

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA “CEVICHERÍA DON
VÍCTOR” Y SU IMPLEMENTACIÓN**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

MARCO PATRICIO CHIRIBOGA RAMÍREZ

DIRECTOR: ING. ROTMY MARCELO TORRES VILLAVICENCIO

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, FEBRERO 2016

DIRECTOR:

Ing. Rotmy Marcelo Torres Villavicencio

LECTORES:

Ramiro Soria

Edgar Dávalos

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia por el apoyo brindado siempre, pero sobre todo a mi madre quien siempre ha estado junto a mí en aquellos momentos difíciles dándome consejos y buscando la manera de ayudarme. También agradezco a mis compañeros y profesores, quienes formaron parte de esta gran etapa de mi vida.

Marco

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE LA CEVICHERÍA DON VÍCTOR 6

- 1.1. EL AMBIENTE EXTERNO, 7
 - 1.1.1. Competencia, 7
 - 1.1.2. Crecimiento económico y estabilidad, 11
 - 1.1.3. Tendencias políticas, 20
 - 1.1.4. Aspectos legales y regulatorios, 21
 - 1.1.5. Tendencias socioculturales, 24
- 1.2. EL AMBIENTE INTERNO, 28
 - 1.2.1. Revisión de los objetivos, la estrategia y el desempeño, 28
 - 1.2.2. Disponibilidad de los recursos, 29
 - 1.2.3. Cultura y estructura de la organización, 33
- 1.3. EL AMBIENTE PARA EL CLIENTE, 40
 - 1.3.1. Definición de clientes actuales y potenciales, 40
 - 1.3.2. ¿Qué hacen los clientes con nuestros productos?, 41
 - 1.3.3. ¿Dónde compran los clientes nuestros productos?, 41
 - 1.3.4. ¿Cuándo compran los clientes nuestros productos?, 42
 - 1.3.5. ¿Por qué y cómo seleccionan los clientes nuestros productos?, 42
 - 1.3.6. Porque los clientes potenciales no compran nuestros productos, 44

2. LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIA DEL PLAN, 46

- 2.1. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL PROPUESTA, 46
 - 2.1.1. Misión, 47
 - 2.1.2. Visión 2020, 47
 - 2.1.3. Principios, 48
 - 2.1.4. Valores, 49
 - 2.1.5. Políticas, 50
- 2.2. ESTRATEGIA, 54

3. PLAN DE ACCIÓN OPERATIVO, 62

- 3.1. OBJETIVO UNO - INCREMENTAR 1% LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO, PARA OBTENER UN 26% A DICIEMBRE DEL 2016, 62
 - 3.1.1. Meta uno - Copiar, adaptar, asimilar y mejorar 3 nuevos platos, 62
 - 3.1.2. Meta dos - Copiar, adaptar, asimilar y mejorar modelo "All you can eat" para atraer 25 clientes semanales, 64
 - 3.1.3. Meta tres - Mantener el precio de los platos antiguos, 65
 - 3.1.4. Meta cuatro - Ser referidos por al menos 10 hoteles de los alrededores, 66
 - 3.1.5. Meta cinco - Retomar campaña de comunicación a través de Facebook, logrando 150 seguidores activos de la página, 67
 - 3.1.6. Meta seis - Diseñar un portal web de administración propia, como canal de comunicación con el cliente, 69
 - 3.1.7. Meta siete - Destinar 20% del 10% de servicio que se cobra a los clientes, al ingreso de la cevichería, 70

- 3.2. OBJETIVO DOS - GENERAR 3 PLATOS EFICIENTES PARA LA CARTA Y DESCONTINUAR 6 PLATOS HASTA DICIEMBRE DEL 2016, 71
 - 3.2.1. Meta uno - Retirar del menú los 6 platos que menor ingreso generen, 71
 - 3.2.2. Meta dos - Fijar el precio de los nuevos platos igual o inferior al precio del plato homogéneo ofrecido por la competencia, 72
 - 3.2.3. Meta tres - Atraer 10 clientes referidos mensuales, que consuman nuestros nuevos platos, 72
 - 3.2.4. Meta cuatro - Incorporar a nuestras redes sociales una cuenta de Instagram con 2000 seguidores, 73
 - 3.2.5. Meta cinco - Cambiar la vajilla actual por vajilla totalmente blanca, 75
 - 3.3. OBJETIVO TRES - GENERAR UN MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA EL PERSONAL DE LA CEVICHERÍA, 76
 - 3.3.1. Meta uno - Fomentar en todo el personal de la cevichería, normas básicas de inocuidad alimentaria, 76
 - 3.3.2. Meta dos - Instruir al personal en la manera correcta de recibir al cliente, tomar el pedido, despacharlo y despedir al cliente, 77
 - 4. ANÁLISIS FINANCIERO Y CONTROL, 92
 - 4.1. PRESUPUESTO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL, 92
 - 4.2. PRESUPUESTO DEL VENTAS PROYECTADO, 93
 - 4.2.1. Ventas año 2015, 94
 - 4.2.2. Presupuesto de ventas año 2016, 95
 - 4.3. PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS PROYECTADO, 96
 - 4.3.1. Presupuesto de costos, 96
 - 4.3.2. Presupuesto gastos, 97
 - 4.4. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO, 99
 - 4.5. FLUJO DE CAJA PROYECTADO, 101
 - 4.6. SISTEMA DE CONTROL A LOS OBJETIVOS, 105
 - 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 106
 - 5.1. CONCLUSIONES, 106
 - 5.2. RECOMENDACIONES, 107
- REFERENCIAS, 109**

