PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO AL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE MARKETING OPERACIONAL PARA EL NEGOCIO "LAS CORVINAS DE GLORIA"

AUTOR: JOCELYN NICOLE GÓMEZ JARAMILLO

DIRECTOR: PABLO HERNÁNDEZ TINOCO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PRAXIS SECTORIALES DEL MERCADEO ANALÍTICO, ESTRATÉGICO Y OPERATIVO.

QUITO, 07 DE ENERO DEL 2019

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

Pablo Hernández Tinoco

INFORMANTES:

Yaskarina Galárraga

Juan Carlos Latorre

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios primordialmente por permitirme culminar esta etapa de mi vida de manera satisfactoria y porque gracias a él soy la profesional de ahora. En segundo lugar, agradezco a mis padres por siempre apoyarme en todos los aspectos; sin ellos, no lo hubiera logrado.

Agradezco también a todas mis amigas por ser mis compañeras durante este largo y complejo camino de la universidad ya que con ellas crecí tanto personal como profesionalmente.

Índice

INTRODUCCIÓN 1
1. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO 2
1.1. Análisis interno - cadena de valor 2
1.1.1. Actividades primarias 2
1.1.1.1. Logística interna 2
1.1.1.2. Operaciones 2
1.1.1.3. Logística externa 2
1.1.1.4. Comercialización y ventas 3
1.1.1.5. Servicio 5
1.1.2. Actividades de apoyo 5
1.1.2.1. Abastecimiento 5
1.1.2.2. Desarrollo tecnológico 6
1.1.2.3. Gestión de recursos humanos 6
1.1.2.4. Gestión general 6
1.1.2.5. Margen 7
1.2. Análisis del ambiente de marketing 7
1.2.1. Microambiente 7
1.2.1.1. Poder de negociación de los clientes 7
1.2.1.2. Rivalidad entre empresas 8
1.2.1.3. Amenaza de los nuevos entrantes 8
1.2.1.4. Poder de negociación de los proveedores 9
1.2.1.5. Amenaza de productos sustitutos 9
1.2.2. Macroambiente 10
1.2.2.1. Factores económicos 10
1.2.2.2. Factores políticos legales 12
1.2.2.3. Factores culturales 13
1.2.2.4. Factores demográficos 13
1.2.2.5. Factores ambientales 14
1.3. Síntesis del análisis situacional 15
1.3.1. FODA 15
2. ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y EVALUACIÓN DE ACCIONES 20
2.1. Matriz factores claves de éxito: (FCE) 20

2.2. PAI (priorización análisis interno) 21
2.3. Evaluación del nivel de competitividad de la empresa (EAI) 23
2.4. PAE (priorización análisis externo) 25
2.5. Evaluación del grado de atractividad del ambiente externo (EAE) 27
2.6. Evaluación de fortalezas y debilidades de la competencia y detección de los más importantes y más cercanos (PC) 28
2.7. Matriz interna y externa (I-E). 29
2.8. Matriz PEYEA - matriz posicionamiento estratégico y evaluación de acciones 30
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS 32
3.1. Estimación del tamaño de la muestra 32
3.2. Variables de investigación 33
3.3. Objetivos de investigación 34
3.4. Técnicas e instrumentos 36
3.5. Análisis de los resultados 38
3.5.1. Análisis de los resultados de la encuesta 38
3.5.2. Análisis de los resultados de la entrevista 53
3.5.3. Análisis de los resultados de la observación 57
3.6. Análisis por variable 59
3.6.1. *Producto* 59
3.6.2. *Precio* 60
3.6.3. *Punto de venta* 60
3.6.4. *Promoción* 61
3.7. Diseño de la estrategia de crecimiento 61
3.8. Selección de la estrategia de los segmentos meta 62
3.9. Selección de la estrategia competitiva genérica 63
3.10. Diseño de la estrategia de posicionamiento 63
3.11. Diseño de las estrategias de mezcla de marketing 65
3.11.1. Producto 65
3.11.2. Precio 65
3.11.3. Promoción 65
3.11.4. *Plaza* 67
3.12. Presupuesto de implementación de las acciones 68
3.12.1. Acciones 68
3.12.2. Cronograma de acciones 69
3.12.3. Presupuesto 70
3.12.4. Análisis costo-beneficio ROI 71

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....74
4.1. Conclusiones.....74
4.2. Recomendaciones 75
BIBLIOGRAFÍA 77

RESUMEN

Toda la población ha sido testigo del decrecimiento de la economía del Ecuador. Actualmente, la mayoría de los pequeños y medianos negocios han disminuido sus ventas debido a que las personas evitan gastar su dinero fuera de casa.

Una evidencia de este decrecimiento en ventas es el negocio tradicional " Las Corvinas de Gloria", el cual al igual que la mayoría de negocios tradicionales en la ciudad de Quito, ha disminuído sus ventas. El aumento de competencia de pequeños negocios que ofrecen productos similares e incluso en ocasiones a menor precio, es otro factor que ha provocado que las personas decidan inclinarse por comprar productos más económicos y dejar a lado un poco la calidad del producto.

En el caso del negocio "Las Corvinas de Gloria" las ventas ambulantes de comida rápida y la la escaces de estrategias de marketing también ha afectado las ventas e incluso la fidelidad de los clientes. Por casos como este, los negocios han comenzado a implementar estrategias de marketing para así poder sobrevivir a esta crisis económica. Han decidido usar el marketing digital y redes sociales, ahora ven a la inversión en publicidad como un canal importante para ganar y mantener clientes, y han decidido que una excelente atención al cliente es una herramienta infaltable en el negocio.

Todos estos cambios que están siendo aplicados por los emprendedores, se dan debido al aumento de la competencia. Pero más que nada porque se han dado cuenta que vender algo en esta época no es suficiente, hay que ir más allá y brindarle no solo un producto al cliente, sino que sea toda una experiencia el hecho de adquirir lo que se ofrece.

Es por esto, que este trabajo propone el desarrollo de un plan de marketing operacional para poder analizar el entorno del negocio, establecer objetivos y estrategias y ejecutar

las medidas necesarias para poder incrementar el volumen de ventas y a la vez lograr un mejor reconocimiento del mercado.

INTRODUCCIÓN

La industria de los alimentos preparados siempre está en búsqueda de crecimiento y fidelización del cliente para así tener una ventaja frente a su competencia. Tal es el ejemplo del negocio “Las Corvinas de Gloria” el cual lleva más de 65 años de tradición destacándose por su experiencia en ofrecer mariscos. Específicamente es conocido por su plato de corvina. Sin embargo, se ha visto afectado negativamente por ciertos factores externos e internos que no han permitido que el negocio crezca. Al ser un mercado con mucha competencia, el negocio necesita estar siempre actualizado para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes.

Por esta razón, lo que se quiere lograr es diseñar un plan de marketing operacional para el negocio “Las Corvinas de Gloria”, con el fin de alcanzar posicionamiento en su mercado, y así fidelizar a sus clientes. Se requiere analizar el ambiente externo e interno del negocio para conocer los puntos de mejora y generar lineamientos para su implementación, lo cual redundará en crecimiento de la demanda en el punto de venta. Además, se propone diseñar nuevas estrategias para que el negocio esté preparado para enfrentar adversidades propias de un sector tan competitivo como el de alimentos preparados

1. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

1.1. Análisis interno - cadena de valor

1.1.1. Actividades primarias

1.1.1.1. Logística interna: Estas actividades comprenden todas las relacionadas a la recepción de los insumos, materia prima y almacenamiento. Son los procesos de manipulación de alimentos, almacenamiento de ingredientes y materiales usados para la preparación de los productos y conservación de estos. El negocio "Las Corvinas de Gloria" almacena toda la materia prima en una bodega ubicada a pocos metros de este. Sin embargo, el negocio no cuenta con inventarios que permitan llevar un control de todos los materiales e insumos que se almacena.

En el caso de requerir el uso de los ingredientes, la solicitud de despacho se da desde las instalaciones del negocio mediante una llamada telefónica al encargado de la bodega, quien traslada los ingredientes hacia el local.

1.1.1.2. Operaciones: Son las actividades en donde se prepara y cocina los ingredientes para transformarlos en productos o platos para la venta. Son los procesos de preparación y presentación de los platos, limpieza y mantenimiento del lugar de trabajo y del control de la calidad de todos los procesos.

1.1.1.3. Logística externa: Incluye todas las actividades relacionadas con la entrega del producto, desde la realización del pedido hasta la limpieza del sitio de trabajo.

La logística externa de este negocio comienza con la realización del pedido por parte del cliente, prosigue la elaboración del plato y se entrega la orden realizada en cada mesa.

El negocio "Las Corvinas de Gloria" cuenta con servicio a domicilio, por lo tanto, la logística externa en este caso comienza cuando el cliente realiza el pedido vía telefónica, luego se prepara los productos desde el negocio y posteriormente se entrega el pedido con el uso de una moto en el domicilio del cliente.

1.1.1.4. Comercialización y ventas: Engloba todos los medios necesarios para promocionar el negocio. Incluye fuerza de ventas, producto, precio, plaza y promoción de los productos. Este negocio ha utilizado varios medios para promocionar y dar a conocer sus productos como son: radio, televisión y publicaciones en revistas.

Otro medio para publicitar el negocio es el uso de logotipo, letreros y menús llamativos, además del uso de una televisión en el puesto de trabajo en donde se proyectan videos e imágenes publicitarias. Se ha creado además una página en Facebook para poder transmitir al público las promociones que se ofrecen lo cual se puede evidenciar en el siguiente link:
https://www.facebook.com/lascorvinasdegloria/.

El logotipo y el menú publicitario que utiliza el negocio se los puede apreciar en la figura 1 y en la figura 2 respectivamente:

Figura 1. Logotipo



Fuente: Las Corvinas de Gloria

Figura 2. Menú



Fuente: Las Corvinas de Gloria

1.1.1.5. Servicio

Servicio Post-Venta: Se realiza actividades para lograr la fidelización, aumento de nuevos clientes, promociones para clientes frecuentes, diversificación de productos según preferencias, etc. Actualmente el negocio tiene problemas con lograr la fidelización de los clientes, pero por otro lado si realiza constantemente promociones para captar la atención de los consumidores. Un ejemplo de esto es la ampliación del menú incrementando el plato "Junior", el cual es un menú infantil que permite ampliar la oferta con opciones para todos los miembros de la familia.

1.1.2. Actividades de apoyo

1.1.2.1. Abastecimiento: En el caso del negocio "Las Corvinas de Gloria" la compra de todos los ingredientes y materia prima se realiza con diferentes proveedores que son de Quito, Manta, San Lorenzo y Pedernales además de grandes proveedores como Los Andes, La Fabril, Oriental, Familia productos y Toscana. Se ha establecido relaciones estratégicas con los proveedores, para de esta manera ofrecer un servicio seguro y de calidad al cliente. A continuación, en la tabla 1 se detalla todos los proveedores con los que el negocio tiene alianzas.

Tabla 1. Proveedores

Proveedor	**Productos**
Juan Espinoza - Tarqui Manta	Corvina
Alfonzo Taipe – San Lorenzo Esmeraldas	Concha prieta
Milton Villamarín – Pedernales Manabí	Camarón
La Fabril	Aceite para frituras, canguil, achiote, productos para limpieza
Oriental	Tallarín
Familia productos	Servilletas
Proveedor	Productos
Los Andes alimentos	Salsa de tomate, mostaza, mayonesa
Mercado San Roque	Papás, tomate, cebolla, limón, hierbas
Toscana	Harina

Fuente: Marcelo Gómez
Elaborado por: Nicole Gómez

1.1.2.2. Desarrollo tecnológico: "Las Corvinas de Gloria" es un negocio conocido en el mercado por el uso que le da a la tecnología para llegar a sus clientes mediante redes sociales. Utiliza bastante la tecnología para hacer llegar sus productos a nuevos clientes y para realizar promociones. Sin embargo, es necesario aplicar la tecnología en los procesos productivos para poder ser más eficientes.

1.1.2.3. Gestión de recursos humanos: El reclutamiento de personal que labora en el negocio no se realiza con procesos específicos ya que la mayoría de los empleados son de la propia familia y los demás han comenzado a trabajar porque son recomendados y han pasado el período de prueba.

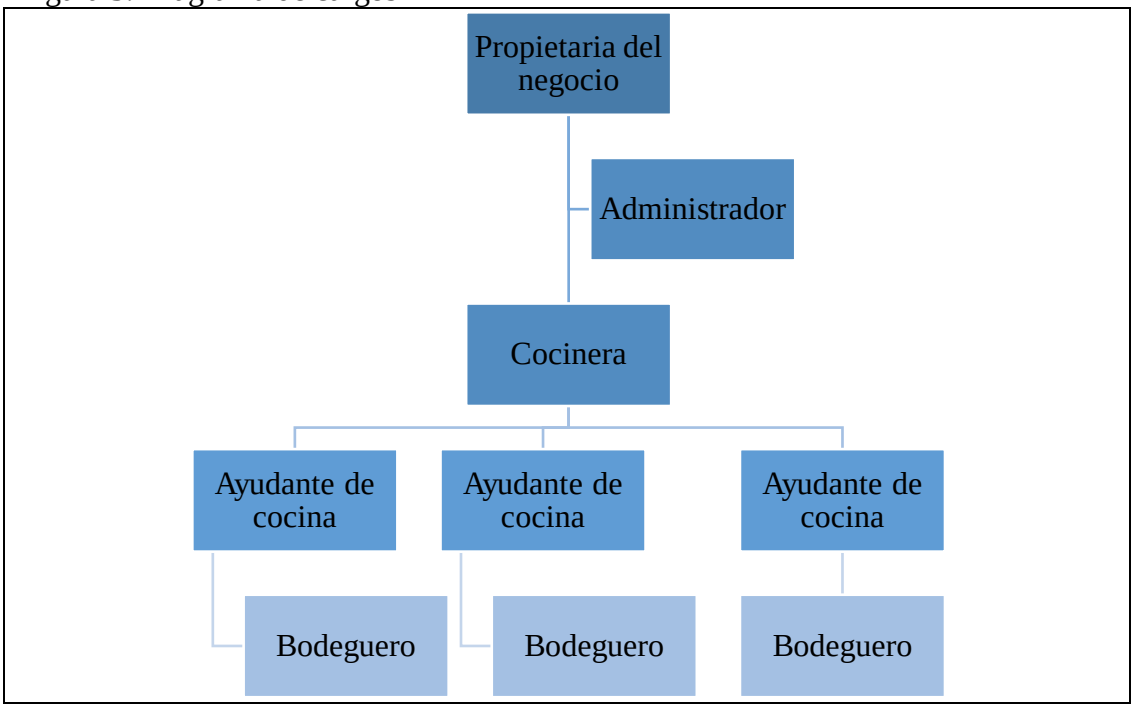
Con lo que respecta a las capacitaciones, el administrador del negocio al ser chef profesional ha enseñado a todo el personal varios temas que son útiles para el giro del negocio.

1.1.2.4. Gestión general: Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría (Thompson, 2018, pág. 3).

La administración del negocio está organizada por la propietaria quien es la hija de la fundadora y está presente todos los días en el lugar de trabajo para vender y cobrar a los clientes. Le sigue un administrador quien es el que toma las decisiones del negocio y dirige prácticamente todos los procesos del negocio.

Además, está la persona encargada de la preparación de los productos y los empleados que también cocinan y se encargan de la limpieza del puesto de trabajo todos los días. A continuación, se observa un diagrama de cargos del negocio en la figura 3:

Figura 3. Diagrama de cargos de “Las Corvinas de Gloria”



Elaborado por: Nicole Gómez

1.1.2.5. Margen

Con lo que respecta al margen de la cadena de valor, se tomó en cuenta el análisis costo beneficio del negocio que se verá en capítulos siguientes. La utilidad actual del negocio sin aplicar ninguna estrategia nueva es de $75.460,00 anuales.

1.2. Análisis del ambiente de marketing

1.2.1. Microambiente

1.2.1.1. Poder de negociación de los clientes: En el caso del negocio de comida en el Mercado Central los consumidores tienen un poder que varía frente a los vendedores. Existen temporadas en las que la cantidad de consumidores es alta; y es en este caso, cuando los administradores de los negocios pueden tener el poder de fijar los precios de los productos. Pero, en las temporadas en que son pocos los clientes que demandan el producto, son ellos quienes piden rebajas en los precios y

mejores condiciones. Además, el volumen de compra por parte de los consumidores es elevado ya que generalmente vienen en familia a consumir el producto, por lo tanto, ellos tienen poder de negociar condiciones del producto.

Otra forma de demostrar que el consumidor tiene poder en el negocio es cuando no se ofertan productos diferentes en el menú del negocio o cuando las promociones son escazas, los clientes tienden a cambiarse de marca o a buscar otro tipo de productos. Al existir también bastantes productos sustitutos, los clientes suelen buscar alternativas de productos que tengan menores precios.

1.2.1.2. Rivalidad entre empresas: En este caso son muchos negocios los que existen y que ofrecen los mismos o similares productos. En el Mercado Central de Quito existen dos negocios que dominan el mercado de venta de mariscos, es por esto que la competencia no se da mucho en precios porque los dos ofrecen los productos al mismo precio; pero la competencia se da en la publicidad, promociones y estrategias de marketing que se aplican.

El poder de los competidores es fuerte ya que los dos negocios tienen características muy similares de organización, precios y objetivos, lo que provoca que éstos dependan en ocasiones de su competencia.

