operativo | Adecuar la bodega | MP | Centralizar la bodega del restaurante Delicias del Mar. |
| | Plan de capacitación | CP | Implementar un plan de capacitación en el área de buenas prácticas de manufactura de alimentos |
| | Implementar un sistema de control de inventarios | CP | Implementar un sistema de control de inventarios con la finalidad proveer adecuada la materia prima en tiempo justo disminuyendo costo y pérdidas. |
| | Desarrollar e implementar estrategias en cuanto a las operaciones. (manuales operativos) | MP | Implementar un departamento operativo a fin ofrecer productos que cumplan con os estándares de calidad. |

3.5 Definición de las áreas propuestas a ser mejoradas.

Tabla 30. Matriz de áreas a ser mejoradas.

| ÁREAS | PROBLEMAS IDENTIFICADOS |
|-----------------------------------|---|
| Marketing y ventas | <ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con una planificación de contabilidad y finanzas • Innovación de productos y servicios • Incrementar facilidades pago. • Servicio a domicilio • No existe parqueadero privado. |
| Operativo | <ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia en la adecuación de espacio de la bodega. • No existe plan de capacitación en el área de buenas prácticas de manufactura de alimentos. • Falta de un sistema de control de inventarios. • Falta manual de operaciones técnico a fin ofrecer productos que cumplan con estándares de calidad. |
| Administración y recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con plan estratégico. • No cuenta con procedimientos de recursos humano para contratar personal. |

4 Formulación del plan de mejora

4.1 Propuesta de cambio

La presente propuesta de plan de mejora se enfoca en reformar las diferentes áreas del restaurante “Delicias del Mar” a fin de lograr la eficiencia y la eficacia en cada una de las actividades que se efectúan, para que estas contribuyan al incremento de la rentabilidad y el posicionamiento en el mercado.

4.1.1 Planteamiento de las estrategias

Para lograr los objetivos trazados, se deben efectuar las siguientes estrategias:

- Diseñar un plan estratégico en las áreas de recursos humano, contabilidad, finanzas, marketing y ventas.
- Elaborar un plan de investigación para la innovación continua de productos y servicios.
- Crear facilidades de pago.
- Implementar servicio a domicilio.
- Contratar propiedad para brindar servicio de parqueadero privado.
- Adecuar la bodega dentro la infraestructura del restaurante.
- Plan de capacitación al personal en BPM.
- Implementar un sistema de control de inventarios.

4.1.2 Propuesta de implementación

Tabla 31: Propuesta de implementación

| ÁREA | SITUACIÓN A SOLUCIONAR | ACCIONES | COSTO POR ACTIVIDAD EN PRIMER AÑO |
|---------------------------------------|--|---|-----------------------------------|
| Área administrativa y recursos humano | Diseñar el plan estratégico en el área administrativa. | Definir políticas generales de la empresa. | \$ 00 |
| | | Implementar estrategias. | \$ 2.000 |
| | Diseñar procedimientos de recursos humanos. | Contratar servicios especializados externos. | \$ 3.060 |
| | Crear un plan contabilidad y finanzas. | Contratar servicios especializados externos | \$ 3.060 |
| | Elaborar un plan de investigación para la innovación continua de productos y servicios | Crear nuevos productos, realizar pruebas de degustación, impresión de nuevos menús con una frecuencia trimestral. | \$ 4.080 |
| | Crear facilidades de pago. | Implementar pago con tarjeta de crédito. | \$12.240 |
| | Implementar servicio a domicilio. | Contratar a empresa externa que brinde el servicio de entrega a domicilio. | \$ 3.060 |
| Área de marketing y ventas | Falta de parqueadero privado | Contratar y adecuar un terreno para brindar el servicio de parqueadero privado. | \$ 4.240 |
| Área operativa | Crear e implementar una estrategia integral marketing y ventas. | Contratar servicios especializados externos | \$ 3.900 |
| | Deficiencia en áreas de almacenamiento y de procesamiento de alimentos. | Centralizar en la infraestructura del local | \$ 52.500 |
| | Plan de capacitación BPM. | Capacitación con especialista. | \$ 612 |
| | Implementar un sistema de control de inventarios. | Contratar empresa que implante un sistema acorde a las necesidades. | \$ 2.080 |
| | Desarrollar un plan estratégico para optimizar las operaciones productivas. | Contratar servicios especializados externos para la asesoría en procesamiento de alimentos en restaurantes. | \$ 2.040 |

4.2 Evaluación financiera

La evaluación financiera es fundamental ya que permite de tomar una decisión acertada sobre la viabilidad y riesgo del estudio, en este caso plan de mejora, debido a que el área financiera es clave para el éxito de la empresa, por lo tanto con una planificación de los ingresos y egresos se puede minimizar el riesgo existente y administrar de una manera eficaz y eficiente los recursos disponibles a fin de lograr los objetivos y metas trazadas. Además, es trascendental hacer hincapié que los valores de las proyecciones de costos, gastos e ingresos están considerando la inflación al 31 de mayo del 2016, que es de 3,41% (Banco Central del Ecuador, 2016). De igual manera se ha tomado el valor oficial del riesgo país publicado el 19 de Mayo del 2016, que se situó en 891 puntos. (Banco Central del Ecuador , 2016)

4.2.1 Costos involucrados

A continuación se determinará el estudio financiero a fin de efectuar las mejoras y su respetiva evaluación para implantarlo en el restaurante Delicias del Mar.