ÍNDICE DE FIGURAS

Tabla 1: Análisis del sector alimenticio	27
Tabla 2: Matriz FODA de la cevichería Don Víctor	37
Tabla 3: Guía de cruces FODA	38
Tabla 4: Matriz cruce FODA.....	39
Tabla 5: Grupos de interés.....	45
Tabla 6: Perspectivas o proyectos empresariales	53
Tabla 7: Objetivos y metas año 2016 (a).....	59
Tabla 8: Objetivos y metas año 2016 (b)	60
Tabla 9: Plan de crecimiento de rentabilidad y número de platos.....	61
Tabla 10: Plan de actividades – Meta 1.1.....	80
Tabla 11: Plan de actividades – Meta 1.2.....	81
Tabla 12: Plan de actividades – Meta 1.3.....	81
Tabla 13: Plan de actividades – Meta 1.4.....	82
Tabla 14: Plan de actividades – Meta 1.5.....	83
Tabla 15: Plan de actividades – Meta 1.6.....	84
Tabla 16: Plan de actividades – Meta 1.7.....	85
Tabla 17: Plan de actividades – Meta 2.1.....	86
Tabla 18: Plan de actividades – Meta 2.2.....	87
Tabla 19: Plan de actividades – Meta 2.3.....	87
Tabla 20: Plan de actividades – Meta 2.4.....	88
Tabla 21: Plan de actividades – Meta 2.5.....	89
Tabla 22: Plan de actividades – Meta 3.1.....	90
Tabla 23: Plan de actividades – Meta 3.2.....	91
Tabla 24: Resumen de costo objetivos 2016	93
Tabla 25: Ventas año 2015	94
Tabla 26: Presupuesto de ventas año 2016.....	95
Tabla 27: Presupuesto de costos.....	96
Tabla 28: Presupuesto de gastos de ventas.....	97
Tabla 29: Presupuesto de gastos de administración	98
Tabla 30: Estado de resultados proyectado	100
Tabla 31: Flujo de caja proyectado	102
Tabla 32: Razones financieras.....	104
Tabla 33: Esquema de control de indicadores.....	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pasos para elaboración de un plan estratégico.....	3
Figura 2: Croquis de ubicación de la cevichería.	4
Figura 3: Distribución geográfica (Establecimientos).....	18
Figura 4: Incidencia inflacionaria porcentual por divisiones de artículos.....	19
Figura 5: Guía para la obtención de los permisos de funcionamiento de un restaurante en Quito (a)	21
Figura 6: Guía para la obtención de los permisos de funcionamiento de un restaurante en Quito (b)	22
Figura 7: Guía para la obtención de los permisos de funcionamiento de un restaurante en Quito (c)	23
Figura 8: Organigrama de la Cevichería Don Víctor	36

RESUMEN EJECUTIVO

El plan estratégico es un documento formal escrito de manera sistemática donde se encuentra establecida toda la información necesaria para el desarrollo y cumplimiento de metas y objetivos de la compañía. Al ser un proceso sistemático, debe seguir una serie de pasos o requisitos determinados que se describen a continuación. Primero, se debe realizar un levantamiento de toda la información que nos permita conocer la situación actual de la organización. Para lograrlo, se requiere seguir el modelo establecido por O. C. Ferrel, que propone conocer la información del ambiente externo, ambiente interno y también el ambiente para el cliente.