Existe una gran rivalidad con la competencia ya que no hay buenas estrategias de diferenciación en los productos, es común la reducción de precios cuando existe crisis económica y el consumidor cambia fácilmente de marca. Se puede concluir, que el poder de los competidores es alto.

1.2.1.3. Amenaza de los nuevos entrantes: En este tipo de mercado no es fácil para nuevos competidores entrar, por lo tanto, no se considera una amenaza potente para el negocio.

Con respecto a la diferenciación del producto, en este mercado es muy difícil tener algo de singularidad que permita generar ventaja sobre el resto de los negocios. A lo

mucho se podría hacer una diferencia en publicidad, promociones y atención al cliente, pero no es muy común que los negocios en ese lugar de trabajo apliquen diferenciaciones de ese tipo.

Otro factor importante que hace difícil la entrada de nuevos competidores es que no existen puestos de trabajo libres en el Mercado Central, todos están ocupados por un negocio y es muy difícil que uno se desocupe.

Comenzar un negocio de comida en el Mercado Central no es ni costoso ni barato. Se necesita invertir en cocinas industriales, electrodomésticos, alguna maquinaria, suministros, sueldos del personal y además del pago mensual por el uso del local.

En el aspecto legal, no hay dificultad de entrar a esta industria ya que no existen barreras importantes. Cualquier persona interesada en iniciar un negocio en esta industria es común obtener el permiso de funcionamiento sin conflicto alguno.

Por todas estas razones se puede decir que no existe amenaza grave de nuevos entrantes.

1.2.1.4. Poder de negociación de los proveedores: En este sector los proveedores no tienen productos diferenciados ya que los insumos que los negocios adquieren de ellos no son tan difíciles de conseguir y en el caso de requerir cambiar de proveedor se lo puede hacer sin mayores complicaciones. Debido a esto, los proveedores no tienen mucho poder de variar precios, plazos de entrega o incluso cambiar la calidad de los productos.

Por estas razones el poder de negociación de los proveedores es baja ya que el negocio no depende de las condiciones que los proveedores decidan establecer.

1.2.1.5. Amenaza de productos sustitutos: Existen muchos productos o servicios sustitutos para los negocios de comida en el Mercado Central. Sin embargo, esto no significa que sean una amenaza. La mayoría de los clientes consumen en el mercado

en su hora de almuerzo, por lo tanto, las opciones para sustituir la comida que se vende en el lugar son los distintos servicios a domicilio de negocios aledaños. Aunque es poco probable que los consumidores cambien sus costumbres, esto significa que no hay amenaza significativa de productos sustitutos en esta industria.

1.2.2. Macroambiente

1.2.2.1. Factores económicos Ecuador es un país muy variante en el tema económico. La economía de este país se proyectó que avanzará un 1,3% en 2018, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (El Comercio, 2017).

En cuanto a la tasa de empleo adecuado a nivel nacional, ésta presentó un incremento anual estadísticamente significativo; en marzo 2018 fue de 41,1%, mientras que, en el mismo mes del año 2017, ésta fue de 38,5% (Granda & Feijoó, 2018, pág. 3). El hecho de que la tasa de empleo aumentara, beneficia a todos los negocios de comida del país ya que las familias se encuentran económicamente más estables y ayuda a que tengan más posibilidades de gastar su dinero como por ejemplo que salgan a comer en otro lugar que no sea su hogar.

Además, la tasa de desempleo en la ciudad de Quito ha disminuido pasando de un 9,10% en marzo del 2017 a tener un 7,10% de personas desempleadas a marzo del 2018 (Granda & Feijoó, 2018, pág. 5). Este es un buen indicador que favorece el crecimiento de las ventas en la industria de comida de la ciudad. A continuación, se presenta la tabla 2 en donde se muestran los porcentajes de desempleo que han ido variando en los últimos años.

Tabla 2. Desempleo en Ecuador

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2017	5.82%
Septiembre-30-2017	5.36%
Junio-30-2017	5.78%
Marzo-31-2017	5.64%
Diciembre-31-2016	6.52%
Septiembre-30-2016	6.68%
Junio-30-2016	6.68%
Marzo-31-2016	7.35%
Diciembre-30-2015	5.65%
Septiembre-30-2015	5.48%
Junio-30-2015	5.58%
Marzo-31-2015	4.84%
Diciembre-31-2014	4.54%
Septiembre-30-2014	4.65%
Junio-30-2014	5.71%
Marzo-31-2014	5.60%
Diciembre-31-2013	4.86%
Septiembre-30-2013	4.55%
Junio-30-2013	4.89%
Marzo-31-2013	4.64%
Diciembre-31-2012	5.00%
Septiembre-30-2012	4.60%
Junio-30-2012	5.19%
Marzo-31-2012	4.88%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)
Elaborado por: Nicole Gómez

Por otro lado, los diversos productos pueden o subir o bajar de precio. Según (Banco Mundial, 2017), lo productos agrícolas incrementarán su precio levemente. En el caso de los aceites y otras comidas se espera que sigan muy similares con respecto a los precios del año 2017. Con lo que respecta al precio del camarón, éste ha disminuido debido a la alta producción en el transcurso del año (Eldiario, 2018). Este factor beneficia a la industria de mariscos del país, sin embargo, perjudica a los camaroneros.

La industria de alimentos es la que mayor porcentaje tiene dentro de la manufactura (38%) y se debe a que Ecuador genera variedad de alimentos y ha desarrollado una industria en esta rama (Ekos, 2018). Se proyectó un 5% de crecimiento en este sector para el año 2018, teniendo un incremente en su participación en el PIB. La ventaja

que se tiene al pertenecer a este tipo de negocios es que la producción más grande de alimentos es la de procesamiento y conservación de pescado, camarones y otras especies acuáticas, lo cual es muy beneficioso para el desarrollo de estos. Al tener una cifra positiva de crecimiento en esta industria, todos los negocios pertenecientes a la misma pueden asegurar su estabilidad durante este año.

Por tanto, la industria de venta de comida específicamente de mariscos se puede ver afectada por algunos factores económicos como la tasa de desempleo, el crecimiento del sector y lo más importante, la variación del precio de los productos.

1.2.2.2. Factores políticos legales: Los factores políticos legales no tienen mucho impacto en esta industria. Por ejemplo, las sobretasas arancelarias para la importación no afectan ya que ninguno de los productos usados en los procesos es importado, es más, todos son nacionales.

Otro aspecto político que Ecuador sufría en el pasado eran las manifestaciones y marchas por parte de los trabajadores reclamando sus derechos y presentando quejas por sus condiciones laborales. En la actualidad, Ecuador ya casi no registra este tipo de eventos de protesta, lo cual se debe a que el gobierno ha establecidos medidas drásticas con los empleadores para que todos los derechos laborales se cumplan y además las actividades de los negocios se puedan desarrollar sin ninguna interrupción día tras día.

A pesar de que este negocio alimenticio se encuentra ubicado dentro de un mercado de la ciudad de Quito, el gobierno también exige que todos los beneficios de ley se apliquen para todos los trabajadores. Es decir, todos los dueños de los negocios y empleadores se ven obligados a afiliar a sus colaboradores al seguro social y brindarles todos los beneficios que por ley merecen. Esto es muy beneficioso para todos los pertenecientes a esta industria ya que se genera una mayor estabilidad con los trabajadores y se puede desarrollar el negocio sin inconvenientes.

1.2.2.3. Factores culturales: En el aspecto cultural, el negocio tiene mucha ventaja ya que los ecuatorianos al ser fieles amantes de la comida tradicional casi siempre prefieren degustar de comida tradicional antes que comida extranjera.

El ecuatoriano es muy de casa, le gusta pasar tiempo con la familia, preparar comida casera y disfrutar siempre de la variedad gastronómica tradicional que existe en el país.

Además de lo mencionado, el ecuatoriano por cultura acepta la biodiversidad y es descomplicado. Es decir, las personas están dispuestas a comer lo que sea y donde sea. Es común que un plato tradicional de la región sierra se consuma en la costa o viceversa. Esta característica cultural del ecuatoriano ha permitido que el negocio se mantenga con cierta cantidad de clientes a pesar de estar ubicado en un lugar considerado peligroso como es el Mercado Central de Quito.

Otro factor no menos importante es el idioma, ya que es conocido que muchos turistas extranjeros que hablan idiomas diferentes visitan el mercado. Este factor ha provocado que las personas que trabajan en este tipo de negocio aprendan el idioma global que es el inglés para poder brindar el mismo servicio a las personas extranjeras y a la vez irse adaptando a todos los aspectos culturales del entorno.

1.2.2.4. Factores demográficos: La migración excesiva por parte de extranjeros al Ecuador ha tenido un impacto significativo en lo que respecta a las plazas de trabajo. Actualmente muchas personas venezolanas se encuentran buscando trabajo en el país, y los negocios de esta industria han dado apertura para que puedan laborar.

Cada vez es más diversa la fuerza de trabajo y hay más personas que defienden esta variedad. Ya no se puede establecer políticas de trabajo en donde solo las mujeres se encargan de la cocina y en donde el hombre realiza las actividades que requieran esfuerzo. Es por esto que el negocio ha tenido apertura con todo tipo de personas ya sea para tenerlos de trabajadores, proveedores o clientes; adaptándose así a los factores demográficos actuales.

Además de esto, otro factor demográfico es el cambio que se ha dado últimamente en la estructura de las familias. Ahora las mujeres también son el núcleo y fuente importante de ingreso del hogar, permitiendo así que ellas sean decisoras importantes dentro de la familia. A este factor también se adaptaron prácticamente todos los negocios del país, demostrando de distintas maneras que están abiertos al cambio.

Con respecto al crecimiento poblacional del país, el 2017 finalizó con 16’776.977 de habitantes, y para el 2018 se proyectó un incremento y existirán 17’023.408 ecuatorianos (Ortiz, 2018). Este dato de crecimiento de población afecta positivamente a esta industria ya que las familias crecerán y así serán más personas las consumidoras de los productos.

1.2.2.5. Factores ambientales: Esta industria de comida no genera impactos negativos en el medio ambiente ni en la sociedad, sus procesos son seguros para la comunidad y no generan ningún daño ambiental.

La ley ecuatoriana está relacionada directamente con la prevención, control y sanción a las actividades contaminantes a los recursos naturales y establece las directrices de política ambiental, así como determina las obligaciones, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones dentro de este campo (Tecnologiaslimpias, 2018). Sin embargo, ninguna de las actividades del negocio afecta al ambiente, por lo tanto, estas leyes no intervienen ni interceden en el giro del negocio.

Un factor que influye al desarrollo del negocio, es el cambio climático ya que en el mes de marzo las conchas se encuentran en su periodo de veda. Otro producto que este negocio utiliza y se ve afectado por las condiciones del clima es el limón sutil que se trae desde Manabí. Cuando la lluvia es escaza, no se puede dar la producción del limón y esto limita al desarrollo normal del negocio. Este factor es muy importante ya que afecta económicamente y también a la producción del negocio. Cuando el abastecimiento de limón es limitado, los precios de este tienden a subir bastante y se deben invertir más dinero para comprarlo porque este es un producto

infaltable en el producto que se ofrece. En el caso de la escasez de concha, igualmente su precio se eleva, pero lo que se tiende a hacer es que en este período no se utiliza este marisco en la preparación de los platos. Estos son los dos únicos productos que se ven afectados por condiciones ambientales, por lo cual se puede decir que, si limita el desarrollo del negocio, pero no lo estanca.

1.3. Síntesis del análisis situacional

1.3.1. *FODA*: Para la realización del análisis FODA se presenta a continuación la tabla 3 que contiene componentes económicos, políticos, legales, tecnológicos y de competencia para determinar las amenazas y oportunidades del negocio. Además, los componentes de capacidad gerencial y organizacional, de capacidad competitiva y de mercados, componentes financieros, de producción, de investigación y desarrollo se utilizan para determinar cuáles son las debilidades y fortalezas del negocio. La tabla utiliza un sistema de valoración del 1 al 5, considerando al 1 y 2 como amenazas o debilidades según corresponda; y al 4 y 5 como oportunidades o fortalezas. En el caso de calificar al factor con el número 3, se considerará que dicho aspecto no afecta de manera considerable al negocio.

Tabla 3. Análisis de factores FODA de "Las Corvinas de Gloria"

	AMENAZA			**OPORTUNIDAD**	
FACTORES ECÓNOMICOS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Disponibilidad de crédito		x			
Reforma tributaria			x		
Importaciones, exportaciones			x		
FACTORES SOCIALES/DEMOGRÁFICOS/CULTURALES					
Crecimiento de la población					x
Hábitos de consumo y estilos de vida					x
Tamaño del grupo familiar		x			
Actitud frente a la calidad y el servicio				x	
FACTORES POLÍTICOS / GUBERNAMENTALES Y LEGALES					
Situación política del país			x		
Regulaciones del gobierno			x		

	AMENAZA			OPORTUNIDAD	
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
FACTORES TECNOLÓGICOS			x		
Herramientas de gestión administrativa					
Tecnología básica en la empresa		x			
Disponibilidad de sistemas de información			x		
Flexibilidad de la tecnología				x	
Nivel de inversión en tecnología				x	
FACTORES DE COMPETENCIA					
Estrategias y orientaciones de la competencia		x			
Situación administrativa de la empresa		x			
Estrategias de mercado frente a la competencia				x	
Movilidad del sector (entrada/salida de empresas)				x	
Los proveedores del sector					x
Los clientes del sector				x	
Los productos sustitutos del sector	x				
La posición competitiva y la intensidad de la competencia		x			

	DEBILIDAD			FORTALEZA	
CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Uso de pensamiento estratégico		x			
Adecuada estructura organizacional				x	
Ambiente interno organizacional, cultura organizacional					x
Estilo gerencial participativo					x
Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios					x
Nivel de conocimiento de los roles individuales					x
Conocimiento de la empresa y del negocio					x
CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE MERCADOS					
Participación en el mercado frente a los competidores				x	
Realización y uso de investigación de mercados	x				
Posicionamiento en el sector en que compite la empresa					x
Fijación de presupuestos y evaluación de cumplimiento	x				
Evaluación de costos de mercadeo	x				
Evaluación y programas de "servicio al cliente"			x		

	DEBILIDAD			FORTALEZA	
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Conocimiento de los clientes sobre la oferta de servicios				x	
Nivel de satisfacción de los clientes sobre los servicios prestados					x
Objetivos publicitarios definidos, programas de publicidad				x	
Evaluación de impacto de publicidad		x			

CAPACIDAD FINANCIERA					
Capacidad de inversión en nuevos proyectos	x				
Rentabilidad neta final/patrimonio			x		
CAPACIDAD DE PRODUCCION, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO					
Instalaciones apropiadas para prestación de servicios	x				
Distribución de unidades organizacionales según disponibilidad física		x			
Desarrollo de nuevos servicios				x	
Actualización tecnológica frente al sector				x	
Proveedores de la empresa				x	
Sistemas de control de calidad de operaciones/servicios	x				

Elaborado por: Nicole Gómez

Una vez dada la calificación a los distintos factores que afectan al negocio, se presenta a continuación el análisis FODA.

Fortalezas

- Posee buen producto con respecto a los demás que se ofertan en su mercado.
- Tiene 65 años de experiencia en el giro del negocio.
- Ofrece servicio a domicilio, lo cual no es común con respecto a la competencia.
- Cuenta con páginas en redes sociales con menú, precios y publicidad constante.
- Su menú es el más solicitado en el punto de venta.
- El administrador del negocio al tener un pensamiento actual y abierto se adapta fácilmente a los cambios del entorno.

- El ambiente interno de trabajo es muy bueno debido a que la mayoría son familiares y los demás trabajadores se adaptan fácilmente con sus compañeros.
- El administrador al ser chef profesional conoce el giro del negocio muy bien.
- El servicio al cliente es un factor al que se le da mucha importancia por parte del administrador y siempre se trata de dar la mejor atención.
- Los clientes están satisfechos con el servicio que el negocio brinda.

Oportunidades

- Demanda creciente de los productos de este tipo de negocio a nivel local y nacional.
- Apertura del consumidor a nuevos productos alimenticios.
- Crecimiento del servicio a domicilio en varias partes de la ciudad.
- Comportamiento de apertura del consumidor a recomendaciones.
- Demanda creciente de productos ecuatorianos en migrantes residentes en el exterior.
- La tasa de crecimiento en Ecuador tiene tendencia a aumentar, lo cual ayuda a que el número de integrantes de las familias que visitan el local aumente.
- La cultura del ecuatoriano prefiere comer platos tradicionales antes que extranjera.
- Altas barreras de ingreso de nuevos competidores en el Mercado Central.
- Alto posicionamiento de los productos del Mercado Central en el mercado.
- Existen varias opciones de proveedores en el sector, es decir mínimos problemas en la obtención de insumos.

Amenazas

- La competencia ofrece a veces productos más baratos.
- El lugar donde se encuentra ubicado el negocio es considerado como peligroso.

- Es muy frecuente que las calles cercanas al negocio estén en mantenimiento o cerradas.
- Falta de fidelidad de los consumidores.
- Incremento en precios de materia prima.
- Alto costo de herramientas de gestión administrativa.
- Competidores que implementan promociones efectivas para la atracción de clientes.