4.2.2 Inversión inicial

La principal inversión que se efectuará en el plan de mejoras, es diseñar y adecuar el área de almacenamiento, adquisición de recipientes y estanterías metálica, así como también la elaboración e implantación de una planeación estratégica integral en todas las áreas críticas. Por lo tanto en la tabla siguiente se determina la inversión inicial necesaria para la ejecución:

Tabla 33: Inversión inicial

| DETALLE | VALORES |
|--------------------|-----------------|
| Activo tangible | \$1.978 |
| Activo intangible | \$52.500 |
| Capital de trabajo | \$13.375 |
| TOTAL | \$67.855 |

Tabla 34: Activos

| ACTIVOS TANGIBLES | | |
|--|-----------------|--------------------|
| DESCRIPCIÓN | Cantidad | VALOR TOTAL |
| Software | 1 | \$ 1.020 |
| Equipo de cómputo | 1 | \$ 959 |
| TOTAL | | \$ 1.979 |
| ACTIVOS INTANGIBLES | | |
| | Valor | Valor total |
| Gastos de adecuación del área de almacenamiento y procesamiento de alimentos | \$50.000 | \$ 50.000 |
| Costo Organización e instalación | \$2.500 | \$ 2.500 |
| TOTAL | | \$ 52.500 |

4.2.3 Capital de Trabajo

Se considera dentro de los costos y gastos que la empresa efectuará para la compra y venta de la mercadería, dentro de un periodo de tiempo establecido, a estos rubros se los puede clasificar dentro del grupo de los activos circulantes para su correcta contabilización

Está compuesto por todos los materiales e insumos utilizados dentro del área administrativo y operativo los cuales son necesarios para la producción y comercialización, los mismos se describen a continuación:

Tabla 35: Capital de trabajo

| CAPITAL DE TRABAJO | |
|------------------------------------|------------------|
| Costo de variable | \$ 2.389 |
| Costo fijo | \$ 51.113 |
| Total Anual | \$ 53.504 |
| Mensual | \$ 4.459 |
| Por tres meses de operación | \$ 13.376 |

4.2.4 Ingresos incrementales

El cálculo de los ingresos incrementales está determinado por el valor que genera la venta de los productos por efecto de la implementación de las mejoras, cuyo margen de crecimiento se estableció mediante un porcentaje

estimado del 10% de acuerdo al estudio sobre el servicio a domicilio mencionado anteriormente, donde se indicó que los restaurantes de especialidades que aumentan el servicio a domicilio como parte de su oferta pueden llegar a incrementar sus ventas en promedio un 10% y dependiendo la naturaleza del negocio esto puede representar hasta un 25%. (Diario El Comercio (Perú), 2014). Una vez implementada la mejora, el monto de los ingresos se describe a continuación:

Tabla 36: Ingresos incrementales

| RUBROS | AÑO BASE | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ventas proyectadas normal (1,5% crecimiento) | \$ 648.969 | \$ 658.703 | \$ 668.584 | \$ 678.612 | \$ 688.792 | \$ 699.124 |
| Ventas proyectadas con mejora (10% más) | | \$ 724.573 | \$ 735.442 | \$ 746.473 | \$ 757.670 | \$ 769.036 |
| INCREMENTAL | | \$ 65.870 | \$ 66.858 | \$ 67.861 | \$ 68.879 | \$ 69.912 |

Por intermedio de los datos proporcionados por el propietario se ha determinado que el restaurante normalmente tiene un crecimiento anual de ventas del 1.5%, esto se fundamenta con base a la trayectoria de más de 21 años en el mercado. A continuación se presenta un cuadro con el valor de las ventas reales en años pasados, junto con su variación de cada período contable y su promedio de crecimiento:

Tabla 37: Crecimiento anual real de “Delicias del Mar”

| Crecimiento anual Delicias del Mar | | | | | |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|
| Año | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Promedio de Variación |
| Ventas | 611057,12 | 630513,09 | 719357,41 | 648968,62 | |
| Variación porcentual | | 3,1% | 12,4% | -10,8% | 1,5% |

4.2.5 Costos y gastos incrementales

Para el desarrollo de este apartado se tomará en cuenta los valores incurridos en los diferentes procesos que están relacionados directamente con la propuesta de mejoramiento para el restaurante, como es el costo de

comercialización, distribución y mantenimiento del producto hasta que pueda llegar al consumidor final.