En el análisis del ambiente externo, se debe investigar a la competencia, el crecimiento económico, las tendencias políticas, los aspectos legales y regulatorios, y las tendencias socioculturales. Mientras que, para poder analizar el ambiente interno, debemos recolectar información sobre los objetivos, estrategias y desempeño de la compañía, disponibilidad de recursos, la cultura y estructura de la organización. Para el tercer y último punto del análisis de situación, se debe evaluar cuáles son nuestros clientes actuales, cuáles son los potenciales, qué hacen con nuestros productos, dónde los compran, cuándo lo hacen, por qué razón y cómo los compran, y, finalmente, se debe analizar el motivo por el cual los clientes potenciales no consumen nuestros productos.

El segundo paso para estructurar el plan estratégico de una compañía es realizar una propuesta de filosofía organizacional, donde se deberá determinar la misión, visión, los principios y los

valores que van a guiar a la organización. El tercer y siguiente paso a seguir es establecer los objetivos y estrategias que pretende llevar a cabo la compañía. Estos deberán estar de acuerdo con la misión y visión planteada previamente; ya que desde la visión se deben generar las perspectivas o proyectos empresariales a realizarse. En el cuarto procedimiento, se debe proponer el plan de acción del año, en el cual se debe establecer las estrategias que se implementarán en la compañía para poder conseguir todas las metas y objetivos planteados para el año en curso. Al establecer los propósitos a cumplir en el plan operativo anual, es necesario realizar una evaluación del impacto financiero que va provocar dentro de la organización.

Por esta razón, en el quinto paso, se deben analizar y determinar los respectivos presupuestos, donde hay que tomar en cuenta el presupuesto de ventas, costos y gastos. Del mismo modo, se debe evaluar el estado de resultados proyectado y el flujo de caja proyectado, que permiten realizar un estudio financieramente la factibilidad del proyecto que se pretende llevar a cabo. Como último procedimiento de la elaboración del plan estratégico, es necesario que el proyecto cuente con un mecanismo de control y seguimiento. Este sistema será aplicado para la evaluación del cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, donde además se debe detallar la manera en que se va a realizar la evaluación cuantitativa del desarrollo de los propósitos y se hará un análisis de cuáles son las acciones a tomar de acuerdo a los resultados obtenidos.

INTRODUCCIÓN

- **Breve historia**

La cevichería “Don Víctor” inició sus operaciones como un negocio informal. Por aproximadamente 3 años, el antiguo dueño se dedicó a vender ceviches y encebollados en un pequeño puesto ambulante. Con el paso del tiempo, el negocio creció debido a la gran demanda que tenía y su dueño sintió la necesidad de formalizar su actividad, así que abrió una serie de locales de cevichería en varios sectores residenciales de la ciudad de Quito.

Una de las cevicherías que creó este emprendedor, hace aproximadamente 2 años, es la cevichería “Don Víctor”, ubicada en el sector de La Mariscal. Debido a que poseía otros locales dentro de la ciudad y que el tiempo no le alcanzaba, el dueño decide contratar un administrador para el negocio naciente; lo cual no generó los resultados esperados y la cevichería empezó a presentar varios períodos de pérdidas y bajas en sus ventas. Con este antecedente, el dueño decidió vender la cevichería a la señora Patricia Huasco, su hermana, quien podría dedicarle más tiempo al negocio.

La cevichería “Don Víctor” aún es propiedad de Patricia Huasco, quien se encarga personalmente de la administración del negocio. Desde la compra de la cevichería, la

señora se ha puesto al frente de toda la dinámica del negocio y también ha realizado varios cambios, como la correcta delimitación de los cargos de los empleados, mejoras en el cálculo de costos de los insumos, mejora y readecuación de las estancias del local, entre otros.

Además, la actual propietaria de “Don Víctor” decidió modificar la propuesta gastronómica de la cevichería y ofrecer también un menú con almuerzos. Es decir, amplió la oferta sin dejar de lado la gestión e iniciativa del antiguo dueño ni los platos fuertes del restaurante, como son los ceviches y encebollados.

Para la realización de la presente investigación se utilizará el siguiente esquema de trabajo, mismo que guiará los pasos a seguir para generar el plan estratégico de la cevichería “Don Víctor”.

Figura 1: Pasos para elaboración de un plan estratégico.