Debilidades

- Falta de conocimientos administrativos y contables por parte de los administradores.
- Ausencia de una estrategia clara que ayude a destacar el negocio frente a la competencia.
- Falta de medios de financiamiento para poder poner sucursales.
- Poca tecnología en maquinaria.
- No se cuenta con zonas seguras de parqueo.
- La propietaria del negocio no tiene un pensamiento actualizado ni estratégico y esto impide el desarrollo del negocio.
- El lugar de trabajo no es muy amplio y es compartido con los demás negocios, lo cual es incómodo para los clientes.
- Es difícil generar diferenciación en este tipo de negocio.
- El espacio de trabajo es pequeño y no hay opción para ampliarse.
- No se ha realizado hasta el momento una investigación de mercado.
- No se utiliza presupuestos ni cálculo de costos al momento de la planificación.
- A pesar de tener algunas estrategias de publicidad, no se ha realizado una evaluación de estas para ver si han funcionado o no.
- No se tiene procesos de control de calidad.

2. ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y EVALUACIÓN DE ACCIONES

El siguiente análisis contiene diversas matrices que ayudan a evidenciar el posicionamiento estratégico actual y evaluación de acciones del negocio "Las Corvinas de Gloria".

2.1. Matriz factores claves de éxito: (FCE)

La tabla 4 a continuación presenta los factores claves o esenciales que hacen que el negocio tenga cierto éxito.

Tabla 4. Matriz factores claves de éxito (FCE)

Factor:	Importancia	Importancia Ponderada
Posee experiencia y dominio del giro del negocio que nadie más tiene	10	29%
Excelente atención al cliente	9	26%
Buena calidad del producto que se ofrece	8	23%
Aceptación de los clientes del producto que se vende	8	23%
Total:	**35**	**100%**

Elaborado por: Nicole Gómez

Como se puede apreciar en la tabla 4, el factor más importante que hace que un negocio en la industria de comida tenga éxito es poseer experiencia y dominio del giro de este. Además de este factor, otro muy importante es brindar una buena atención al cliente sin dejar de lado el hecho de brindar un producto de calidad.

2.2. PAI (priorización análisis interno)

Las tablas 5 y 6 muestran respectivamente la relación entre las fortalezas y debilidades con los factores claves de éxito del negocio.

Tabla 5. Priorización análisis interno

PAI (Priorización análisis interno)	Posee experiencia y dominio del giro del negocio que nadie más tiene	Excelente atención al cliente	Buena calidad del producto que se ofrece	Aceptación de los clientes del producto que se vende	Total	Prioridad
Puntos clave de éxito / Importancia – Fortalezas	**10**	**9**	**8**	**8**	-	-
Posee buen producto con respecto a los demás que se ofertan en su mercado.	2	0	6	9	140	P7
Tiene 65 años de experiencia en el giro del negocio.	10	3	2	10	223	P2
Ofrece servicio a domicilio, lo cual no es común con respecto a la competencia.	4	8	0	5	152	P5
Cuenta con páginas en redes sociales con menú, precios y publicidad constante.	3	7	0	6	141	P6
Su menú es el más solicitado en el punto de venta.	7	3	2	8	177	P4
El administrador del negocio al tener un pensamiento actual y abierto, se adapta fácilmente a los cambios del entorno.	4	3	1	1	83	P8
El ambiente interno de trabajo es muy bueno debido a que la mayoría son familiares y los demás trabajadores se adaptan fácilmente con sus compañeros.	2	2	0	0	38	P10
El administrador al ser chef profesional conoce el giro del negocio muy bien.	6	0	2	0	76	P9
El servicio al cliente es un factor al que se le da mucha importancia por parte del administrador y siempre se trata de dar la mejor atención.	4	10	1	5	178	P3
Los clientes están satisfechos con el servicio que el negocio brinda.	6	8	6	9	252	P1

Elaborado por: Nicole Gómez

Tabla 6. Priorización análisis interno II

PAI (Priorización análisis interno)	Posee experiencia y dominio del giro del negocio que nadie más tiene	Excelente atención al cliente	Buena calidad del producto que se ofrece	Aceptación de los clientes del producto que se vende	Total	Prioridad
Puntos clave de éxito / Importancia – Debilidades	**10**	**9**	**8**	**8**	-	-
Falta de conocimientos administrativos y contables por parte de los administradores.	2	4	1	1	72	P11
Ausencia de una estrategia clara que ayude a destacar el negocio frente a la competencia.	3	2	4	3	104	P7
Falta de medios de financiamiento para poder poner sucursales.	3	2	0	4	80	P9
Poca tecnología en maquinaria.	5	0	2	1	74	P10
No se cuenta con zonas seguras de parqueo.	0	4	0	4	68	P12
La propietaria del negocio no tiene un pensamiento actualizado ni estratégico y esto impide el desarrollo del negocio.	9	3	2	1	141	P5
El lugar de trabajo no es muy amplio y es compartido con los demás negocios, lo cual es incómodo para los clientes.	1	8	0	6	130	P6
Es difícil generar diferenciación en este tipo de negocio.	7	2	4	6	168	P2
El espacio de trabajo es pequeño y no hay opción para ampliarse.	2	1	0	3	53	P13
No se ha realizado hasta el momento una investigación de mercado.	6	3	1	9	167	P3
No se utiliza presupuestos ni cálculo de costos al momento de la planificación.	4	1	3	1	81	P8
A pesar de tener algunas estrategias de publicidad, no se ha realizado una evaluación de las mismas para ver si han funcionado o no.	6	5	1	8	177	P1
No se tiene procesos de control de calidad.	5	1	8	3	147	P4

Elaborado por: Nicole Gómez

Estas matrices muestran qué debilidades y fortalezas aportan más a los factores de éxito del negocio. La fortaleza que más aporta al rendimiento del negocio es que los clientes están satisfechos con el servicio que se brinda. Por el otro lado, la debilidad que más afecta negativamente a los factores de éxito del negocio es que no se ha realizado una evaluación de las estrategias de publicidad que se han aplicado para ver si han tenido resultado o no.

2.3. Evaluación del nivel de competitividad de la empresa (EAI)

La tabla a continuación, mide el grado de competitividad que tienen las fortalezas y debilidades del negocio frente a los demás negocios que ofertan productos similares.

Tabla 7. Evaluación del nivel de competitividad de la empresa

Listado de Fortalezas y debilidades	Calificación Total	Calificación Ponderada	Evaluación de la importancia	Efectividad Ponderada
Fortalezas:				
Posee buen producto con respecto a los demás que se ofertan en su mercado.	140	5%	4	0,19
Tiene 65 años de experiencia en el giro del negocio.	223	8%	5	0,38
Ofrece servicio a domicilio, lo cual no es común con respecto a la competencia.	152	5%	3	0,16
Cuenta con páginas en redes sociales con menú, precios y publicidad constante.	141	5%	4	0,19
Su menú es el más solicitado en el punto de venta.	177	6%	5	0,30
El administrador del negocio al tener un pensamiento actual y abierto, se adapta fácilmente a los cambios del entorno.	83	3%	3	0,09
El ambiente interno de trabajo es muy bueno debido a que la mayoría son familiares y los demás trabajadores se adaptan fácilmente con sus compañeros.	38	1%	2	0,03
El administrador al ser chef profesional conoce el giro del negocio muy bien.	76	3%	3	0,08
El servicio al cliente es un factor al que se le da mucha importancia por parte del administrador y siempre se trata de dar la mejor atención.	178	6%	4	0,24
Los clientes están satisfechos con el servicio que el negocio brinda.	252	9%	4	0,34

Listado de Fortalezas y debilidades	Calificación Total	Calificación Ponderada	Evaluación de la importancia	Efectividad Ponderada
Debilidades:				
Falta de conocimientos administrativos y contables por parte de los administradores.	72	2%	5	0,12
Ausencia de una estrategia clara que ayude a destacar el negocio frente a la competencia.	104	4%	5	0,18
Falta de medios de financiamiento para poder poner sucursales.	80	3%	5	0,14
Poca tecnología en maquinaria.	74	3%	2	0,05
No se cuenta con zonas seguras de parqueo.	68	2%	4	0,09
La propietaria del negocio no tiene un pensamiento actualizado ni estratégico y esto impide el desarrollo del negocio.	141	5%	**3**	0,14
El lugar de trabajo no es muy amplio y es compartido con los demás negocios, lo cual es incómodo para los clientes.	130	4%	2	0,09
Es difícil generar diferenciación en este tipo de negocio.	168	6%	4	0,23
El espacio de trabajo es pequeño y no hay opción para ampliarse.	53	2%	2	0,04
No se ha realizado hasta el momento una investigación de mercado.	167	6%	4	0,23
No se utiliza presupuestos ni cálculo de costos al momento de la planificación.	81	3%	5	0,14
A pesar de tener algunas estrategias de publicidad, no se ha realizado una evaluación de las mismas para ver si han funcionado o no.	177	6%	4	0,24
No se tiene procesos de control de calidad.	147	5%	4	0,20
TOTAL	**2922**	**100%**	**-**	**3,90**

Elaborado por: Nicole Gómez

La efectividad ponderada se lo puede analizar según los siguientes criterios:

- "Si la calificación está entre 1 y 1,99, significa que la empresa tiene excesivas debilidades internas y muy pocas fortalezas. Un nivel de competitividad bajo" (Serrano, 2013)
- "Si la calificación esta entre 2 y 2,99, significa que la empresa contiene un nivel medio de fortalezas y debilidades. Un nivel de competitividad medio" (Serrano, 2013)
- "Si la calificación está entre 3 y 4, significa que la empresa es bastante fuerte de manera interna. Un nivel de competitividad alto" (Serrano, 2013)

- En el caso de "Las Corvinas de Gloria" su efectividad ponderada es de 3,90, es decir que tiene un nivel de competitividad alto.

2.4. PAE (priorización análisis externo)

Las tablas 8 y 9 muestran respectivamente la relación entre las oportunidades y amenazas con los factores claves de éxito del negocio.

Tabla 8. Priorización análisis externo

PAE (Priorización análisis externo)	Posee experiencia y dominio del giro del negocio que nadie más tiene	Excelente atención al cliente	Buena calidad del producto que se ofrece	Aceptación de los clientes del producto que se vende	Total	Prioridad
Puntos clave de éxito / Importancia – Oportunidades	**10**	**9**	**8**	**8**	-	
Demanda creciente de los productos de este tipo de negocio a nivel local y nacional.	9	2	3	10	212	P1
Apertura del consumidor a nuevos productos alimenticios.	5	1	4	9	163	P5
Crecimiento del servicio a domicilio en varias partes de la ciudad.	6	3	6	9	207	P2
Comportamiento de apertura del consumidor a recomendaciones.	3	4	8	9	202	P4
Demanda creciente de productos ecuatorianos en migrantes residentes en el exterior.	10	1	2	10	205	P3
La tasa de crecimiento en Ecuador tiene tendencia a aumentar, lo cual ayuda a que el número de integrantes de las familias que visitan el local aumente.	0	0	1	7	64	P8
La cultura del ecuatoriano prefiere comer platos tradicionales antes que extranjera.	5	0	0	8	114	P6
Altas barreras de ingreso de nuevos competidores en el Mercado Central.	1	0	0	1	18	P9
Existen varias opciones de proveedores en el sector, es decir mínimos problemas en la obtención de insumos.	0	5	7	1	109	P7

Elaborado por: Nicole Gómez

Tabla 9. Priorización análisis externo II

PAE (Priorización análisis externo)	Posee experiencia y dominio del giro del negocio que nadie más tiene	Excelente atención al cliente	Buena calidad del producto que se ofrece	Aceptación de los clientes del producto que se vende	Total	Prioridad
Puntos clave de éxito / Importancia –Amenazas	**10**	**9**	**8**	**8**	-	
La competencia ofrece a veces productos más baratos.	6	0	0	8	124	P3
El lugar donde se encuentra ubicado el negocio es considerado como peligroso.	1	8	0	5	122	P4
Es muy frecuente que las calles cercanas al negocio estén en mantenimiento o cerradas.	0	4	0	1	44	P7
Falta de fidelidad de los consumidores.	4	1	3	8	137	P2
Incremento en precios de materia prima.	0	1	5	7	105	P5
Alto costo de herramientas de gestión administrativa.	3	3	1	1	73	P6
Competidores que implementan promociones efectivas para la atracción de clientes.	7	1	0	8	143	P1

Elaborado por: Nicole Gómez

En este caso lo que se analiza es el aporte de las oportunidades y amenazas a los factores claves de éxito. La oportunidad que mayor prioridad tiene es que se puede expandir el negocio a nivel local y nacional; y por el lado de las amenazas la de mayor prioridad es que el negocio de mayor competencia ofrece el mismo menú y tiene gran cantidad de clientes.

2.5. Evaluación del grado de atractividad del ambiente externo (EAE)

La tabla a continuación, mide el grado de competitividad que tienen las oportunidades y amenazas del negocio frente a los demás negocios que ofertan productos similares.

Tabla 10. Evaluación del grado de atractividad del ambiente externo

Listado Oportunidades y Amenazas	Calificación Total	Calificación Ponderada	Evaluación de la importancia	Efectividad Ponderada
Oportunidades				
Demanda creciente de los productos de este tipo de negocio a nivel local y nacional.	212	10%	3	0,31
Apertura del consumidor a nuevos productos alimenticios.	163	8%	3	0,24
Crecimiento del servicio a domicilio en varias partes de la ciudad.	207	10%	4	0,41
Comportamiento de apertura del consumidor a recomendaciones.	202	10%	3	0,30
Demanda creciente de productos ecuatorianos en migrantes residentes en el exterior.	205	10%	2	0,20
La tasa de crecimiento en Ecuador tiene tendencia a aumentar, lo cual ayuda a que el número de integrantes de las familias que visitan el local aumente.	64	3%	2	0,06
La cultura del ecuatoriano prefiere comer platos tradicionales antes que extranjera.	114	6%	5	0,28
Altas barreras de ingreso de nuevos competidores en el Mercado Central.	18	1%	5	0,04
Existen varias opciones de proveedores en el sector, es decir mínimos problemas en la obtención de insumos.	109	5%	5	0,27
Amenazas				
La competencia ofrece a veces productos más baratos.	124	6%	4	0,24
El lugar donde se encuentra ubicado el negocio es considerado como peligroso.	122	6%	4	0,24
Es muy frecuente que las calles cercanas al negocio estén en mantenimiento o cerradas.	44	2%	2	0,04
Falta de fidelidad de los consumidores.	137	7%	2	0,13
Incremento en precios de materia prima.	105	5%	3	0,15
Alto costo de herramientas de gestión administrativa.	73	4%	4	0,14
Competidores que implementan promociones efectivas para la atracción de clientes.	143	7%	2	0,14
Total:	**2042**	**100%**	-	**3,20**

Elaborado por: Nicole Gómez

La matriz EAE se la analiza de la misma manera que la matriz EAI, pero basándose en la atractividad del ambiente externo. Como se puede observar, la efectividad ponderada es de 3,30 lo que significa que las estrategias son altas sin embargo hay la posibilidad de mejorarlas.

2.6. Evaluación de fortalezas y debilidades de la competencia y detección de los más importantes y más cercanos (PC)

Tabla 11. Evaluación de fortalezas y debilidades de la competencia y detección de los más importantes y más cercanos

Factores Clave de Éxito de la Industria (FCE)	Importancia	Importancia Ponderada	Las Corvinas de Don Jimmy	
			Efectividad	Ponderada
Posee experiencia y dominio del giro del negocio	10	29%	4	114%
Excelente atención al cliente	9	26%	3	77%
Buena calidad del producto que se ofrece	8	23%	3	69%
Aceptación de los clientes del producto que se vende	8	23%	4	91%
Total:	**35**	**100%**	**-**	**351%**

Elaborado por: Nicole Gómez

En este caso, el único negocio que da competencia al negocio "Las Corvinas de Gloria" es el negocio llamado "Las Corvinas de Don Jimmy" el cual también tiene un buen posicionamiento en esta industria además de tener bastantes clientes.

2.7. Matriz interna y externa (I-E).

A continuación, se realiza un análisis en la tabla 12 de posicionamiento actual del negocio considerando los resultados de factores internos y externos de las matrices EAE y EAI.

Tabla 12. Resultados de matrices EAE-EAI

Resultado Matriz EAE	**3,20**
Resultado Matriz EAI	**3,90**

Elaborado por: Nicole Gómez

En la tabla 13 se presenta la ubicación del negocio en la matriz interna y externa según los resultados obtenidos en las matrices EAE y EAI.

Tabla 13. Matriz interna y externa

		Puntajes de valor totales. Matriz EAI		
		Sólido (3 a 4)	Promedio (2 a 2,99)	Débil (1 a 1,99)
Puntajes de valor totales. Matriz EAE	Alto (3 a 4)	I. Crecer o construir- ***Las corvinas de Gloria.-*** EAE : EAI (3,20:3,90)	II. Crecer o construir	III. Conservar y mantener
	Medio (2 a 2.99)	IV. Crecer o construir	V. Conservar y mantener	VI. Cosechar o enajenar
	Bajo (1 a 1.99)	VII. Conservar y mantener	VIII. Cosechar o enajenar	IX. Cosechar o enajenar

Elaborado por: Nicole Gómez

Como podemos confirmar en la matriz, “Las Corvinas de Gloria” está en el recuadro I de crecer o construir, es decir, que es conveniente la expansión o implemento de sucursales del negocio.

2.8. Matriz PEYEA - matriz posicionamiento estratégico y evaluación de acciones

La matriz 14 detalla las posiciones estratégicas del negocio y el estado actual de las mismas.