Tabla 38: Costos y gastos incrementales

| PROYECCION DE COSTOS Y GASTOS INCREMENTALES | | | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| AÑO | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| COSTOS VARIABLE INCREMENTAL | | | | | |
| Costo incremental servicio básico | \$ 1.346 | \$ 1.392 | \$ 1.439 | \$ 1.488 | \$ 1.538 |
| Costo incremental suministro de seguridad | \$ 1.043 | \$ 1.079 | \$ 1.115 | \$ 1.153 | \$ 1.192 |
| SUBTOTAL COSTO VARIABLE INCREMENTAL | \$ 2.390 | \$ 2.471 | \$ 2.554 | \$ 2.640 | \$ 2.730 |
| COSTO FIJO INCREMENTAL | | | | | |
| Diseño e implementación de planeación estratégica. | \$ 4.080 | \$ 4.218 | \$ 4.360 | \$ 4.508 | \$ 4.660 |
| Diseño y asesoría externa de procedimiento recursos humanos | \$ 3.060 | \$ 3.163 | \$ 3.270 | \$ 3.381 | \$ 3.495 |
| Diseño y asesoría externa para plan de contabilidad y finanzas | \$ 3.060 | \$ 3.163 | \$ 3.270 | \$ 3.381 | \$ 3.495 |
| Innovación de productos y servicios | \$ 4.080 | \$ 4.218 | \$ 4.360 | \$ 4.508 | \$ 4.660 |
| Facilidades de pago (DATAFAST) | \$ 12.240 | \$ 12.654 | \$ 13.081 | \$ 13.524 | \$ 13.981 |
| Incremento de servicio a domicilio | \$ 3.060 | \$ 3.163 | \$ 3.270 | \$ 3.381 | \$ 3.495 |
| Renta de terreno para parqueadero | \$ 4.284 | \$ 4.429 | \$ 4.578 | \$ 4.733 | \$ 4.893 |
| Estrategia integral de marketing y ventas | \$ 3.900 | \$ 4.032 | \$ 4.168 | \$ 4.309 | \$ 4.455 |
| Plan de capacitación BPM | \$ 612 | \$ 633 | \$ 654 | \$ 676 | \$ 699 |
| Plan estratégico para optimizar las operaciones productivas. | \$ 2.040 | \$ 2.109 | \$ 2.180 | \$ 2.254 | \$ 2.330 |
| Amortización incremental | \$ 10.500 | \$ 10.500 | \$ 10.500 | \$ 10.500 | \$ 10.500 |
| Depreciación incremental | \$ 198 | \$ 198 | \$ 198 | \$ 198 | \$ 198 |
| SUBTOTAL | \$ 51.114 | \$ 52.480 | \$ 53.892 | \$ 55.352 | \$ 56.861 |
| TOTAL GENERAL | \$ 53.504 | \$ 54.951 | \$ 56.446 | \$ 57.993 | \$ 59.591 |

4.2.6 Estado de resultado

Por medio del análisis del Estado de Perdida y Ganancias se establece la utilidad real o pérdidas producto de la operación realizada dentro de un periodo, determinando el desenvolvimiento económico financiero de la empresa a fin de conocer si el proyecto es viable para futuras inversiones

El cálculo de este documento se basa en la comparación de los ingresos y egresos, dentro de las normas establecidas por la Ley de Régimen Tributario Interno. (22 % de impuesto a la renta).

Adicionalmente cabe mencionar que el Restaurante Delicias del Mar cuenta con el registro de calificación artesanal, basada en la “Ley de Fomento Artesanal” artículo 9, la cual brinda ciertos beneficios tributarios como es la exención del cobro del IVA y el pago de utilidades a los trabajadores. (Registro Oficial 446, 2016)