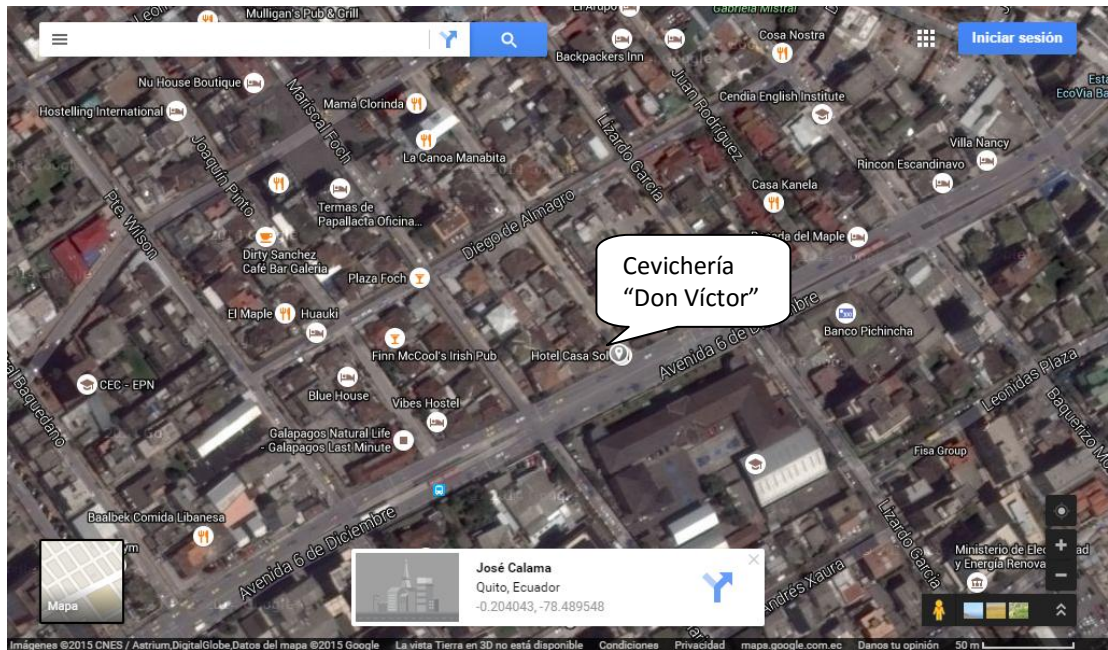


Fuente: Investigación realizada.

- **Descripción del negocio**

La cevichería “Don Víctor” se encuentra ubicada en las calles José Calama y 6 de Diciembre, esquina.

Figura 2: Croquis de ubicación de la cevichería.



Fuente: Investigación realizada.

La cevichería ofrece una variedad de platos a la carta, siendo un local especializado en la comida costeña y, como ya se señaló previamente, también ofrece una cantidad limitada de almuerzos de 11h30 a 14h00, el horario de mayor concurrencia de gente.

Actualmente, este negocio cuenta con una administradora, una mesera y dos cocineras, cada una con funciones específicas dentro de la organización. La administradora es quien se encarga del manejo de los inventarios y realiza el cálculo de los costos de los platos. La cevichería genera, durante el mes, alrededor de 1300 dólares de ganancia.

Según Russel Ackof, profesor en Wharton Business School y destacado consultor en planificación estratégica, el Plan Estratégico es "un proceso sistemático destinado a producir

decisiones para definir y orientar el futuro de la organización y determinar las acciones..." y esto es justamente lo que necesita la cevichería "Don Víctor".

El objetivo del presente plan estratégico es: Elaborar un plan estratégico para la cevichería "Don Víctor" que permita alcanzar los objetivos de la dueña de la empresa. Para ello primero debemos:

1. Conocer la situación actual de la empresa.
2. Definir cuáles van a ser la misión, visión, políticas y valores bajo las cuales va a funcionar la empresa.
3. Desarrollar proyectos institucionales o perspectivas del plan estratégico.
4. Formular un plan de acción para el año 2016 y analizar el costo que va a tener el mismo.
5. Proponer una metodología de seguimiento y control del plan estratégico.

1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE LA CEVICHERÍA DON VÍCTOR

Ferrel nos indica lo siguiente sobre el análisis de situación:

En todas las organizaciones, grandes y pequeñas, los directivos dedican gran parte de su tiempo y energía a desarrollar planes y tomar decisiones. La planeación y la toma de decisiones adecuadas requieren tener acceso y analizar los datos para generar información oportuna. Aunque el análisis de situación es solo una de las tareas que realizan los gerentes de marketing, es quizá la más importante ya que, prácticamente, toda la planeación y toma de decisiones dependen de la forma en que los gerentes lo llevan a cabo. (Ferrel & Hartline, 2012, pág. 46)

Uno de los objetivos del análisis de situación es el levantamiento de la información correspondiente a los ambientes externo, interno y del cliente, a fin de que esta información pueda ser procesada y sintetizada para su utilización en la toma de decisiones. Es por ello que, en este capítulo, se deberán realizar consultas de primera mano, en el mercado y de segunda mano. La información de primera mano se obtiene a través de la dueña y los trabajadores de la cevichería; mientras que el mercado se analiza de acuerdo al sector del negocio, es decir, La Mariscal; y la información de segunda mano se puede obtener en revistas u otro tipo de publicaciones que nos permitan conocer más detalles acerca de los ambientes antes mencionados.