Tabla 14. Matriz posicionamiento estratégico y evaluación de acciones

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	**< - La peor - La mejor ->**						
Fuerza Financiera (FF): Eje y	1	2	3	4	5	6	Cantidad
Utilidades				x			4
Rentabilidad					x		5
Liquidez				x			4
Riesgo del negocio			x				3
	Promedio:						4

Ventaja Competitiva (VC): Eje x	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Cantidad
Diseño					x		-2
Calidad						x	-1
Diferenciación		x					-5
Participación del mercado					x		-2
Entregas a tiempo				x			-3
Flexibilidad			x				-4
Servicio					x		-2
	Promedio						-2.71

POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	**< - La peor - La mejor ->**						
Estabilidad del Ambiente (EA): Eje y	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Cantidad
Políticos				x			-3
Tecnológicos				x			-3
Económicos			x				-4
Sociales					x		-2
Fiscales				x			-3
De mercado				x			-3
Demanda					x		-2
	Promedio:						-2.86

Fuerza de la Industria (FI) Eje x	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	Cantidad
Barreras de entrada					x		5
Barreras de salida				x			4
Poder político del sector			x				3
Fuerza de asociaciones o Cámaras				x			4
Estabilidad financiera			x				3
	Promedio						3.80

Elaborado por: Nicole Gómez

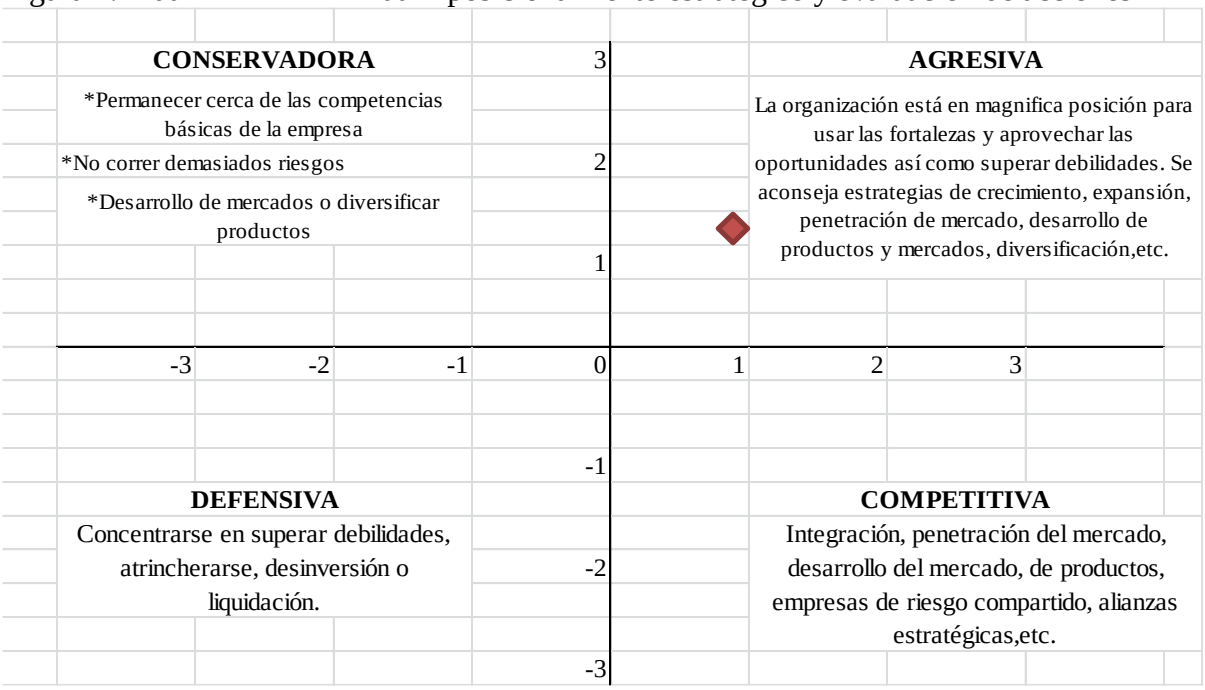
Resultados:

EJE X: VC + FI =	**-2.71**	**+**	**3.80**	**=**	**1.09**
EJE Y: FF + EA =	4	+	-2.86	=	1.14

Elaborado por: Nicole Gómez

La figura 4 a continuación, presenta en cómo está posicionado estratégicamente el negocio con sus acciones en el presente.

Figura 4. Matriz PEYEA – Matriz posicionamiento estratégico y evaluación de acciones



Elaborado por: Nicole Gómez

Como se puede ver en los resultados de la matriz, “Las Corvinas de Gloria” está en una etapa en donde debe sacar provecho de sus fortalezas y aplicar estrategias de expansión, crecimiento, diversificación, etc.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1. Estimación del tamaño de la muestra

Para poder encontrar el dato exacto se utiliza la fórmula del tamaño de la muestra. Se utiliza el número total de habitantes de la ciudad de Quito, en donde se encuentra ubicado el negocio, que es de 44149 habitantes entre hombres y mujeres. Se utiliza además el porcentaje brindado por la encuesta de estratificación del nivel socioeconómico NSE 2011 del 22.8%, el cual representa al grupo C+. Se usa un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 6%.

Tabla 15. Cálculo del segmento de consumidores potenciales

Segmento de consumidores potenciales =	**(N° de habitantes de Quito)** X **(% de estrato socioeconómico)**
Segmento de consumidores potenciales =	44149*22.80% = **10065**

Elaborado por: Nicole Gómez

$$n=\frac{Z^2.\delta^2.N}{Z^2.\delta^2+e^2.N}$$

En donde,

Z = nivel de confianza

N = Número de habitantes en la ciudad de Quito

S = Máxima Varianza 0,5

e = error permitido

Para sacar el tamaño de la muestra se utilizarán los siguientes datos reales:

Z = 1,96

N = 10065

S = 0,5

e = 6%

$$n = \frac{1{,}96^2 \; x \; 0{,}5^2 \; x \; 10065}{1{,}96^2 \; x \; 0{,}5^2 + 6\%^2 x \; 10065}$$

n = 260

Por lo tanto, el tamaño de muestra será de 260 personas encuestadas.

3.2. Variables de investigación

Para la presente investigación de mercados se utilizará de base las 4 ps del marketing las cuales son:

- Producto: ya sea un bien o un servicio que se va a ofertar
- Precio: el valor monetario que el cliente pagará por satisfacer su necesidad
- Punto de venta: el lugar en donde se distribuirá el producto o servicio
- Promoción: las distintas formas de dar a conocer el producto al mercado

3.3. Objetivos de investigación

Producto

- Variedad

Determinar cuál es la variedad de productos requerida por los clientes

- Calidad

Determinar cuál es el nivel de calidad que el cliente requiere

- Diseño

Determinar cuáles son las preferencias del cliente con respecto a la presentación del plato.

- Características

Establecer las características que el cliente requiere que tengan los productos

- Marca

Identificar qué características el cliente prefiere de la marca.

- Envase

Precisar cómo el cliente quiere que el envase de los pedidos a domicilio sea

- Servicios

Especificar qué servicios adicionales quisiera el cliente recibir

Precio

- Precio de lista

Identificar el rango de precio que el cliente está dispuesto a pagar por los productos

- Descuentos

Indicar qué descuentos quisiera el cliente obtener

Promoción

- Publicidad

Determinar qué tipo de publicidad llaman la atención del cliente

- Ventas personales

Definir si las ventas personales podría ser un nuevo servicio por ofrecer

- Promoción de ventas

Indicar si las promociones de ventas aumentan las ventas

- Relaciones públicas

Establecer si el uso de relaciones públicas crea una imagen positiva para el cliente

Plaza

- Canales

Identificar qué canales de distribución son de preferencia para el cliente

- Cobertura

Concretar qué cobertura geográfica quisieran los clientes que se cubra con el servicio a domicilio

- Ubicaciones

Precisar en qué sector de Quito los clientes quisieran que se abra una sucursal

- Inventario

Determinar qué tipo de inventario y abastecimiento es el más útil para el negocio

- Transporte

Definir qué tipo de transporte satisface las necesidades y demanda del cliente

- Logística

Especificar qué tipo de logística ayuda a mejorar la eficacia de los procesos

3.4. Técnicas e instrumentos

La tabla 16 muestra el instrumento que se utilizará para poder recopilar la información necesaria y lograr cumplir los objetivos propuestos.

Tabla 16. Técnicas de investigación

	OBJETIVO	CUESTIONARIO ENCUESTA	GUÍA ENTREVISTA	FICHA DE OBSERVACIÓN	REVISION DOCUMENTAL
01	Determinar cuál es la variedad de productos requerida por los clientes	X Clientes			
02	Determinar cuál es el nivel de calidad que el cliente requiere	X Clientes			
03	Determinar cuáles son las preferencias del cliente con respecto a la presentación del plato.	X Clientes	X Experto		
04	Establecer las características que el cliente requiere que tengan los productos	X Clientes	X Experto		
05	Identificar qué características el cliente prefiere de la marca.	X Clientes	X Experto		
06	Precisar cómo el cliente quiere que el envase de los pedidos a domicilio sea	X Clientes			
07	Especificar qué servicios adicionales quisiera el cliente recibir	X Clientes			

	OBJETIVO	CUESTIONARIO ENCUESTA	GUÍA ENTREVISTA	FICHA DE OBSERVACIÓN	REVISION DOCUMENTAL
08	Identificar el rango de precio que el cliente está dispuesto a pagar por los productos	X Clientes	X Experto	X Negocios similares	
09	Indicar qué descuentos quisiera el cliente obtener	X Clientes	X Experto		
10	Determinar qué tipo de publicidad llaman la atención del cliente	X Clientes	X Experto	X Negocios similares	
11	Definir si las ventas personales podría ser un nuevo servicio por ofrecer	X Clientes			
12	Indicar si las promociones de ventas aumentan las ventas	X Clientes	X Experto	X Negocios similares	
13	Establecer si el uso de relaciones públicas crea una imagen positiva para el cliente	X Clientes	X Experto		
14	Identificar qué canales de distribución son de preferencia para el cliente	X Clientes			
15	Concretar qué cobertura geográfica quisieran los clientes que se cubra con el servicio a domicilio	X Clientes			
16	Precisar en qué sector de Quito los clientes quisieran que se abra una sucursal	X Clientes			
17	Determinar qué tipo de inventario y abastecimiento es el más útil para el negocio		X Experto		X Libro / Texto especializado
18	Definir qué tipo de transporte satisface las necesidades y demanda del cliente	X Clientes		X Negocios similares	
19	Especificar qué tipo de logística ayuda a mejorar la eficacia de los procesos		X Experto	X Negocios similares	X Libro / Texto especializado

Elaborado por: Nicole Gómez

El modelo de encuesta que se realizó a los clientes la cual se desarrolló con la herramienta “Google Forms” para poder realizar un análisis más preciso. El mismo se encuentra detallado en el Anexo A.

Con lo que respecta al modelo de guía de entrevista y ficha observación se encuentran en el anexo B y C respectivamente.

3.5. Análisis de los resultados

3.5.1. Análisis de los resultados de la encuesta

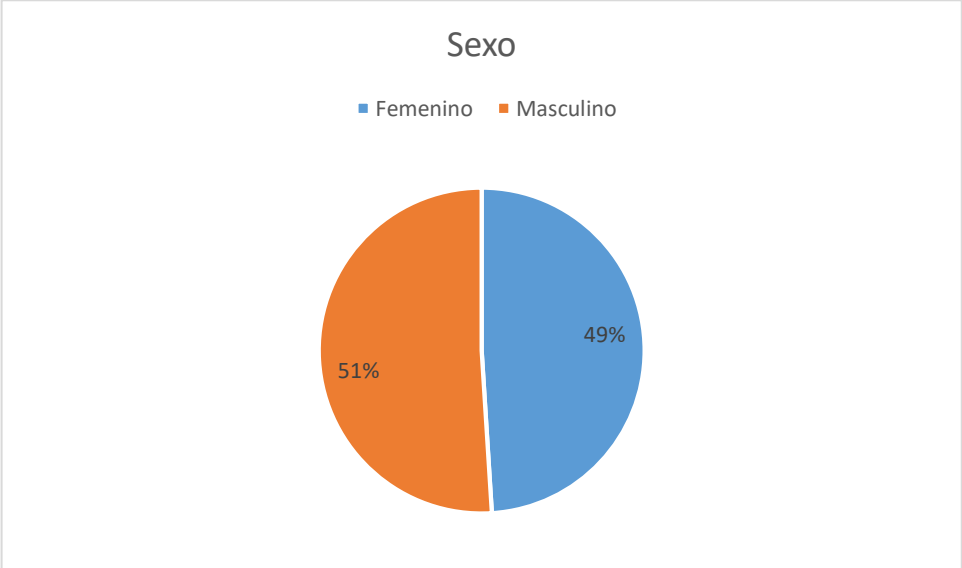
Pregunta 1

¿Cuál es su sexo?

Tabla 17. Sexo de los encuestados

Masculino	133	51%
Femenino	128	49%

Figura 6. Representación gráfica del sexo de los encuestados



Elaborado por: Nicole Gómez

Se realizó esta pregunta con el objetivo de verificar si los consumidores más frecuentes de "Las Corvinas de Gloria" son más hombres o mujeres. Como resultado a esta pregunta se dió que un 51% de los encuestados fueron hombres y un 49% fueron mujeres. Lo cual quiere decir que los consumidores del negocio son prácticamente de ambos sexos por igual.

Pregunta 2

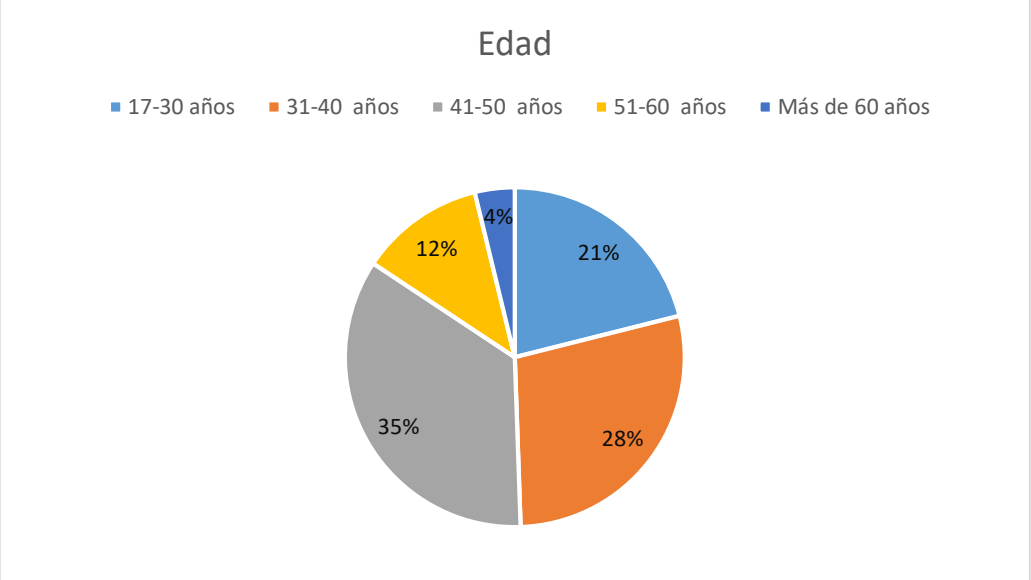
¿Qué edad tiene?

Tabla 18. Edad de los encuestados

17-30 años	55	21,1%
31-40 años	74	28,4%
41-50 años	91	34,9%
51-60 años	31	11,9%
Más de 60 años	10	3,8%

Elaborado por: Nicole Gómez

Figura 7. Representación gráfica de la edad de los encuestados



Elaborado por: Nicole Gómez

Esta pregunta se la realizó para poder ver de qué rango de edad son los clientes frecuentes del negocio y como se indica en la figura 7 el rango más alto va de los 41 a 50 años, seguidos de personas de 31 a 40 años, es decir son gente adulta.

Pregunta 3

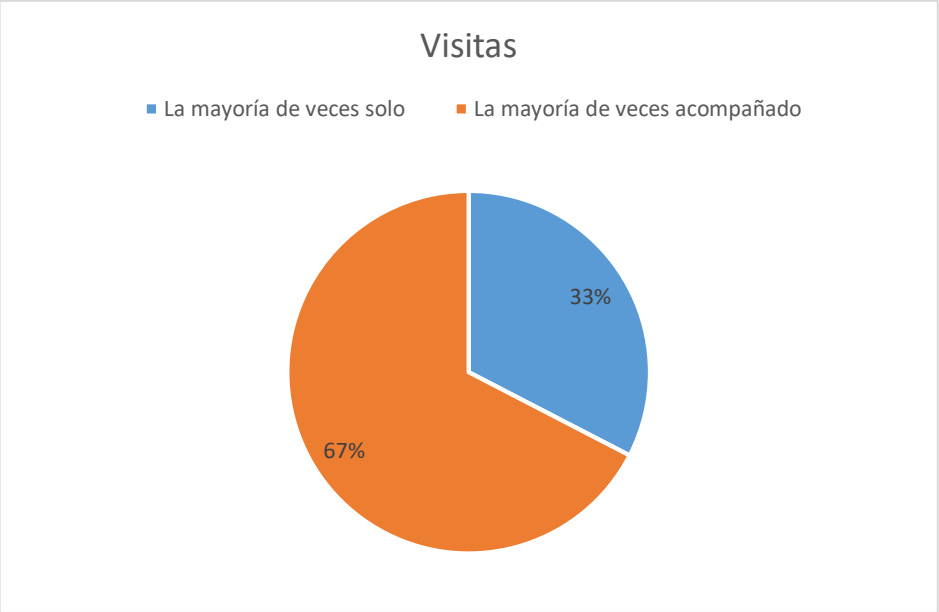
¿Cuándo visita nuestro negocio, viene solo o acompañado?