Tabla 39: Estado de resultados

| ESTADO DE RESULTADOS INCREMENTALES CON MEJORAS | | | | | |
|--|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| AÑO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| VENTAS INCREMENTALES | \$ 65.870 | \$ 66.858 | \$ 67.861 | \$ 68.879 | \$ 69.912 |
| Ahorro reducción de compras de materia prima | \$ 32.935 | \$ 33.429 | \$ 33.931 | \$ 34.440 | \$ 34.956 |
| TOTAL INGRESOS INCREMENTALES | \$ 98.805 | \$ 100.288 | \$ 101.792 | \$ 103.319 | \$ 104.869 |
| COSTOS DE PRODUCCIÓN INCREMENTAL | | | | | |
| Costo incremental servicio básico | \$ 1.346 | \$ 1.392 | \$ 1.439 | \$ 1.488 | \$ 1.538 |
| Costo incremental suministro de seguridad | \$ 1.043 | \$ 1.079 | \$ 1.115 | \$ 1.153 | \$ 1.192 |
| OTROS COSTOS ASOCIADOS A LA MEJORA | | | | | |
| Diseño e implementación de planeación estratégica. | \$ 4.080 | \$ 4.218 | \$ 4.360 | \$ 4.508 | \$ 4.660 |
| Diseño y elaboración de procedimientos recursos humanos | \$ 3.060 | \$ 3.163 | \$ 3.270 | \$ 3.381 | \$ 3.495 |
| Diseño y asesoría externa para plan de contabilidad y finanzas | \$ 3.060 | \$ 3.163 | \$ 3.270 | \$ 3.381 | \$ 3.495 |
| Innovación de productos y servicios | \$ 4.080 | \$ 4.218 | \$ 4.360 | \$ 4.508 | \$ 4.660 |
| Incremento de servicio de pago con tarjeta de crédito. | \$ 12.240 | \$ 12.654 | \$ 13.081 | \$ 13.524 | \$ 13.981 |
| Incremento de servicio a domicilio | \$ 3.060 | \$ 3.163 | \$ 3.270 | \$ 3.381 | \$ 3.495 |
| Renta de terreno para parqueadero | \$ 4.284 | \$ 4.429 | \$ 4.578 | \$ 4.733 | \$ 4.893 |
| Estrategia integral de marketing y ventas | \$ 3.900 | \$ 4.032 | \$ 4.168 | \$ 4.309 | \$ 4.455 |
| Plan de capacitación BPM | \$ 612 | \$ 633 | \$ 654 | \$ 676 | \$ 699 |
| Plan estratégico de optimización de operaciones productivas. | \$ 2.040 | \$ 2.109 | \$ 2.180 | \$ 2.254 | \$ 2.330 |
| Amortización incremental | \$ 10.500 | \$ 10.500 | \$ 10.500 | \$ 10.500 | \$ 10.500 |
| Depreciación incremental | \$ 198 | \$ 198 | \$ 198 | \$ 198 | \$ 198 |
| TOTAL OTROS COSTOS ASOCIADOS A LA MEJORA | \$ 53.504 | \$ 52.480 | \$ 53.892 | \$ 55.352 | \$ 56.861 |
| Utilidad Operativa | \$ 45.302 | \$ 47.808 | \$ 47.900 | \$ 47.967 | \$ 48.007 |
| 22% Impuesto a la Renta | \$ 9.966 | \$ 10.518 | \$ 10.538 | \$ 10.553 | \$ 10.562 |
| Utilidad Neta | \$ 35.335 | \$ 37.290 | \$ 37.362 | \$ 37.414 | \$ 37.446 |

4.2.7 Flujo de efectivo incremental

A este indicador financiero se lo conoce como flujo de efectivo (flujo de caja) y sirve para determinar las principales entradas y salidas de dinero, a fin de establecer información necesaria, tales como las depreciaciones y las amortizaciones que intervienen en impuestos tributarios.

El flujo de caja está conformado por la utilidad neta, después de las depreciaciones y amortizaciones del préstamo, el resultado del ejercicio influye directamente en el cálculo en el cálculo del Van y del TIR.

Tabla 40: Flujo de efectivo incremental

| FLUJO DE CAJA INCREMENTAL CON MEJORAS | | | | | | |
|--|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| UTILIDAD NETA INCREMENTAL | | \$ 35.335 | \$ 37.290 | \$ 37.362 | \$ 37.414 | \$ 37.446 |
| (+) Depreciación incremental | | \$ 198 | \$ 198 | \$ 198 | \$ 198 | \$ 198 |
| (+) Amortización incremental | | \$ 10.500 | \$ 10.500 | \$ 10.500 | \$ 10.500 | \$ 10.500 |
| INVERSIONES INCREMENTALES | | | | | | |
| (-) Activos tangibles e intangibles | \$ 54.479 | | | | | |
| (-) Inversión de capital de trabajo | \$ 13.376 | | | | | |
| FLUJO DE CAJA INCREMENTAL | \$ (67.855) | \$ 46.033 | \$ 47.988 | \$ 48.060 | \$ 48.112 | \$ 48.143 |

4.2.8 Evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera del presente plan de mejora se realizará por medio del análisis de los siguientes indicadores de evaluación financiera.

4.2.9 Tasa de descuento

Para descontar los flujos futuros de efectivo se utilizará la técnica del valor presente neto, el cual es una variable clave de este proceso ya que utiliza distintos datos en función de la valoración, dado este caso se ha obtenido en este estudio una tasa de descuento de un 18.8%. Para el cálculo se utilizó la fórmula del CAPM (Jaffe R. W., 2012), a la cual se le ha añadido el valor del riesgo país, ya que es una variable que incide en el mercado en el que se desenvuelve el negocio (Zavatti, 2015).

Fórmula: FORMULA: CAPM= $r_f + B(R_m - r_f) + R_{país}$

Tasa de descuento= $1.61\% + 0.76 * (12.5\% - 1.61\%) + 8.91$

Tasa de descuento= 18.8 %

Donde el dato de riesgo país para Ecuador fue de 891 puntos en dato publicado el 19 de mayo del 2016, (Banco Central del Ecuador , 2016).

El coeficiente beta de 0.76 fue tomado del cálculo la industria de restaurantes de los Estados Unidos, publicada en enero del 2016, en vista de que la mencionada información no existe en Ecuador. (Damodaran, 2016).

La tasa de rendimiento libre de riesgo, fue tomada de los bonos del tesoro de Estados Unidos a 10 años, la cual fue de 1.62 puntos porcentuales (Investing, 2016).