Para el desarrollo del presente capítulo, voy a ceñirme a lo que plantea O.C. Ferrel en su libro “Estrategia de Marketing, Sexta Edición” sobre el tipo de preguntas que sirven

para encontrar información como a la aplicación de modelos de organización y estructuración de los datos recopilados.

1.1. EL AMBIENTE EXTERNO

“La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”. (Porter, Estrategia competitiva, 2002, pág. 92)

El análisis del ambiente externo se refiere a la evaluación de todos aquellos factores que son externos a la compañía (competitivos, económicos, políticos, legales). La empresa no puede influir en estos factores, pero estos factores sí influyen directamente en el desempeño de la compañía y, por esta razón, deben ser analizados.

1.1.1. Competencia

La competencia es la rivalidad que se da entre las organizaciones. Esta no se da solo cuando otras empresas que generan productos iguales a los que producimos, sino también cuando estos productos satisfacen la misma necesidad que los nuestros. Al hablar de que los productos pueden saciar la misma necesidad, no quiere decir que estos tienen que tener características similares a los productos que ofrece nuestra empresa.

Ferrel nos indica que existen cuatro tipos de competencia:

- Competidores de marca: son aquellos que comercializan productos similares en características y beneficios al mismo cliente y a precios parecidos.
- Competidores de producto: se refiere a los que compiten en la misma categoría de productos, pero las características, beneficios y precios de sus productos son diferentes.
- Competidores genéricos: son quienes comercializan productos muy diferentes que solucionan el mismo problema o satisfacen la misma necesidad básica del cliente.
- Competidores de presupuesto total: son aquellos que compiten por los recursos financieros limitados de los mismos clientes. (Ferrel & Hartline, 2012, pág. 58)

Es importante que la empresa defina en qué categoría se ubican el resto de empresas y, sobre todo, determine contra cuál de las categorías enfocará sus planes de acción. Para ello, Ferrel nos indica que debemos seguir los siguientes pasos:

- Identificar a todos los competidores de marca, producto, genéricos y de presupuesto total actuales y potenciales.
- Evaluar a cada competidor clave conociendo su tamaño, crecimiento, productividad, objetivos, estrategias y mercados meta.
- Evaluar las fortalezas y debilidades de cada competidor clave, incluidas las principales capacidades y vulnerabilidades que posee cada uno en sus áreas funcionales (marketing, investigación y desarrollo, producción, recursos humanos, entre otros.)
- Enfocarse en el análisis de las capacidades de marketing de cada competidor clave en términos de producción, distribución, promoción y precios.

- Calcular las estrategias y respuestas más probables de cada competidor clave en distintas situaciones ambientales, así como sus reacciones a los esfuerzos de marketing de la empresa. (Ferrel & Hartline, 2012, pág. 60)

La facilidad o complejidad de la obtención de la información necesaria para aplicar los pasos anteriores dependerá, obviamente, del mercado que estemos analizando. El tipo de mercado en el que se trabaja debe ser tomado en cuenta porque facilitará o dificultará la recopilación de información para el análisis del ambiente externo.

Hemos hecho una visita de campo al sector donde está ubicada la cevichería “Don Víctor”, es decir, La Mariscal, ubicada en el norte de Quito. Este es un sector turístico de la capital y donde una gran cantidad de casas se ha convertido en lugares de residencias para los extranjeros que visitan la ciudad, además de eso hay que tomar en cuenta que por su ubicación se está desarrollando varios proyectos inmobiliarios en los alrededores del sector. Otro tipo de negocio predominante, dentro del sector, es el de las discotecas y bares que son los que han dado popularidad al lugar. Además, de esta masa importante de negocios se pueden encontrar varias cafeterías y varios locales de comida que ofrecen una oferta gastronómica variada; vamos a proceder a evaluar estos negocios de acuerdo al tipo de competencia que presentan siguiendo el modelo de O. C. Ferrel.