Tabla 19. Tipos de clientes

La mayoría de las veces solo	85	32,6%
La mayoría de las veces acompañado	176	67,4%

Elaborado por: Nicole Gómez

Figura 8. Representación gráfica del tipo de clientes



Elaborado por: Nicole Gómez

Esta pregunta se la realizó para poder verificar si los consumidores de "Las Corvinas de Gloria son familias o clientes individuales. Los resultados reflejaron que las familias

son las que más frecuentan el negocio, es decir que la mayoría de los clientes vienen en compañía de sus familias y un menor porcentaje viene solo.

Pregunta 4

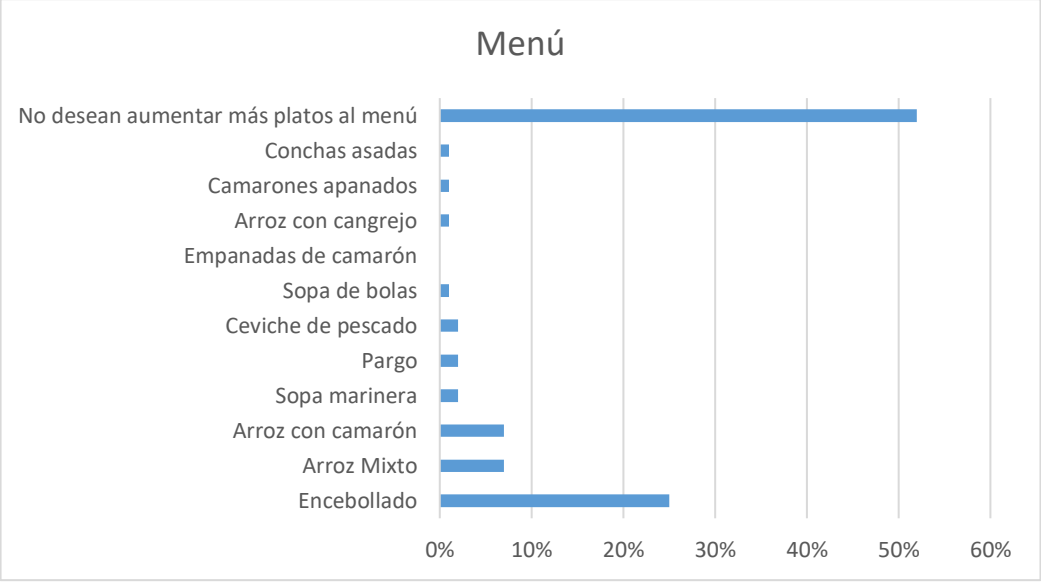
Además de nuestros productos, ¿qué otro plato quisiera que se ofrezca en nuestro menú?

Tabla 20. Nuevos platos solicitados por el cliente

Encebollado	65	25%
Arroz Mixto	19	7%
Arroz con camarón	17	7%
Sopa marinera	4	2%
Pargo	4	2%
Ceviche de pescado	6	2%
Sopa de bolas	2	1%
Empanadas de camarón	1	0%
Arroz con cangrejo	2	1%
Camarones apanados	2	1%
Conchas asadas	2	1%
No desean aumentar más platos al menú	137	52%

Elaborado por: Nicole Gómez

Figura 9. Representación gráfica de los nuevos platos solicitados por el cliente.



Elaborado por: Nicole Gómez

Esta es una de las preguntas más importantes de la encuesta ya que se puede ver que la mayor parte de los clientes están satisfechos con el menú que actualmente ofrece el negocio. Sin embargo, algunos clientes dieron sus opiniones acerca de qué plato quisieran que se aumente en el menú y el plato más solicitado como se muestra en el gráfico anterior es el encebollado.

Pregunta 5

¿Le gustaría que se incrementen opciones de bebidas y postres en nuestro menú?

Tabla 21. Incremento de bebidas y postres en el menú

Sí	233	89,27%
No	28	10,73%

Elaborado por: Nicole Gómez

Como se puede verificar con los resultados de esta pregunta, casi todos los clientes están interesados en que se aumenten opciones de bebidas y postres en el menú del negocio. Son muy pocas las personas no interesadas en esta opción, lo cual quiere decir que es una muy buena idea agrandar el menú con estas opciones.

Pregunta 6

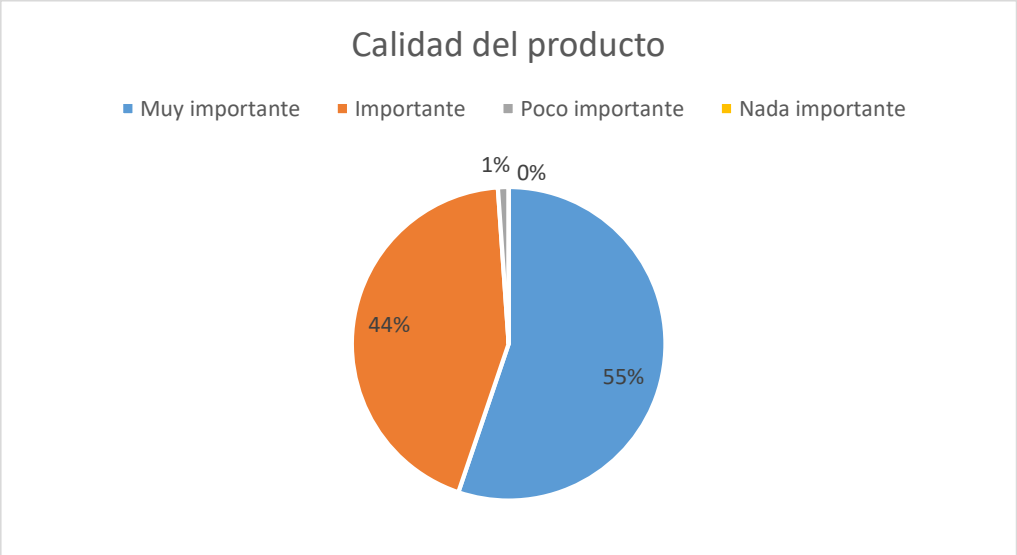
¿Qué tan importante es para usted la calidad de nuestros productos?

Tabla 22. Importancia de la calidad de los productos

Muy importante	144	55,20%
Importante	114	43,70%
Poco importante	3	1,10%
Nada importante	0	0%

Elaborado por: Nicole Gómez

Figura 10. Representación gráfica de la importancia de la calidad de los productos.



Elaborado por: Nicole Gómez

Los resultados de esta pregunta reflejaron que la gran mayoría de los clientes del negocio le dan mucha importancia a la calidad de los productos. Es decir, que hay que mantener o incluso mejorar la calidad de los platos que se ofrecen.

Pregunta 7

Considera usted que la porción (cantidad) que se sirve en nuestros platos es:

Tabla 23. Cantidad de los platos

Demasiado	36	13,8%
Suficiente	220	84,3%
Poco	5	1,9%

Elaborado por: Nicole Gómez

Como se muestra en la tabla anterior los clientes opinan que la cantidad que se proporciona en los platos es suficiente, es decir, no requieren ni mayor ni menor cantidad. Un 13,8% opina que la cantidad es demasiado, sin embargo, este porcentaje no es tan significativo; por lo tanto, no habría necesidad de modificar la cantidad.

Pregunta 8

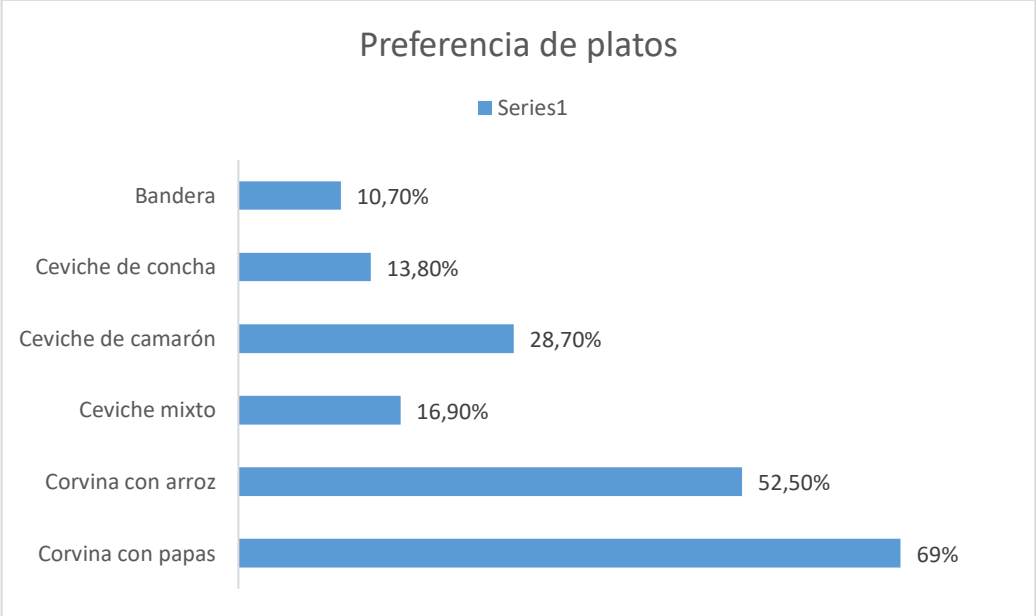
De los siguientes platos, escoja los 2 que son de su mayor preferencia:

Tabla 24. Platos favoritos

Corvina con papas	180	69%
Corvina con arroz	137	52,5%
Ceviche mixto	44	16,9%
Ceviche de camarón	75	28,7%
Ceviche de concha	36	13,8%
Bandera	28	10,7%

Elaborado por: Nicole Gómez

Figura 11. Representación gráfica de los platos favoritos.



Elaborado por: Nicole Gómez

El plato preferido por los clientes según los resultados es la corvina con papás, le sigue la corvina con arroz o mixta y en tercer puesto está el ceviche de camarón. Por lo tanto, estos tres platos son los más vendidos en el negocio y no se pueden quitar del menú.

Además, los demás platos tienen un número importante de respuestas lo cual significa que todos los platos tienen una acogida considerable por los clientes.

Pregunta 9

¿Ha hecho uso de nuestro servicio a domicilio?

Tabla 25. Uso actual del servicio a domicilio.

Sí	83	31,8%
No	178	68,2%

Elaborado por: Nicole Gómez

Esta pregunta refleja que la mayoría de los clientes aun no sabía que existe el servicio a domicilio en el negocio. Por lo tanto, se tiene que reforzar las estrategias de servicio a domicilio para que se dé a conocer este servicio y pueda ser una fuente importante de ingresos para el negocio.

Pregunta 10

¿Si su respuesta fue “si”, estuvo satisfecho con nuestro servicio a domicilio?

Tabla 26. Opinión del servicio a domicilio.

Sí	83	93,3%
No	6	6,7%

Elaborado por: Nicole Gómez

La mayoría de los clientes que han hecho uso del servicio a domicilio se ha sentido satisfecho con el servicio que ha recibido y solo a un 6,7% no les ha gustado el mismo. Sn embargo el porcentaje de personas satisfechas es mucho más alto que el de los no satisfechos, por eso se puede decir que el servicio brindado es bueno.

Pregunta 11

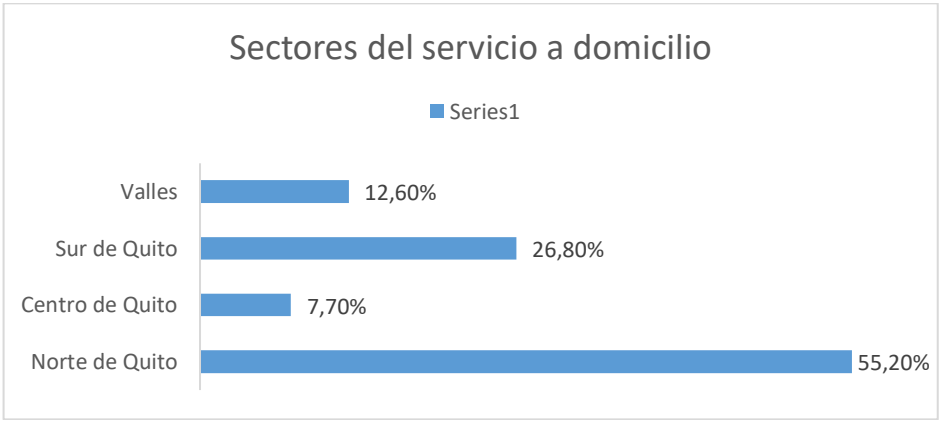
¿En qué sectores de la ciudad de Quito quisiera recibir nuestro servicio a domicilio?

Tabla 27. Preferencia del sector para el servicio a domicilio.

Norte de Quito	144	55,2%
Centro de Quito	20	7,7%
Sur de Quito	70	26,8%
Valles	33	12,6%

Elaborado por: Nicole Gómez

Figura 12. Representación gráfica de la preferencia del sector para el servicio a domicilio.



Elaborado por: Nicole Gómez

Los resultados de esta pregunta son fundamentales ya que demuestran en qué sector de Quito se ubican los clientes, como los resultados reflejan los clientes requieren que el servicio a domicilio llegue al norte de Quito, y la segunda respuesta con puntaje alto es el sur de Quito. Esto quiere decir, que los dos sectores son las opciones óptimas para ampliar el servicio a domicilio.

Pregunta 12

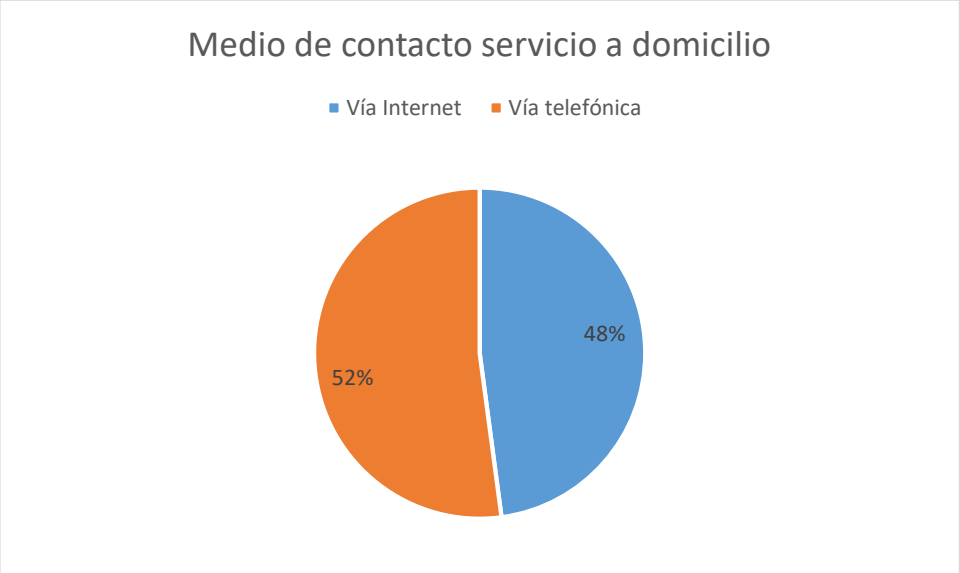
Si decidiera en algún momento solicitar nuestro servicio a domicilio, ¿qué medio de contacto utilizaría?

Tabla 28. Preferencia del medio de contacto para el servicio a domicilio.

Vía Internet	125	47,89%
Vía telefónica	136	52,11%

Elaborado por: Nicole Gómez

Figura 13. Representación gráfica de la preferencia del medio de contacto para el servicio a domicilio.



Elaborado por: Nicole Gómez

Con lo que respecta a los medios de contacto para realizar un pedido a domicilio, un 52% de los clientes demostraron que les interesa comunicarse vía telefónica y un 48% les gustaría contactarse vía internet. Actualmente el negocio utiliza una vía telefónica, sin embargo, estos resultados demuestran que una gran cantidad de clientes están interesados en hacer pedidos por medio de internet.

Pregunta 13

¿Está satisfecho del valor que paga por su plato?

Tabla 29. Opinión del precio de los platos

Sí	250	95,8%
No	11	4,2%

Elaborado por: Nicole Gómez

Con lo que respecta al precio de los platos, los resultados revelan que la mayoría de los clientes están muy satisfechos con el valor que pagan por sus platos. Solo un 4,2% no está satisfecho con el valor, pero este porcentaje no es significativo.