Para el rendimiento del mercado, se tomó como referencia el rendimiento de los bonos global 2024 emitidos por Ecuador, los cuales se sitúan con un rendimiento de 12.5% (Orozco, 2015)

4.2.10 Valor actual neto y Tasa interna de retorno

Mediante este indicador se puede determinar resultado actual producto de la ejecución del proyecto, así mismo sirve para establecer la factibilidad que tendrá la inversión en una vez implementada, a fin de tomar la decisión de invertir en el proyecto primero se debe verificar que el resultado del VAN sea positivo.

En otras palabra el VAN representa el valor del dinero a tiempos actuales

Por otra parte tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está determinada como la tasa de interés mediante la cual el valor actual neto (VAN) se iguala a cero, el VAN, se calcula después del flujo de caja anual, trasladando los valores futuros al presente, para establecer la rentabilidad del proyecto, tomando en cuenta que si la TIR que se obtenga es mayor, la rentabilidad será más alta (Baca, 2005).

Tabla 41: VAN y TIR

| | |
|------------|------------------|
| VAN | \$ 26.686 |
| TIR | 37.7% |

En la tabla anterior se determina los resultados de los indicadores de evaluación, definiendo un VAN de 26.686 dólares un valor positivo, y 37.7% de TIR, por tanto estos valores cumplen con los parámetros requeridos, siendo valores atractivos para la implementación del presente plan de mejora.

El estado de resultados del último año tributario (2015) del restaurante “Delicias del Mar” registro una utilidad neta de 54 mil dólares, por lo que de implantarse las mejoras propuestas dicha valor se aumentará en 35 mil dólares, lo cual representará un 39,5% adicional de incremento en las utilidades al final del ejercicio fiscal. Se adjunta como anexo n°3 el resumen del estado de resultados de los últimos años del negocio.

5 Conclusiones y recomendaciones

- a. Luego del análisis interno se ha evidenciado que la falta de planificación estratégica no ha permitido generar objetivos claros que busquen incrementar la calidad del servicio, ventas y utilidades en el restaurante, ocasionando que el posicionamiento del mismo se vea comprometido. Así como tampoco se ha podido identificar y aprovechar las latentes oportunidades del mercado.
- b. Las principales falencias encontradas luego del análisis interno están centradas en la falta de procedimientos y políticas en todas las áreas del negocio, así como también la falta de planificación en la innovación de productos y servicios como es el lanzamiento de nuevos productos con una frecuencia más alta, la falta de servicio a domicilio y facilidad de pago con tarjetas. Finalmente se ha identificado que hay una desorganización en el control de inventarios, ocasionadas principalmente por la mala adecuación de los espacios de almacenamiento y la ausencia de programación de compras de materia prima.
- c. La falta de un sistema de control de inventarios y la ubicación de las áreas de almacenamiento está generando pérdidas económicas significativas a la empresa, ya que estas representan un 10% de las compras de materia prima, siendo las principales causas el robo y el desperdicio por falta de planificación de compras.
- d. Luego de la evaluación financiera se ha determinado que con una inversión estimada en 67 mil dólares, las cuales estarán destinadas a la elaboración e implementación de estrategia en las distintas áreas de interés, así como también en la adecuación de los espacios de almacenamiento, se logrará incrementar las ventas en un 10%, así como también se dará una reducción de compras de materia de prima de un 5%. Llegando a tener una tasa interna de retorno del 37.7% sobre la

- inversión, la cual es superior a la tasa de descuento determinada, la cual se situó en 18.8%.
- e. Se ha determinado que con la implementación de las mejoras se estima un incremento en las utilidades de 35 mil dólares, representando un aumento porcentual de un 39.5 puntos en relación al año 2015.
 - f. La falta de conocimiento en cuanto al Manual de Buenas Prácticas de manufactura, no le permite a la empresa alcanzar una calidad óptima en sus operaciones, por tal razón está afectando el crecimiento y desarrollo dentro del mercado. Así mismo se recomienda que las mejoras se las realice con base a este manual, para que de esta manera se cumpla con estándares internacionales de inocuidad alimentaria.
 - g. Al ser la relación calidad-precio uno de los factores que más influye en la toma de decisiones de los consumidores, la planeación estratégica debe estar enfocada al incremento de la calidad del servicio y de los productos, buscando satisfacer plenamente las necesidades de los consumidores en relación a sus gustos y preferencias cambiantes. Así como también desarrollar estrategias que permitan aprovechar oportunidades potenciales que tiene el mercado actual en el que se desarrolla este negocio.
 - h. El servicio a domicilio es un factor clave en para incrementar las ventas del restaurante y lo más adecuado es hacerlo a través de una empresa externa que brinde este servicio de entregas, ya que de esta manera no se incurrirá en ningún costo de inversión.
 - i. Es importante implementar un sistema de control de inventarios que se fusione con el sistema de facturación actual, con el fin de optimizar el flujo de información de las entradas y salidas de materia prima, para que de esta manera la vigilancia de las áreas de almacenamiento sea más controlable y auditable. Buscando cada vez reducir el porcentaje de pérdidas de materia prima, el cual actualmente está en un 10% y que se estima que con las mejoras este porcentaje sea tan solo del 5%.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador . (2015). *Información Estadística* . Quito : BCE.
- Banco Central del Ecuador . (19 de mayo de 2016). *Banco Central del Ecuador*.
Obtenido de RIESGO PAIS (EMBI Ecuador):
http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador. (16 de Marzo de 2016). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de [www.bce.fin.ec](http://contenido.bce.fin.ec):
http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central del Ecuador. (1 de 6 de 2016). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de Indicadores Económicos del Ecuador:
http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central Del Ecuador. (21 de 5 de 2016). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de Cifras Económicas Ecuador - Riesgo Pais:
http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- BCE. (26 de Diciembre de 2012). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Dirección de Estadística Económica:
<http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/293-cuentas-provinciales>
- Censo 2001 - 2010. (18 de Octubre de 2015). *www.inec.gob.ec*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Manual_del_Encuestador_ENIGHUR_2011-2012.pdf
- controlsanitario.gob.ec. (7 de Octubre de 2013). *www.controlsanitario.gob.ec*. Obtenido de REGLAMENTO FUNCIONAMIENTO ESTABLECIMIENTOS SUJETOS CONTROL SANITARIO:
<http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/REGLAMENTO-PARA-FUNCIONAMIENTO-ESTABLECIMIENTOAS-SUJETOS-A-CONTROL-SANITARIO..pdf>