- Competidores de marca: dentro de este grupo tenemos a locales como “La canoa manabita”, “Su ceviche” y “Azuca”, este último más conocido como por sus cocteles que como restaurante.
- Competidores de producto: resultaría bastante extenso el listado de locales que ofrecen platos a la carta en el sector analizado, por ello no vamos a listarlos a todos sino que trataremos de identificar los más cercanos a la cevichería donde podemos identificar Lucky Jr, Uncle Ho’s, G’Spot, Shorton Grill.
- Competidores genéricos: dentro de los competidores genéricos podríamos citar a todos aquellos locales que dado la oportunidad han decidido dedicarse a la venta de almuerzos, este grupo es el más grande y el más complicado de cuantificar debido a la cantidad y en cierto grado la informalidad, es decir, no son locales ostentosos con grandes letreros ni tampoco con mucha publicidad sino mas bien discretos y ubicados entre las transversales.
- Competidores de presupuesto total: no solamente la cevichería sino todos los establecimientos del sector como pizzerías, cafeterías, restaurantes y locales de comidas rápidas tienen como competidores de presupuesto total a los pequeños restaurantes de almuerzos, ya que muchas de las veces los comensales debido a la diferencia de precios, que se da por obvias razones de calidad y tipo de producto, terminaran escogiendo estos establecimientos.

Como ya se dijo anteriormente, en muchos de los casos va a resultar complicado el levantar la información de la competencia, como se da en este caso, donde no podemos obtener información acerca de sus proceso de producción, distribución, capacidades de marketing, ni tampoco temas sensibles como los estratégicos pero si, mediante observación, información de promoción y precios, de nuestra observación y visita al sector y sus establecimientos concluimos que los precios de los platos a la carta en los restaurantes del sector es de aproximadamente 8 dólares.

1.1.2. Crecimiento económico y estabilidad

Vamos a revisar lo que dice la Revista Ekos en su publicación Perspectivas económicas 2015:

Proyección de la economía ecuatoriana

La tendencia de la economía ecuatoriana muestra un escenario de mayores dificultades en el año 2015. Los inconvenientes para cubrir el financiamiento público, la falta de inversión privada y la caída del precio del petróleo, que se dio en el segundo semestre de 2014, han propiciado una situación en la que es difícil mantener los niveles de crecimiento de años anteriores. Esta situación ha llevado a que se incremente el endeudamiento público, si bien éste sigue siendo sostenible comparado con otros países de la región. De acuerdo a la dinámica económica actual, que depende, principalmente, de la inversión pública es fundamental acceder a fuentes de financiamiento que permitan cubrir las necesidades fiscales y el déficit proyectado entre 8.000 y 9.000 millones de dólares.

De manera general, las proyecciones para el PIB (Producto interno bruto, que es, el conjunto de todos los bienes y servicios producidos por un país durante un lapso de tiempo que, generalmente, es de un año)

ecuatoriano, en el año 2015, se ubican en valores cercanos al 4%, tanto por parte de las cifras oficiales en el país, como de organismos multilaterales. Dentro de las entidades internacionales, la CEPAL maneja la proyección más baja con 3,8%. En el caso de la Unidad de Investigación Económica y de Mercado (UIEM) de Ekos, se proyecta una tasa de crecimiento de 3,7% (La tasa de crecimiento es un indicador, medido en porcentaje, que relaciona e indica la variación del PIB de un país del año actual con el PIB del año inmediato anterior), en el año 2015, tomando en cuenta la desaceleración de la actividad económica y los menores precios del petróleo. El desempeño de la economía depende en gran medida de lo que se da en materia de comercio exterior. En este caso, las medidas de restricción comercial y el incremento de las exportaciones no petroleras evidenciado en el 2014 potencian el mejoramiento de la situación externa del país. Sin embargo, los resultados para el año 2015 dependerán de la efectividad de las medidas restrictivas, de los mejores precios de productos primarios, del impacto de la disminución del precio del petróleo y la necesidad de la importación de derivados del petróleo. En este escenario, la situación del sector externo para el 2015 presenta también algunas dificultades. En materia fiscal se espera que la recaudación tributaria mantenga la misma tendencia que en los últimos años, ubicándose en 15.500 millones de dólares en el 2015; lo que servirá para cubrir en parte la proforma presupuestaria recientemente aprobada de 36.317 millones y ejecutar el plan de inversiones anual de 8.116 millones.

En cuanto a otros indicadores como inflación y desempleo, se proyecta una tasa de inflación mayor a la 2014, con 3,9% y el mantenimiento de los bajos niveles de desempleo inferiores al 5%. La tendencia a la baja del precio de los commodities (bienes, usualmente materias primas, que tienen un valor o utilidad y un bajo nivel de diferenciación), sobre todo del petróleo, es un factor determinante para la situación económica del país así como de las políticas implementadas.