Pregunta 14

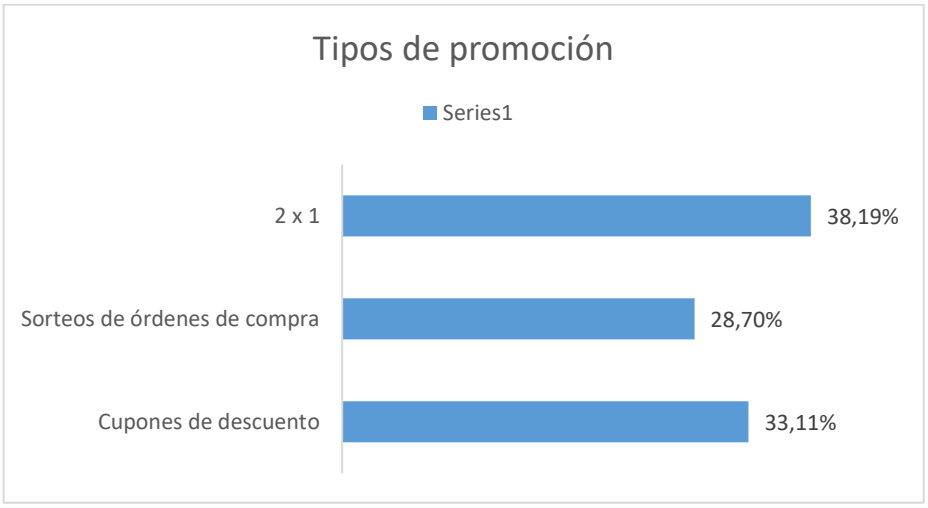
¿Qué tipo de promociones y descuentos le parece más atractivo?

Tabla 30. Preferencia de promociones y descuentos

Cupones de descuento	150	33,11%
Sorteos de órdenes de compra	130	28,70%
2 x 1	173	38,19%

Elaborado por: Nicole Gómez

Figura 14. Representación gráfica de la preferencia de promociones y descuentos.



Elaborado por: Nicole Gómez

Según los resultados de la pregunta, el tipo de promoción que más les gusta a los clientes es el "2x1", siguiéndole los cupones de descuento y por último los sorteos de órdenes de compra. Las opciones tienen porcentajes similares, por lo tanto, no hay una que se identifique como la preferida por los clientes.

Pregunta 15

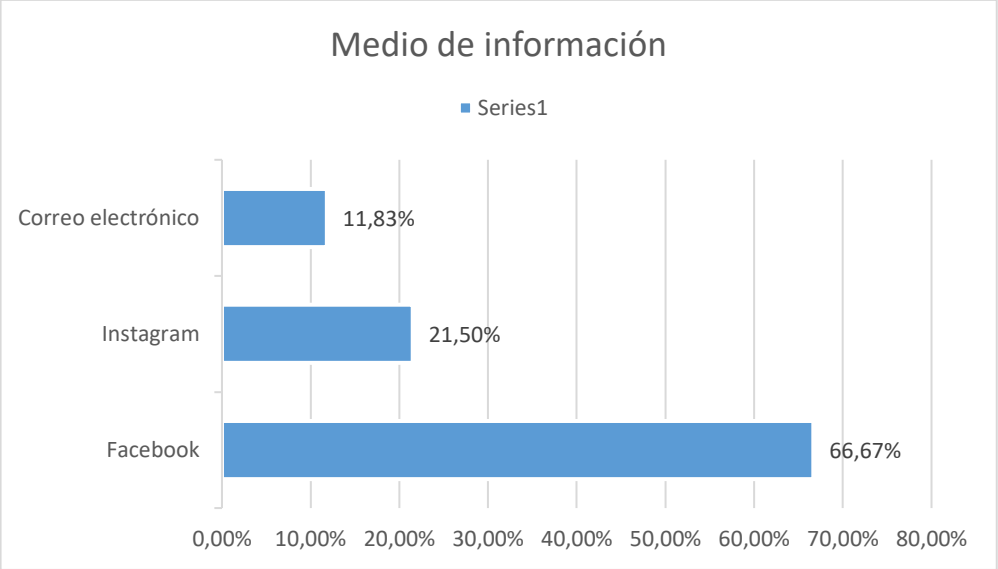
¿Por cuál de estos medios le gustaría recibir información de nuestros productos, promociones, etc.?

Tabla 31. Preferencia de medios de comunicación

Facebook	186	66,67%
Instagram	60	21,5%
Correo electrónico	33	11,83%

Elaborado por: Nicole Gómez

Figura 15. Representación gráfica de la preferencia de medios de comunicación.



Elaborado por: Nicole Gómez

Los resultados de esta pregunta reflejan que la mayoría de los clientes les gustaría que la información del negocio se difunda a través de internet. Con un 21,5% a las personas les gustaría utilizar Instagram con el fin de recibir información del negocio y un bajo 11,83% les gustaría que la información llegue a través de correo electrónico.

Pregunta 16

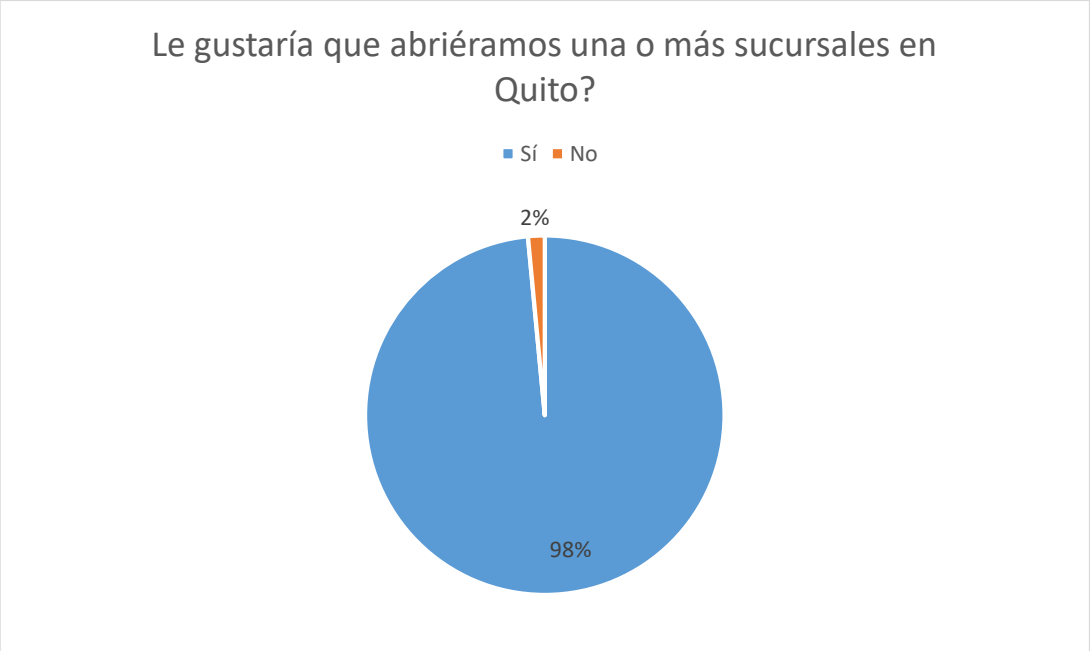
¿Le gustaría que abriéramos una o más sucursales en Quito?

Tabla 32. Opinión de la apertura de una sucursal

Sí	257	98,50%
No	4	1,50%

Elaborado por: Nicole Gómez

Figura 16. Representación gráfica de la opinión de la apertura de una sucursal.



Elaborado por: Nicole Gómez

Los resultados de esta pregunta reflejan que prácticamente todos los actuales consumidores de "Las Corvinas de Gloria" desean que de abra una sucursal del negocio, lo cual indica que la expansión es una muy buena idea.

Pregunta 17

Si "Las Corvinas de Gloria" abriese una sucursal, ¿nos visitaría?

Tabla 33. Interés en visitar la sucursal

Definitivamente si	191	73,20%
Probablemente si	69	26,40%
Probablemente no	1	0,40%

Elaborado por: Nicole Gómez

Los resultados mostrados en la tabla anterior muestran que la apertura de una sucursal tendría mucha acogida por los clientes, el 73,20% de los encuestados respondieron que visitarían la sucursal de manera muy segura y solo un 0,40% indico que probablemente no lo visitaría.

Pregunta 18

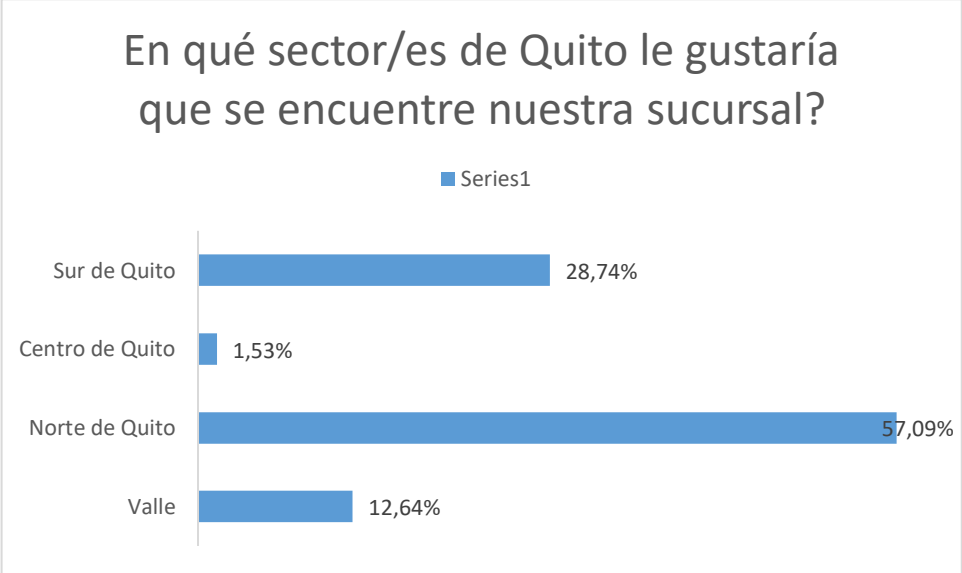
En qué sector/es de Quito le gustaría que se encuentre nuestra sucursal?

Tabla 34. Preferencia del sector para la sucursal

Valle	33	12,64%
Norte de Quito	149	57,09%
Centro de Quito	4	1,53%
Sur de Quito	75	28,74%

Elaborado por: Nicole Gómez

Figura 17. Representación gráfica de la preferencia del sector para la sucursal.



Elaborado por: Nicole Gómez

En esta pregunta, los clientes tuvieron la libertad de elegir en que sector de la ciudad de Quito les gustaría que la sucursal del negocio se ubique, se obtuvieron algunas respuestas de las cuales se clasificó en Valle, Norte, Sur y Centro de Quito. Como resultado se dio que la mayoría de las clientes prefiere que la sucursal se encuentre en el norte de Quito, siguiéndole un 28,74% que prefiere que la sucursal se encuentre en el sector sur. Solo existe un 12,64% que se encuentra en el valle y un 1,53% en el centro de Quito, los cuales no son porcentajes tan altos en comparación a las otras dos respuestas.

3.5.2. Análisis de los resultados de la entrevista: La entrevista se la realizó a una experta en Marketing que tiene experiencia en la industria de los alimentos y conocimiento del negocio. La duración de la entrevista fue de 18 minutos en donde se responde a las preguntas planteadas.

Guía de entrevista -Plan de Marketing Operacional "Las Corvinas de Gloria"

Entrevistado: Wendy Carrión – Experta en Marketing

Entrevistador: Nicole Gómez

Pregunta 1

¿Cuál es la presentación óptima del plato para que sea atractivo al cliente?

El plato debe ser grande, visualmente llamativo y sin amontonar la comida. La proteína debe estar sobre todo el plato para dar una percepción de cantidad con calidad versus precio. El filo del plato debe estar 100% limpio antes de servirlo, así como también los cubiertos. Además de esto, la porción del plato debe ir proporcional a la imagen de este que se proporciona en la publicidad del negocio.

Pregunta 2

¿Cuáles son las características que generalmente el cliente solicita que los platos tengan?

El cliente siempre solicita cantidad, calidad, buena presentación, buen sabor y precio. Si se cumple con estas características, tranquilamente el negocio puede tener un posicionamiento más alto.

Pregunta 3

Con respecto a la marca, ¿qué características prefiere el cliente?

El cliente prefiere una marca que sea fácil de pronunciar, por ende, fácil de recordar, que no sea muy larga, y lo más importante que haga referencia al producto que se está comercializando.

Pregunta 4

¿Cuál es el rango de precio más conveniente para el tipo de productos que "Las Corvinas de Gloria" ofrece?

Existen tres formas de fijar precios, la primera es utilizando un margen de utilidad. La segunda forma es basándose en el valor y calidad de los productos y la tercera es basándose en la competencia. La última forma de fijar precios es la más recomendada para el negocio de "Las Corvinas de Gloria" porque al compartir la misma zona con los competidores no se puede fijar un precio que sea extremadamente diferente al resto de los negocios ya que de lo contrario no se tendrá la misma acogida que los demás.

Pregunta 5

¿Cuáles son las promociones y/o descuentos que más atraen al cliente?

Para la aplicación de promociones y/o descuentos se debe tomar en cuenta que todo debe girar en torno a la corvina que es el plato principal del negocio más no al resto de platos ya que estos simplemente son un complemento del producto principal. En este caso de alimentos preparados, lo que más atrae al cliente son los combos. Otra opción son las promociones en horario no-pico, es decir entre las tres y cinco de la tarde se puede implementar promociones como el segundo plato a mitad de precio o el "2x1", y otra muy buena alternativa de promoción es aumentar platos "junior" al menú.

Pregunta 6

¿Qué tipo de publicidad es la más recomendada para lograr llamar la atención del cliente en este tipo de negocios?

Lo más importante es la presentación del puesto. El rótulo debe ser llamativo, manejar una imagen corporativa, como uniformes con colores que vayan acorde a la imagen que se tiene del negocio y con el logo respectivo. Además, las mesas, sillas y demás instrumentos del negocio deben contener los colores de la marca. El logo del negocio debe estar presente en todo y se debe aplicar la publicidad afuera del mercado con volantes para asegurar que las personas que visitan el Mercado Central vayan directamente a comer en "Las Corvinas de Gloria".

Pregunta 7

En este tipo de negocio, ¿las promociones de ventas es una buena herramienta para aumentar las ventas?

Sí, prácticamente en todos los negocios las promociones de ventas son buenas estrategias para aumentar las ventas. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que estas estrategias son solo a corto plazo.

Pregunta 8

El uso de relaciones públicas, ¿crea una imagen positiva para el cliente?

Definitivamente si, se debe mantener la cordialidad que representa a los mercados, además se puede hacer muestras pequeñas de la corvina para que el cliente pueda apreciar la calidad del producto. Otra manera de crear una imagen positiva en el cliente es proporcionar auspicios como por ejemplo a ligas barriales o causas benéficas para así tener presencia de marca.

Pregunta 9

¿Qué tipo de inventario y abastecimiento es más útil para el negocio?

Este tipo de negocios no se puede armar de mucho stock, el abastecimiento de los productos debe ser diario para conservar la frescura. El tipo de inventario y abastecimiento del negocio debe tener como punto clave la calidad del producto que se ofrece.

Pregunta 10

¿Qué tipo de logística ayuda a mejorar la eficacia de los procesos?

Con la logística de entrada, es decir, la entrega de los productos es preferible que el proveedor se acerque al mercado para la entrega de los mismos y así abaratar costos. Por otro lado, con la entrega a domicilio se debe asegurar que se armen rutas de despacho para la movilización del motorizad y que los productos lleguen en buenas condiciones y calientes. El armado del plato debe hacerse por separado, es decir, separar el producto principal del resto de los ingredientes en empaques diferentes.

3.5.3. Análisis de los resultados de la observación

Ficha de observación

Fecha: 17/ Noviembre /2018

Negocio: "La Yapa Manabita"

Dirección: José Correa y Av. 6 de Diciembre

Observador: Nicole Gómez

ASPECTOS A OBSERVAR*:*

La tabla a continuación, muestra aspectos importantes acerca de los precios de este negocio.

Tabla 35. Precios utilizados

	Sí	No	Notas
El negocio presenta en su menú la opción de un plato "económico"		X	
El plato más vendido es el de menor precio		X	El plato más vendido es la bandera el cual no es el de menor precio

Elaborado por: Nicole Gómez

En la tabla 36 podemos observar el impacto que tiene el tipo de publicidad y promoción de este negocio en sus clientes.

Tabla 36. Impacto de publicidad y promoción

	Sí	No	Notas
La publicidad en el local llama la atención de los clientes	X		La publicidad utilizada por el negocio si llama la atención de los clientes. Sin embargo, la publicidad es solo dentro del local.
Los clientes preguntan por las ofertas publicadas en las redes sociales del negocio		X	Este negocio no utiliza mucho las promociones por redes sociales, por lo tanto, el cliente no tiene esas opciones.
Los cupones de descuentos son usados por los clientes		X	El negocio no presenta cupones de descuento
La aplicación de promociones de ventas atrae al cliente	X		

Elaborado por: Nicole Gómez

En la siguiente tabla se muestran los resultados que se obtuvieron en la observación de la logística del negocio.

Tabla 37. Logística del negocio

	Sí	No	Notas
El servicio a domicilio tiene gran acogida en el negocio		X	El servicio a domicilio no tiene acogida ya que los clientes no tienen mucho conocimiento de la existencia de este servicio.
Los procesos de logística dentro de la cocina son eficaces	X		Todos los procesos de la cocina son ya definidos, por eso, cada persona sabe cuál es su función dentro del negocio.

Elaborado por: Nicole Gómez

Este último instrumento que es la observación ayuda a poder palpar de cerca como un negocio similar a “Las Corvinas de Gloria” aplica su precio, publicidad y logística. Con

respecto al precio, el negocio observado aplica un rango de tres a quince dólares, siendo la bandera y los ceviches sus platos principales y los que más se venden.

La publicidad del negocio solo es interna, es decir, solo se aplica estrategias de marketing dentro del local. No utilizan medios de comunicación, ni volantes, ni ningún tipo de promociones en sus redes sociales. Esto trae un aspecto negativo en el negocio ya que los posibles nuevos clientes no tienen conocimiento de la existencia de este. La oportunidad de crecimiento del negocio se ve afectada por la falta de interacción con el público en redes sociales a través del uso de promociones y descuentos.