- Corporación Financiera Nacional. (16 de Marzo de 2016). *http://www.cfn.fin.ec*.
Obtenido de *http://www.cfn.fin.ec*:
http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&id=839&Itemid=541
- Damodaran, A. (10 de 6 de 2016). *STERN*. Obtenido de Betas by Sector (US):
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Delicias del Mar. (02 de 09 de 2016). *DISEÑO WEB EN ECUADOR Connectambat*. Obtenido de *DISEÑO WEB EN ECUADOR Connectambat*: *http://www.deliciasdelmar.com.ec/*
- Delicias del Mar. (15 de 4 de 2016). *https://www.facebook.com/deliciasdelmar.ambato/*. Obtenido de *https://www.facebook.com/deliciasdelmar.ambato/*
- Desarrollo de las Industrias Básicas en el Ecuador . (2014). *Industrias Estratégicas* . Ecuador: Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos .
- Diario El Comercio (Perú). (20 de 6 de 2014). *elcomercio.pe*. Obtenido de *http://elcomercio.pe/economia/peru/delivery-online-incrementa-10-ventas-restaurantes-noticia-1737442*
- EKOS*. (2014). Obtenido de Las ofertas: Produbanco, CFN, Banco Procredit y Cooperativa 29 de Octubre: *http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=1207&c=1*
- Empresa e iniciativa innovadora . (Octubre 02 de 2011). *Entorno Empresarial*. Obtenido de *http://www.empresaeiniciativaemprededora.com/?Que-es-el-entorno-empresarial*
- Escuela Politecnica Nacional. (22 de 01 de 2012). *Gestión Empresarial*. Obtenido de *Gestión Empresarial*: *http://es.slideshare.net/suascarlos/analisis-efi-y-efe*
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México : Pearson Educación .
- Fred, D. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

- Gómez, F. (16 de Marzo de 2012). *Gestión administrativa*. Obtenido de <http://marielgestadmonhond11.blogspot.com/p/contenidos.html>
- Grupo Radar. (10 de 6 de 2016). *GrupoRadar*. Obtenido de CALCULE USTED MISMO EL TAMAÑO DE SU MUESTRA O SU MARGEN DE ERROR: <http://www.gruporadar.com.uy/01/?p=567>
- INEC. (Junio de 2012). *inec*. Obtenido de Clasificación Nacional de Actividades Económicas: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2015). *Si emprende*. Obtenido de Ecuador cuenta con el INEC: <http://www.ecuadorencifras.com/siemprende/PreCenec.html>
- INEC. (2015). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de Índice de Precios al consumidor enero 2015: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>
- INEC. (Junio de 2015). *www.ecuadorencifras.gob.ec/*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec/: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Septiembre-2015/Informe%20de%20Economia%20Laboral_septiembre2015%20%28final%29.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (15 de Diciembre de 2014). *Ecuadorencifras*. Obtenido de [Ecuadorencifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/hoteles-restaurantes-y-servicios/](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/hoteles-restaurantes-y-servicios/)
- Investing. (13 de Junio de 2016). *Investing.com*. Obtenido de Estados Unidos - Bonos del Estado: http://es.investing.com/rates-bonds/usa-government-bonds?maturity_from=180&maturity_to=180
- IPSA. (2012). *Estudio mercado*. Quito: IPSA.
- Jaffe, J. F. (2012). *Finanzas Corporativas*. México DF: Mc Graw Hill.
- Jaffe, R. W. (2012). *Finanzas Corporativas*. México : Mc Graw Hill.
- Ley Orgánica de Salud . (2012).
- Maldonado, P. (30 de septiembre de 2015). *revistalideres.ec*. Obtenido de Ecuador ocupa el puesto 76 del reporte global de competitividad: <http://revistalideres.ec/lideres/ecuador-competitividad-ranking-economia-innovacion.html>

- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2013). *Ministerio de Turismo del Ecuador*.
Obtenido de Ministerio de Turismo del Ecuador:
<http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/MRendicionCuentas.pdf>
- Orozco, M. (14 de Diciembre de 2015). *El Comercio*. Obtenido de Ecuador
busca revertir el historial de 'mal pagador' al cancelar bonos 2015:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/deuda-bonosglobal-brady-economia-ecuador.html>
- OWOLOO. (17 de Febrero de 2016). *www.owloo.com*. Obtenido de Ranking de
países por cantidad de usuarios en Facebook:
<https://www.owloo.com/facebook-stats/countries>
- Perkins, C. (10 de 4 de 2016). *smallbusiness.chron.com*. Obtenido de What to
Do for Missing Restaurant Inventory:
http://smallbusiness.chron.com/missing-restaurant-inventory-59986.html?__hstc=51389238.b3358dbdab7de353d6d82ba9fc89da16.1461302366688.1461302366688.1461302366688.1&__hssc=51389238.2.1461302366688&__hsfp=1304927186
- Porter, M. (1895). *Analisis de la Cadena De Valor* .
- Puchol , L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos 7ma Ed*. Madrid
: Díaz de Santo.
- Registro Oficial 446. (28 de 5 de 2016). *www.industrias.gob.e*. Obtenido de LEY
DE FOMENTO ARTESANAL: <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-LEY-DE-FOMENTO-ARTESANAL.pdf>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan de marketing en la práctica*.
Madrid: ESIC.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2014). Obtenido de Plan
Nacional de Descentralización:
<http://www.planificacion.gob.ec/programas-y-servicios/>
- Senplades. (01 de Octubre de 2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. Obtenido de <http://plan.senplades.gob.ec/web/guest/documento-base17>
- Strickland, T. (2010). *Administracion Estrategica*. Mc Graw hill.

UHU. (2007). *Universidad de Huelva*. Obtenido de Análisis Interno:
<http://www.uhu.es/ude/ANALISIS%20INTERNO.pdf>

www.inec.gob.ec. (Diciembre de 2011). *www.inec.gob.ec*. Obtenido de Encuesta de satisfacción del nivel socioeconómico NSE 2011:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

Zavatti, E. (10 de Junio de 2015). *Academia*. Obtenido de La tasa de descuento y el riesgo-país. Un modelo basado en la teoría de cartera:
https://www.academia.edu/3796799/La_tasa_de_descuento_y_el_riesgo-pa%C3%ADs_Un_modelo_basado_en_la_teor%C3%ADa_de_cartera

ANEXOS

ANEXO 1

DISEÑO DE LA ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES

1. ¿Consumen usted mariscos?
 - Sí
 - No

2. Edad:
 - 12 - 17 años
 - 18 - 23 años
 - 24 - 29 años
 - 30 - 39 años
 - Más de 40 años.

3. Ocupación Actual:
 - Estudiante
 - Trabajo de hogar
 - Empleado
 - Empresario

4. ¿Con qué frecuencia come fuera de su hogar?
(Marque con una "X" su respuesta)
 - Diariamente
 - Varias veces por semana
 - Una vez a la semana
 - Una vez al mes
 - Alguna vez al año

5. ¿Qué tipo de comida es la que consume con más frecuencia fuera de su hogar? (Marque con una "X" su respuesta)
 - Desayuno.
 - Almuerzo.
 - Cena.
 - Comida Rápida.

6. Siendo 1 el de menor preferencia y 6 el de mayor preferencia, ordene el tipo de restaurante que usted prefiere, cuando consume alimentos fuera del hogar.
(Marque con una "X" su respuesta)
 - Comida Italiana.
 - Comida Mexicana.
 - Restaurante de Mariscos.
 - Comida Típica de la Sierra.
 - Comida Rápida.
 - Carnes a la Parrilla.

7. ¿Con que frecuencia consume mariscos?
(Marque con una "X" su respuesta)
- Diariamente
 - Varias veces por semana
 - Una vez a la semana
 - Una vez al mes
 - Alguna vez al año
8. ¿Dónde acostumbra a consumir mariscos?
(Marque con una "X" su respuesta)
- En el hogar
 - En Restaurantes especializados.
 - En comedores populares
 - Cuando visita alguna zona costera.
9. ¿Cuál es la razón por la cual usted consume marisco?
(Marque con una "X" su respuesta)
- Porque es de su agrado.
 - Por su valor nutricional.
 - Por salud
10. Siendo 1 el de menor importancia y 6 el de mayor importancia, califique los factores que considera usted al momento de elegir un restaurante de Mariscos.
- Marca.
 - Sabor y calidad de los productos.
 - Ambiente.
 - Atención y rapidez del servicio.
 - Variedad de menú.
 - Precio
11. ¿Conoce el Restaurante Delicias del Mar?
- Si
 - No

Anexo 2

Encuesta de Satisfacción al cliente “Delicias del Mar”

Hola,

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

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por Delicias del Mar.