Es así como en los primeros meses del siguiente año, dependiendo del desempeño de este valor, el Gobierno planteará políticas económicas y financieras que permitan contrarrestar este escenario. Finalmente, se espera que la profundización del cambio de la matriz productiva siga teniendo incidencia en el próximo año, lo que también repercute en el dinamismo de la actividad económica. (Fausto Maldonado, 2014, págs. 80-84)

El cambio de la matriz productiva del país se enfoca en muchos puntos, algunos con mayor repercusión que otros, uno de los que afecta mayormente no solo económicamente sino también en cuanto a nuestro modo de vida y

costumbres, es el cambio de matriz energética; para lograr este cambio se ha construido grandes hidroeléctricas a fin de generar mayor cantidad de energía eléctrica y que esta pueda ser utilizada en lugar de los derivados de petróleo, específicamente, se busca que reemplace el uso del gas licuado de petróleo que todos usan para cocinar, por el nuevo sistema de cocinas de inducción. Si los ciudadanos ya no dependemos de este tipo de gas el gobierno no se ve en la obligación de subsidiarlo y el cilindro de gas pasa a tener su costo internacional, a pesar de que los restaurantes no deben utilizar la presentación comercial de este gas sino la industrial todavía queda esperar a que se complete la transición para conocer si el precio del gas industrial, que por el momento no tiene subsidio, varía o se mantiene al precio que está al momento, otra alternativa que podría analizarse es la de sustituir en estos establecimientos las cocinas normales por cocinas de inducción aunque esto demandaría que estos artefactos sean un poco más grandes y potentes de lo que en este momento ofrece el mercado.

Proyección de la economía mundial

La tendencia de la economía mundial mantiene un ritmo de recuperación moderada después de la grave crisis global del 2008-2009. En las economías desarrolladas, especialmente los países europeos, se registra un crecimiento promedio cercano al 2%, no obstante los elevados niveles de deuda pública y privada han ensombrecido su recuperación. Por su parte, las economías emergentes registran una estabilización de sus tasas de crecimiento a pesar de que éstas no alcanzan las tasas registradas previo a la crisis. Para el análisis global, las proyecciones del Fondo Monetario Internacional estiman un crecimiento mundial del 3,8%. Esto se ha dado asumiendo que los mercados internacionales financieros se corregirán ordenadamente frente a la reducción del estímulo monetario anunciado por la Reserva Federal en enero del 2014 y que las economías emergentes más grandes mantendrán una evolución favorable. De todas maneras, se observa una

heterogeneidad considerable entre los distintos países y regiones. En el caso de la economía estadounidense, se mantienen los signos de recuperación con una inflación controlada y el mejoramiento del mercado laboral, lo que disminuiría la tasa de desempleo a 5,9% en 2015. Asimismo, se observa un efecto riqueza positivo debido a los mayores precios de las viviendas, mejora de los mercados bursátiles, aumento de las ventas minoristas, mejores salarios y confianza de los consumidores. Esto lleva a que se dé una proyección de crecimiento de 3,1%. En la Unión Europea, la economía registra un consecutivo crecimiento explicado por la inversión privada, pero la actividad económica aún se mantiene débil. En particular, los precios de la región se han incrementado, entre otras razones, por la indexación de los precios del gas natural importado a los precios del petróleo, por lo que se prevé un incremento en la tasa de inflación a 1,3% en 2015. Así, las diferencias entre países aún son claras. Alemania muestra signos de recuperación mientras que otras economías continúan con problemas de deuda, bajo impulso a la demanda externa e interna y altos índices de desempleo lo que generan una evolución menos favorable. Por su parte, América Latina evidencia una desaceleración a su crecimiento, afectado por un entorno internacional menos favorable y, en muchos casos, por un menor dinamismo de la demanda interna. Al igual que en las economías europeas, América Latina muestra diferencias significativas entre los distintos países. Por un lado, la grave situación en la economía venezolana por su decrecimiento, hiperinflación y aumento de desempleo; las presiones inflacionarias en Brasil han afectando el crecimiento promedio de la región. Mientras que, por otra parte, el FMI proyecta que el Perú se ubicará como el país andino con mayor crecimiento y dinamismo. Para el año 2015, se estima que el crecimiento regional será de 2,2% y se espera que se mantenga una tendencia positiva en los próximos años, ya que la recuperación de los países desarrollados fomentará las exportaciones y el incremento de los ingresos por turismo y remesas.

Al analizar la situación de otros países, se observa que Japón registra una desaceleración en el 2015 por la caída en las exportaciones netas que se registró en años anteriores y un decrecimiento moderado del consumo. Dentro de las economías emergentes, China muestra una normalización en su ritmo de crecimiento y un aumento moderado de la inflación causado por el aumento continuo de los precios inmobiliarios, uno de los principales riesgos de la economía china. Finalmente, India presenta un repunte en su economía con un crecimiento de 6,4% en el 2015 generado por el incremento en la exportación, inversión y en la recuperación de la confianza política. El desempeño de la economía local e internacional depende de manera directa de la evolución del precio de petróleo que se analiza más adelante.