Por otro lado, la logística del negocio es muy buena ya que en la cocina todos los empleados saben exactamente cuál es su proceso y qué es lo que deben hacer. Con esto se pudo observar ahorro de tiempo y una entrega rápida del pedido al cliente lo cual da una buena imagen del servicio. La Yapa Manabita no cuenta con servicio a domicilio sin embargo la logística de entrega del pedido dentro del negocio es muy eficaz debido a que tienen todos los procesos planificados desde la toma del pedido hasta la cancelación de este por parte de los clientes

3.6. Análisis por variable

Después de haber recopilado toda la información necesaria mediante los tres instrumentos utilizados (encuesta, entrevista y observación), se llega a las siguientes conclusiones:

3.6.1. *Producto*: Con lo que respecta al producto, los clientes han demostrado que se encuentran muy satisfechos de los productos que "Las Corvinas de Gloria" actualmente ofrece. Esto se debe a la variación de platos que su menú ofrece y sobre todo la calidad

de los ingredientes. A los productos se los ha calificado como muy buenos después de la información recopilada, ya que son distintos al resto de los platos que se venden en el lugar de trabajo, por la generosa proporción de este y por la eficacia en la entrega del pedido. Sin embargo, la encuesta reflejó que a pesar de que los clientes están satisfechos con el menú actual, si les gustaría que se aumente ciertos platos al mismo y el que más votación tuvo fue el encebollado. Esta sería una buena oportunidad para agrandar el menú en conjunto con platos "junior", los cuales fueron recomendados durante la entrevista a la experta en Marketing. Otro motivo que hace que la opinión de los clientes sea positiva con respecto a los productos, es que este negocio es el único que ofrece servicio a domicilio dentro del Mercado Central lo cual le da un beneficio adicional al cliente. Al ser principiantes en el servicio a domicilio, lo más recomendado es que se expanda la cobertura de este servicio a más sectores ya que hay mucha aceptación y petición del público.

3.6.2. *Precio*: Los resultados de los instrumentos de obtención de información reflejan que la mayoría de los consumidores están de acuerdo con el precio que pagan por los platos debido a que la cantidad del producto es proporcional al precio. En la entrevista con la experta se tuvo como observación que el precio es alto con respecto al lugar en donde está ubicado, por esta razón la calidad de los ingredientes no puede bajar y debe ser la razón por la cual los clientes decidan pagar dicho precio. Otra conclusión al observar el movimiento de un negocio similar a "Las Corvinas de Gloria", se pudo confirmar que no es necesario el aumento de platos con precios económicos en el menú, ya que los clientes ya están acostumbrados a pagar los precios actuales y no ha habido quejas acerca de este tema.

3.6.3. *Punto de venta*: Esta variable es la más importante tanto para los clientes como para el negocio ya que fue la más criticada en la encuesta. Los clientes están muy interesados en la idea de que "Las Corvinas de Gloria" abra una sucursal. Muchos clientes han dejado de consumir ya que el sitio en donde se encuentra ubicado el negocio es lejos y un poco peligroso, es por esto que todos los encuestados respondieron que si visitarán con gusto la sucursal del negocio. El sector más solicitado para la

sucursal es el Norte de Quito, lo cual indica que poner una sucursal en este sector tendría mucha acogida por el público. Al ser un negocio de muchos años de tradición, lo mejor es que se mantenga el puesto de trabajo original que es en el Mercado Central ya que a muchas personas les gusta asistir a este lugar para poder recordar todos los años de trayectoria del negocio. Por lo tanto, luego de recoger toda la información se concluye que el punto de venta del negocio debe expandirse a una sucursal y mejor aún si es en el Norte de Quito.

3.6.4. *Promoción*: Los resultados reflejaron que la promoción actual del negocio si es muy buena ya que ha dado un impacto positivo en el cliente. Los métodos que se utilizan como medios de comunicación, redes sociales y publicidad dentro el negocio han sido muy efectivos y lo más recomendado es no parar de hacerlo ya que las personas se sienten involucradas con este tipo de acciones. La entrevista ayuda a concluir que otra nueva opción de publicidad que "Las Corvinas de Gloria" puede aplicar es el volanteo alrededor del mercado para que así se asegure que los visitantes de este vayan directamente a consumir en el negocio. La fuente de información que los clientes prefieren es Facebook, por lo tanto, en esta herramienta se deben profundizar todas las promociones y publicidad ya que es el medio que más utilizan los clientes.

3.7. Diseño de la estrategia de crecimiento

Para que el negocio "Las Corvinas de Gloria" tenga un crecimiento en sus ventas, puede aplicar cuatro combinaciones de estrategias basadas tantos en los mercados en que puede posicionarse como en los productos que ofrece. La tabla 38 muestra las cuatro posibles estrategias:

Tabla 38. Estrategias de crecimiento

	Productos Actuales	*Productos Nuevos*
Mercados Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
Mercados Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: (Kotler & Armstrong, 2012)
Realizada por: Nicole Gómez

Tras analizar la situación tanto interna como externa del negocio, la combinación que se aplicará es la de desarrollo de mercados. Esta estrategia al combinar los productos actuales con nuevos mercados es la que más beneficios traerá al negocio. Esta estrategia de crecimiento consiste en vender los productos actuales en mercados nuevos, en este caso, se abrirá una sucursal en un sector diferente al local actual brindando los mismos platos. Al contar con clientes satisfechos y mucha experiencia en los productos que se venden, las recomendaciones ayudan a que la apertura de la sucursal tenga una buena acogida. Según los resultados de las encuestas realizadas, la sucursal estaría muy bien ubicada en el sector norte de Quito. Esta estrategia de desarrollo de mercados se aplica al negocio ya que ayudará a tener un crecimiento de manera segura comenzando primero con los mismos platos que actualmente ofrece el negocio, pero en otros mercados.

Esta estrategia también fomenta que el negocio se vuelva un sistema, es decir que cuente con políticas y procesos de producción definidos, así como manuales operativos y de procesos que ayudan a que el éxito de una sucursal sea seguro. Al aplicar esta estrategia de desarrollo de mercados también se desea crear la posibilidad de venta de franquicias del negocio “Las Corvinas de Gloria” en un futuro.

3.8. Selección de la estrategia de los segmentos meta

Para la selección de los segmentos meta del negocio se ha escogido la estrategia de marketing indiferenciado o masivo ya que se desea fidelizar al cliente. Al no encontrar diferencias significativas entre todos los tipos de consumidores del negocio “Las Corvinas de Gloria” se decide aplicar esta estrategia de marketing indiferenciado común para todo el mercado. Se utiliza la misma estrategia para cualquier edad, sexo o lugar de residencia, lo que resulta un gran ahorro para el negocio. Esta estrategia conlleva el uso una imagen atractiva para el segmento meta para que se pueda distinguir del resto de competencia que ofrece lo mismo.

3.9. Selección de la estrategia competitiva genérica

Para desarrollar una estrategia competitiva genérica de "Las Corvinas de Gloria" se basó en las ventajas competitivas que posee el negocio. Michael Porter propone tres estrategias competitivas genéricas que son:

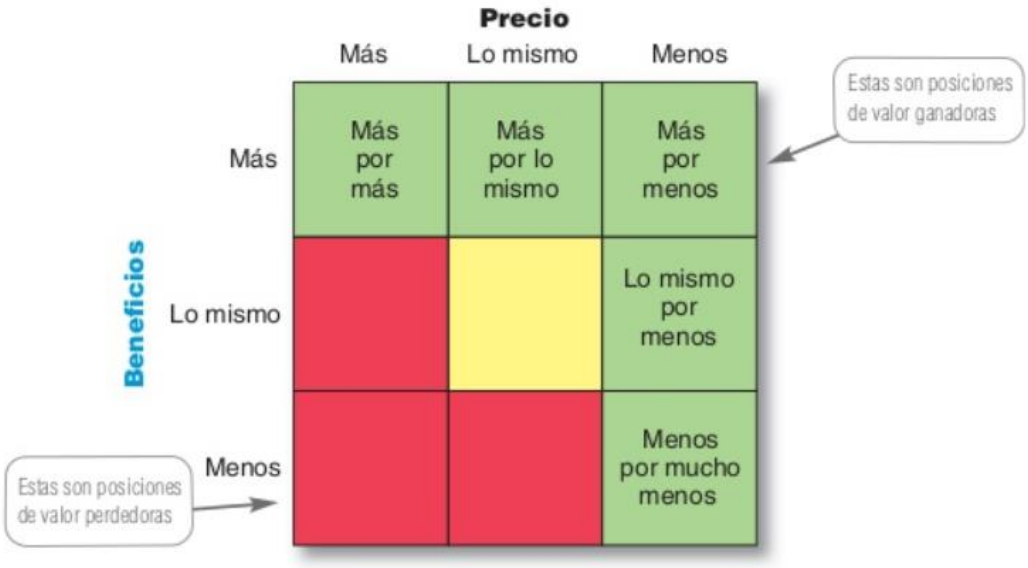
1. Estrategia de liderazgo en costes
2. Estrategia de diferenciación
3. Estrategia del enfoque

Para la situación del negocio se ha elegido aplicar la estrategia de diferenciación ya que posee una cualidad única que es la calidad y experiencia de sus productos y esto hace que se pueda cobrar determinados precios y que esto sea visto de forma positiva por los clientes. Esta estrategia se ha elegido para poder marcar la diferencia del resto de negocios similares siendo únicos en años de tradición lo cual es algo que nadie lo puede imitar.

3.10. Diseño de la estrategia de posicionamiento

Para elegir la estrategia de posicionamiento se utilizará la matriz de propuesta de valor de Kotler que se muestra en la tabla 18 a continuación.

Figura 18. Posibles propuestas de valor



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2012, págs. 212-214)

Al combinar beneficios con los cuales la marca se puede posicionar se busca encontrar la óptima ventaja competitiva. Tras analizar la situación actual del negocio, la opción de propuesta de valor elegida para "Las Corvinas de Gloria" es "Más por más" ya que al ser uno de los dos negocios que ofrecen la corvina en el Mercado Central puede brindar un servicio más exclusivo a un precio más elevado para cubrir los costos mayores. Esta estrategia también se la utiliza ya que, en comparación con los demás negocios del mercado, "Las Corvinas de Gloria" es uno de los dos negocios que tiene menús con precios elevados y esto se debe a la calidad de los productos que oferta.

Al ser la calidad y los años de experiencia las fortalezas del negocio, la estrategia de posicionamiento se basa en dar un producto y servicio de excelente calidad a un precio un poco más elevado que la competencia. Esta sería la característica diferenciadora del negocio, que no será fácil de imitar por la competencia.

3.11. Diseño de las estrategias de mezcla de marketing

Las estrategias de mezcla de marketing que el negocio "Las Corvinas de Gloria" utilizará son:

3.11.1. Producto: El negocio ha tenido muy buenos resultados con respecto a las estrategias de producto, solo se aplican algunos cambios.

Con lo que respecta a los proveedores, serán los mismos que se mencionaron anteriormente en el capítulo 1 ya que no se ha tenido ningún inconveniente con los mismos y han sido eficaces en su entrega.

Para el empaque se ha decidido utilizar envases de poliestireno blancos que son los que comúnmente se usa para entrega a domicilio. Adicional a esto, las fundas en donde irán los pedidos serán de color turquesa con el logo del negocio estampado.

3.11.2. Precio: Para el precio se aplicará la estrategia de precios orientada a la competencia. Es decir, diferenciarse de los competidores con precios superiores transmitiendo una imagen única de calidad y años de trayectoria. Al tener productos diferenciados y de gran acogida, el negocio se puede dar el lujo de comenzar cobrando precios altos en la sucursal.

3.11.3. Promoción

Publicidad

"Las Corvinas de Gloria" actualmente ha aplicado estrategias de publicidad que han traído muchos buenos resultados para el negocio. Por lo tanto, se continuará aplicando estas promociones. Una de las estrategias que seguirá en pie es la de promocionar los productos y la marca en sí, en medios de comunicación como son radio y televisión.

Además de seguir participando en ferias gastronómicas en donde la marca puede ser exhibida.

Redes sociales

Se seguirá manejando la página de la red social Facebook de manera activa, con publicaciones diarias ya sea de la historia del negocio, promociones, información general del negocio y además de datos importantes de la gastronomía y de los ingredientes que se utilizan en los platos. Con respecto a la red social Instagram se pondrá más énfasis a sus publicaciones, ya que por este medio no se tiene muchos seguidores y al ser una plataforma muy usada sería de mucho beneficio captar la atención de nuevos clientes.

Servicios adicionales

Se mantiene la oferta de servicio a domicilio con algunos cambios. El alcance geográfico se extiende y ahora se brindará el servicio a domicilio hasta el sector del Inca al norte de Quito como fue solicitado en las encuestas realizadas.

Una nueva estrategia que se implementará es la de realizar una alianza con la plataforma Uber Eats para que se puedan expandir aún más el área del servicio a domicilio. Esta alianza permitirá que el negocio sea aún más conocido en la ciudad y se podrá captar nuevos clientes.

Relaciones públicas

El administrador de "Las Corvinas de Gloria" al ser el organizador del evento gastronómico anual llamado "La Yapa.ec", utilizará el nombre de la marca del negocio para ponerla como patrocinador del evento. Esto hará que la imagen del negocio sea positiva ante el cliente y además brinda una imagen de empoderamiento y estabilidad. Este evento se realiza todos los años y ha tenido muy buena acogida durante su

trayectoria, por lo tanto la presencia de "Las Corvinas de Gloria" tanto como patrocinador y como participante del evento llamaría mucho la atención de los clientes actuales y nuevos.

Personal y fuerza de venta

Se considera que la capacitación es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones (Chiavenato, 2007, pág. 385). Al ser un negocio de comidas, la atención al cliente es muy importante en el servicio. La fuerza de ventas en el negocio estará muy bien capacitada mediante charlas y cursos de atención al cliente y la correcta manipulación de alimentos. De igual manera, los cocineros recibirán cursos de preparación de alimentos y se realizarán manuales de procedimiento para que al abrir la sucursal todo el personal lleve los mismos procesos y que el sabor de los productos sea igual en cualquier lugar.

Además de esta estrategia, se contratará a una persona encargada de las acciones de marketing, a la cual se le pagará por trabajos realizados más no por horas empleadas. De esta manera se dejará en manos de un experto y el negocio podrá mejorar muchos aspectos de esta área.

3.11.4. *Plaza*: El plan de cubrimiento geográfico será de cobertura local. Con la apertura de la sucursal sería el primer negocio en ofrecer el plato tradicional de corvina fuera de un mercado. "Las Corvinas de Gloria" mantendrá su puesto de trabajo original de muchos años de trayectoria que se encuentra en el Mercado Central de Quito en la Av. Pichincha entre las calles Esmeraldas y Manabí. Además de esto analizará la posibilidad de abrir una sucursal en el Norte de la ciudad, al momento se encuentra en búsqueda del local especifico en donde la sucursal pueda ubicarse y lo más probable es que sea en el sector de La Real Audiencia debido a la sugerencia de los clientes reflejados en las encuestas.

3.12. Presupuesto de implementación de las acciones

A continuación, se realizará un presupuesto para poder aplicar todas las estrategias de marketing mix mencionadas anteriormente:

3.12.1. Acciones

En la tabla 39 se detallan todas las acciones que se desarrollarán para cada tipo de estrategia.