1. Por favor, indique su sexo.

- Mujer
- Hombre

2. Indique en que categoría de edad se encuentra.

- < 20
- 21 - 30
- 31 - 45
- 46 - 60
- 60+

3. ¿Con que frecuencia visita Delicias del Mar?

- Una vez a la semana
- Varias veces al mes
- Una vez al mes
- Varias veces al año
- He visitado el restaurante solamente una vez

4. **Grado de Satisfacción en la Calidad de los productos: Por favor, evalúe los siguientes enunciados según su opinión del 1 al 5. Donde 1 es la calificación más baja y 5 la calificación más alta.**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| El punto de cocción de los productos fue el adecuado. | <input type="radio"/> |
| El menú ofrece suficiente variedad de platos. | <input type="radio"/> |
| El sabor de la comida. | <input type="radio"/> |
| La presentación de los platos | <input type="radio"/> |
| Hay siempre disponibilidad de lo solicitado en la carta. | <input type="radio"/> |

5. **¿Qué especialidad en mariscos le gustaría encontrar dentro de la oferta de Delicias del Mar?**

6. **Grado de Satisfacción: Por favor, evalúe los siguientes enunciados según su opinión del 1 al 5. Donde 1 es la calificación más baja y 5 la calificación más alta.**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Los precios son asequibles. | <input type="checkbox"/> |
| Formas de pago | <input type="checkbox"/> |

7. Grado de Satisfacción en la calidad del servicio: Por favor, evalúe los siguientes enunciados según su opinión del 1 al 5. Donde 1 es la calificación más baja y 5 la calificación más alta.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| Agilidad en la atención | <input type="checkbox"/> | |
| El pedido fue acertadamente preparado y servido. | <input type="checkbox"/> | |
| Paciencia del personal de servicio a la hora de tomar pedidos. | <input type="checkbox"/> | |
| Amabilidad del personal de servicio | <input type="checkbox"/> | |
| Presencia del personal de servicio | <input type="checkbox"/> | |
| Higiene del personal de servicio | <input type="checkbox"/> | |

8. Grado de Satisfacción de la infraestructura: Por favor, evalúe los siguientes enunciados según su opinión del 1 al 5. Donde 1 es la calificación más baja y 5 la calificación más alta.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| Agradable decoración del restaurante | <input type="checkbox"/> | |
| Música ambiental | <input type="checkbox"/> | |
| Volumen adecuado del sonido musical. | <input type="checkbox"/> | |
| Limpieza del comedor | <input type="checkbox"/> | |
| Limpieza de los baños | <input type="checkbox"/> | |

| | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Lugar de parqueo | <input type="checkbox"/> |
| Ambiente del restaurante | <input type="checkbox"/> |

9. ¿Cuál es su percepción general del restaurante?

1 2 3 4 5



Anexo 3

| Estado de Resultados - Declaración IR | AÑOS | | |
|---|------------------|------------------|------------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 |
| VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12% | | | |
| VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 0% O EXENTAS DE IVA | 630513,09 | 719357,41 | 648968,62 |
| TOTAL INGRESOS | 630513,09 | 719357,41 | 648968,62 |
| COSTOS Y GASTOS | | | |
| COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO | 394290,05 | 400446,56 | 358688,65 |
| SUELDOS. SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS | 75056,72 | 86386,93 | 71677,2 |
| BENEFICIOS SOCIALES, INDENMIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS | | | 26837,08 |
| APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA) | 9119,4 | 10496,02 | 8232,8 |
| HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS | 3564 | 2160 | 2160 |
| MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES | 25645,45 | 125436,2 | 4875,65 |
| COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES | 7546,56 | 9899,4 | 1356 |
| PROMOCION Y PUBLICIDAD | 2456,25 | 3284,25 | |
| SUMINISTROS, MATERIALES Y REPUESTOS | 20645,45 | 45786,85 | 3564 |
| TRANSPORTE | | 1870 | |
| IMPUESTOS, CONTRIBUYENTES Y OTROS | 1150 | 1220 | 1320,2 |
| DEPRECIACION DE PROPIEDADES DE INVERSIONES | 6411,5 | 6411,5 | 6411,5 |
| SERVICIOS PUBLICOS | 2215 | 2850 | 3950 |
| PAGOS POR OTROS SERVICIOS | 2420,64 | | 4160 |
| PAGOS POR OTROS BIENES | 2563 | 1478,49 | 96065,68 |
| TOTAL DE COSTOS Y GASTOS | 553084,02 | 697726,2 | 589298,76 |
| UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO | 77429,07 | 21631,21 | 59669,86 |
| Impuesto a la Renta Pagado | 2749 | 1131,68 | 5658,45 |
| UTILIDAD NETA | 74680,07 | 20499,53 | 54011,41 |

Anexo 4

Menú “Delicias del Mar”