Tabla 39. Acciones de estrategias

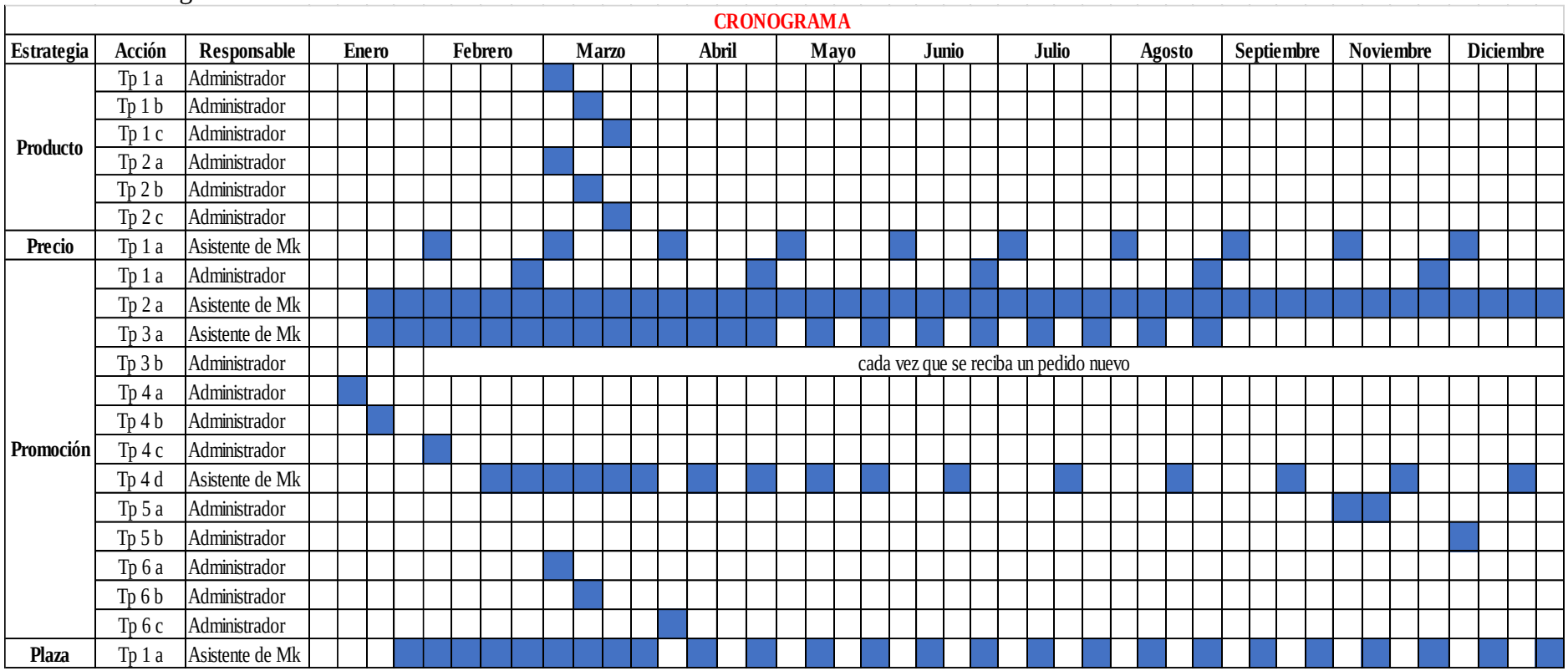
ESTRATEGIAS		
PRODUCTO		
Código	**Tácticas**	**Acciones**
Tp 1	Cambio de empaques	a) Cotizar empaques a 5 proveedores
		b) Realizar selección entre 3 mejores proveedores
		c) Realizar el pedido
Tp 2	Cambio de fundas	a) Cotizar fundas a 5 proveedores
		b) Realizar selección entre 3 mejores proveedores
		c) Realizar el pedido
PRECIO		
Tp 1	Seguimiento mensual a precios de competencia	a) Visita a competidores del Mercado Central y análisis de su menú
PROMOCIÓN		
Tp 1	Promocionarse en radio y televisión	a) Asisitir a invitaciones gratuitas en espacios publicitarios de radio y televisión
Tp 2	Publicaciones continuas en Facebook e Instagram	a) Realizar 5 posts a la semana en cada red social.
Tp 3	Extensión del alcance geográfico del servicio a domicilio	a) Promocionar en redes sociales el nuevo alcance del servicio a domicilio
		b) Aceptar pedidos para sectores nuevos
Tp 4	Realizar una alianza con la plataforma Uber Eats	a) Cotizar la alianza con Uber Eats
		b) Analizar beneficios de aliarse
		c) Realizar convenio con Uber
		d) Promocionar este nuevo servicio
Tp 5	Participar en el evento gastronomico anual "La Yapa.ec"	a) Analizar precios y beneficios de inscripción al evento
		b) Participar en el evento
Tp 6	Capacitacion constantes a todo el personal	a) Cotizar 5 proveedores para que realicen la capacitación
		b) Seleccionar los tres mejores proveedores
		c) Elección del proveedor y planeación de capacitaciones
PLAZA		
Tp 1	Mantenerse en el lugar actual de trabajo	a) Promocionar el local actual del negocio en todas sus redes sociales.

Elaborado por: Nicole Gómez

3.12.2. Cronograma de acciones

La tabla 40 muestra la duración de cada acción junto con el responsable de las mismas.

Tabla 40. Cronograma de acciones



Elaborador por: Nicole Gómez

3.12.3. Presupuesto: Para realizar el presupuesto de las acciones se ha tomado en cuenta la remuneración del administrador quien es el encargado de realizar la mayor parte de las estrategias, y además se debe conocer que el asistente de marketing cobra por trabajo realizado más no por horas empleadas, se explica con las tablas a continuación:

Tabla 41. Sueldos

Cargo del responsable	Sueldo	Sueldo / h
Administrador	3000	18,75

Elaborado: Nicole Gómez

En la tabla 42 se muestra el presupuesto que se determinó para cada una de las acciones tomadas.

Tabla 42. Presupuesto de acciones

PRESUPUESTO						
Estrategia	**Acciones**	**Cantidad**	**Unidad**	**Costo unitario**	**Total**	**Observaciones**
Producto	Tp 1 a	8	horas	18,75	150	
	Tp 1 b	2	horas	18,75	37,50	
	Tp 1 c	0,5	horas	18,75	9,38	
	Tp 2 a	8	horas	18,75	150	
	Tp 2 b	2	horas	18,75	37,50	
	Tp 2 c	0,5	horas	18,75	9,38	
Precio	Tp 1 a	30	horas	18,75	562,5	
Promoción	Tp 1 a	12	horas	18,75	225	Solo se toma en cuenta las horas trabajadas del administrador ya que los medios de comunicación no cobran por la aparicion de la marca durante los programas
	Tp 2 a	240	posts	5	1200	El asistente de mk cobra $1200 por realizar 240 posts en redes sociales en un año
	Tp 3 a	22	posts	5	110	
	Tp 4 a	1	hora	18,75	18,75	
	Tp 4 b	2	horas	18,75	37,5	

PRESUPUESTO						
Estrategia	**Acciones**	**Cantidad**	**Unidad**	**Costo unitario**	**Total**	**Observaciones**
Promoción	Tp 4 c	1	hora	18,75	18,75	
	Tp 4 d	64	posts	5	320	Se realizarán 4 posts cada semana durante 16 semanas al año
	Tp 5 a	1	hora	18,75	18,75	
	Tp 5 b	1	participación	500	500	Se invierte $400 para participar en el evento anual durante 3 días consecutivos
	Tp 6 a	8	horas	18,75	150	
	Tp 6 b	3	horas	18,75	56,25	
	Tp 6 c	5	horas	18,75	93,75	
Plaza	Tp 1 a	75	posts	5	375	Se realizarán 3 posts cada semana durante25 semanas
TOTAL					**4080**	

Elaborado por: Nicole Gómez

3.12.4. Análisis costo-beneficio ROI

El ROI (Return On Investment) es el valor económico generado como resultado de la realización de diferentes actividades de marketing. Con este dato, podemos medir el rendimiento que hemos obtenido de una inversión (Lenskold, 2005, pág. 15).

Para el cálculo del ROI, se ha tomado en cuenta datos históricos del negocio tanto de ventas como rendimientos mensuales.

Tras las aplicaciones de las estrategias de marketing, el negocio puede aumentar sus ventas en un 8% mensual, tal como lo explica la tabla posterior.

Se puede observar que el rendimiento anual sin acciones de marketing ha sido de 75.460 dólares, sin embargo, el rendimiento aumentaría a 105.016,8 dólares tras la aplicación de las estrategias.

Rendimiento con acciones = 105017 – 75460 = 29557

La tabla a continuación, muestra una comparación del volumen de ventas sin y con acciones aplicadas al negocio.

Tabla 43. Análisis Costo-Beneficio

VENTAS SIN ACCIONES													
	Ene	**Feb**	**Mar**	**Abr**	**May**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Sep**	**Oct**	**Nov**	**Dic**	**TOTAL**
VENTAS	30720	30050	30130	32410	30800	30230	30200	31400	30030	30080	30910	32500	*369460*
RENDIMIENTO	6220	5550	5630	7910	6300	5730	5700	6900	5530	5580	6410	8000	*75460*
VENTAS CON ACCIONES													
VENTAS	33177,6	32454	32540,4	35002,8	33264	32648,4	32616	33912	32432,4	32486,4	33382,8	35100	*399017*
RENDIMIENTO	8677,6	7954	8040,4	10502,8	8764	8148,4	8116	9412	7932,4	7986,4	8882,8	10600	*105017*

Elaborado por: Nicole Gómez

Por lo tanto, el ROI sería:

$$\text{ROI} = \frac{Rendimiento\ con\ acciones}{Inversión\ en\ acciones}$$

$$\text{ROI} = \frac{29557}{4080}$$

$$\text{ROI} = 7.24$$

Cuando el valor del ROI es mayor o igual a 1, se dice que el proyecto tiene un ROI positivo, ya que se financia con sus propios beneficios en el primer ciclo

Al ser mayor a 1, significa que vale la pena invertir en las acciones de marketing para poder generar un incremento en las ventas del negocio.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- Actualmente, el negocio “Las Corvinas de Gloria” es bien reconocido dentro de su lugar de trabajo que es el Mercado Central, sin embargo, las ventas en los últimos años han bajado debido a que la economía del país ha atravesado situaciones difíciles.

- Las áreas débiles del negocio son la falta de estrategias de diferenciación que le permitan fidelidad del cliente. Además de una falta de capacitación del personal del negocio tanto en los aspectos administrativos como operativos.

- Los resultados de la obtención de información reflejaron que los clientes actuales se encuentran satisfechos con la calidad de los productos, y la mayoría de los encuestados demostraron mucho interés a la idea de abrir una sucursal del negocio en el norte de Quito.

- Se ha decidido aplicar estrategias de crecimiento, de posicionamiento y de marketing mix con el fin de mejorar el producto, el precio, la promoción y plaza del negocio.

- La mejor opción para que le negocio tenga una ventaja competitiva es diferenciarse de los competidores con precios superiores transmitiendo una imagen única de calidad y años de trayectoria.

- La capacitación continua del personal del negocio es fundamental para que todos los procesos sean de calidad y que con el pasar de los años el negocio siga adaptándose a los cambios de la industria.

- "Las Corvinas de Gloria" es un negocio con muchos años de experiencia y trayectoria, por lo tanto, lo más probable es que nunca pierda su clientela lo cual es una ventaja muy importante para el mismo.

- Todas las estrategias planteadas en este proyecto de investigación aumentarán el volumen de ventas del negocio lo cual resultará en una mayor utilidad para este.

4.2. Recomendaciones

- La alianza estratégica con Uber Eats debe ser temporal, ya que en un futuro al ganar clientes nuevos a través de esta aplicación se podrá realizar el pedido directamente con el negocio y ya no se tendrá que pagar comisión a la empresa Uber.

- La calidad del servicio y productos del negocio no se puede jamás modificar ya que son el punto fundamental de diferenciación con el resto de los competidores y es la razón por la cual el cliente da preferencia.

- Estar siempre actualizados con los cambios de la industria y las posibles ideas de innovación para que el negocio nunca se quede atrás de la competencia.

- Desarrollar un proyecto de factibilidad para la apertura de una o más sucursales del negocio y la posible venta de franquicias.

- Gran parte de los encuestados manifestaron su interés en que la sucursal del negocio se encuentre en el norte de Quito. Por lo tanto, lo más recomendado es que la sucursal se encuentre en este sector.

- Se recomienda ampliar el menú de platos en un futuro cuando el negocio haya adquirido clientes nuevos.

- Realizar un análisis periódico de las estrategias que la competencia está aplicando para así poder mejorar y actualizar las estrategias del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (2018). *Desempleo.* Banco Central del Ecuador EC.
- Banco Mundial. (25 de Diciembre de 2017). Un 2018 con alza de precios. *Diario Expreso*, págs. http://www.expreso.ec/economia/un-2018-con-alza-de-precios-IL1926291.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 385). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Ekos. (2018). Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país. *revistaEkos*.
- El Comercio. (14 de Diciembre de 2017). Ecuador crecerá un 1,0% en 2017 y un 1,3% en 2018, según la Cepal. *El Comercio*.
- Eldiario. (27 de Abril de 2018). Caída de precio del camarón les preocupa. *eldiario.ec*, págs. http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/470209-caida-de-precio-del-camaron-les-preocupa/.
- Granda, C., & Feijoó, E. (2018). *Reporte de Economía Laboral.* INEC.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing.* Mexico: Pearson.
- Lenskold, J. (2005). Marketing ROI: (retorno sobre la inversión) : el camino a la rentabilidad corporativa, de los clientes y de las compañias. En J. Lenskold, *Marketing ROI: (retorno sobre la inversión) : el camino a la rentabilidad corporativa, de los clientes y de las compañias* (pág. 15). McGraw-Hill Interamericana.
- Ortiz, M. (2018). Datos: población ecuatoriana. *El Comercio*, págs. http://www.elcomercio.com/opinion/datos-poblacion-ecuatoriana-inec-opinion.html.

- Riquelme, M. (2013). *webyempresas.com*. Recuperado el 17 de Junio de 2018, de webyempresas.com: https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/
- Serrano. (2013). *Síntesis de análisis situacional.* Quito.
- Tecnologiaslimpias. (Julio de 2018). *tecnologiaslimpias*. Obtenido de tecnologiaslimpias: http://www.tecnologiaslimpias.cl/ecuador/ecuador_leyesamb.html
- Thompson, I. (Diciembre de 2018). La Organización. *La Organización*. Quito: episun.

ANEXOS

Anexo A. Modelo de encuesta

Plan de Marketing "Las Corvinas de Gloria"

Esta encuesta tiene como objetivo poder realizar de manera eficaz un plan de marketing operacional para el negocio "Las Corvinas de Gloria". De esta manera podemos mejorar nuestro servicio y satisfacer todas sus necesidades. ¡Muchas gracias por su colaboración!

*Obligatorio

1. ¿Cuál es su sexo? *
   - Femenino
   - Masculino

2. ¿Qué edad tiene? *
   - 17 - 30
   - 31 - 40
   - 41 - 50
   - 51- 60
   - más de 60

3. ¿Cuándo visita nuestro negocio, viene solo o acompañado? *
   - La mayoría de las veces solo
   - La mayoría de las veces acompañado

4. Además de nuestros productos, ¿qué otro plato quisiera que se ofrezca en nuestro menú?

5. ¿Le gustaría que se incrementen opciones de bebidas y postres en nuestro menú? *

- Sí
- No

6. ¿Qué tan importante es para usted la calidad de nuestros productos? *
- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- Nada importante

7. Considera usted que la porción (cantidad) que se sirve en nuestros platos es: *
- Demasiado
- Suficiente
- Poco

8. De los siguientes platos, escoja los 2 que son de su mayor preferencia: *
- Corvina con papas
- Corvina con arroz
- Ceviche mixto
- Ceviche de camarón
- Ceviche de concha
- Bandera

9. ¿Ha hecho uso de nuestro servicio a domicilio? *
- Sí
- No

10. Si su respuesta fue “si”, ¿estuvo satisfecho con nuestro servicio a domicilio? Si su respuesta fue NO continúe, a la siguiente pregunta

- Sí
- No

11. ¿En qué sectores de la ciudad de Quito quisiera recibir nuestro servicio a domicilio? *
- Norte de Quito
- Centro de Quito
- Sur de Quito
- Valles

12. Si decidiera en algún momento solicitar nuestro servicio a domicilio, ¿qué medio de contacto utilizaría? *
- Vía Internet
- 1800-corvinas (vía telefónica)

13. ¿Está satisfecho con el valor que paga por su plato? *
- Sí
- No

14. ¿Qué tipo de promociones o descuentos le parece más atractivo? Escoja dos *
- Cupones de descuento
- Sorteos de órdenes de compra
- 2 x 1

15. ¿Por cuál de estos medios le gustaría recibir información de nuestros productos, promociones, etc? *
- Facebook
- Instagram
- Correo Electrónico

16. ¿Le gustaría que abriéramos una o más sucursales en Quito? *

- Sí
- No

17. Si “Las Corvinas de Gloria” abriese una sucursal, ¿nos visitaría? *

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Probablemente no

18. En qué sector/es de Quito le gustaría que se encuentre nuestra sucursal? *

ENVIAR

Anexo B. Modelo de guía de entrevista

A continuación, se presenta el modelo de guía de entrevista que se realizó.

Guía de entrevista "Plan de Marketing Operacional "Las Corvinas de Gloria"

Entrevistado: …….

Entrevistador: ……

1. ¿Cuál es la presentación optima del plato para que sea atractivo al cliente?
2. ¿Cuáles son las características que generalmente el cliente solicita que los platos tengan?
3. Con respecto a la marca, ¿qué características prefiere el cliente?
4. ¿Cuál es el rango de precio más conveniente para el tipo de productos que "Las Corvinas de Gloria" ofrece?
5. ¿Cuáles son las promociones y/o descuentos que más atraen al cliente?
6. ¿Qué tipo de publicidad es la más recomendada para lograr llamar la atención del cliente en este tipo de negocios?
7. En este tipo de negocio, ¿las promociones de ventas es una buena herramienta para aumentar las ventas?
8. El uso de relaciones públicas, ¿crea una imagen positiva para el cliente?
9. ¿Qué tipo de inventario y abastecimiento es más útil para el negocio?
10. ¿Qué tipo de logística ayuda a mejorar la eficacia de los procesos?

Anexo C. Modelo de ficha de observación

A continuación, se presenta el modelo utilizado para la técnica de observación.

Ficha de observación

Fecha: ……/…../…...

Negocio: …….

Dirección: ……..…….

Observador: ……

ASPECTOS A OBSERVAR*:*

1. **Precio**

	Sí	No	Notas
El negocio presenta en su menú la opción de un plato "económico"			
El plato más vendido es el de menor precio			

2. **Publicidad y promoción**

	Sí	No	Notas
La publicidad en el local llama la atención de los clientes			
Los clientes preguntan por las ofertas publicadas en las redes sociales del negocio			
Los cupones de descuentos son usados por los clientes			
La aplicación de promociones de ventas atrae al cliente			

3. Logística

	Sí	No	Notas
El servicio a domicilio tiene gran acogida en el negocio			
Los procesos de logística dentro de la cocina son eficaces			