Evolución, perspectivas del precio del petróleo

Si bien la industria petrolera no es la principal en la composición del PIB de la economía ecuatoriana, sí existe una marcada correlación entre el precio del petróleo y la tasa de crecimiento del PIB. Esta fuerte relación está marcada porque el petróleo no solo es el principal producto de exportación, sino también sus rentas son del 30,7% en los ingresos del sector público no financiero. Una reducción en el precio del petróleo como la observada en el último semestre de 2014 puede afectar no solo a la balanza comercial, sino también afecta al equilibrio fiscal, pues al reducir los ingresos petroleros el sector público tiene que financiar a través de deuda un mayor déficit fiscal.

Desde el 28 de julio hasta el 10 de diciembre de 2014, el petróleo WTI (petróleo de referencia en Estados Unidos) cayó desde 101,67 hasta 59,95 dólares por barril, lo que representa una caída del 41% del precio. El crudo Brent (petróleo de referencia en Europa) por otra parte cayó en el mismo período de 107,6 a 63,7 dólares por barril, presentando una caída del 40,8%. Detrás de esta severa caída en el precio, se conjugan al mismo tiempo varios factores que alteran el equilibrio de la oferta y demanda mundial de petróleo y por tanto afectan su precio.

En primera instancia se encuentra el incremento de la oferta mundial de petróleo y el cambio de la composición del market share en la producción mundial, así en el mapa de los principales productores mundiales. Estados Unidos y Brasil van incrementando su participación a través de la explotación del petróleo de esquisto y de la explotación de los pozos petroleros en el lecho submarino, mientras que Arabia Saudita e Irán que pertenecen a la OPEP mantienen su alta producción para no perder su participación de mercado, haciendo que un recorte de la oferta mundial de petróleo sea inviable el primer semestre de 2015. En segunda instancia se observa el debilitamiento de economías clave como la europea o la china, que hacen que al crecer a ritmos menores a los esperados, generan que la demanda mundial de petróleo crezca de forma más lenta.

El crecimiento de la Unión Europea fue de tan solo 1,4% mientras que de China fue del 7,4% muy inferior a las tasas de crecimiento del 9% observadas en años anteriores. Sin embargo, la reactivación de la economía estadounidense es una buena señal a los que esperan un crecimiento de la demanda mundial de petróleo. El tercer factor tiene que ver con el cambio en el comportamiento de los mercados especulativos, con la crisis del 2007 y el debilitamiento del dólar. Se dio una presión especulativa que incidió en el crecimiento de las cotizaciones de los commodities haciendo que el oro, la plata y el petróleo alcancen máximos históricos entre 2008 y 2009.

Es complejo predecir la tendencia en los próximos meses. Según analistas, en el 2015; se seguirán observando precios inferiores a USD 70 el barril, mientras que en el segundo semestre se espera una

recuperación de la demanda mundial. (Fausto Maldonado, 2014, págs. 80-84)

A la última revisión que se realizó sobre el precio del petróleo, el precio del petróleo tal y como lo indicaban las predicciones de inicios de año se encontraba en 44,43 dólares por barril. Nos guste o no, tanto las personas como las empresas, forman parte activa de la economía de un país, donde cada transacción o actividad económica que se realiza afecta de una u otra manera a la economía del mismo. Además, existe una relación de dependencia mutua, ya que las medidas económicas que tomen los gobiernos también afectan a las personas y empresas. Por esta razón, es de suma importancia, dentro de la organización, se evalúe no solo la situación económica actual sino también cuál es el panorama a futuro de la economía. Si sabemos que la economía se encuentra o se encontrará en buen estado y el dinero fluirá libremente, las personas comprarán lo que desean sin fijarse tanto en el precio de los productos sino en satisfacer la necesidad de estos, a pesar de que esto signifique pagar un precio alto. Mientras que, si la economía se encuentra en un mal estado y hay poco dinero circulando, la gente medirá su consumo y gastará su dinero solamente en aquellos productos necesarios y buscando siempre el menor precio.

La Pacific Credit Rating realiza el siguiente análisis del sector de los alimentos en el país:

a) Análisis Cualitativo

La elaboración de productos correspondientes a alimentos y bebidas constituye el 7,70% del Valor Agregado Bruto dentro del Producto Interno Bruto (PIB) a 2014. Además, representa el 54,50% del sector manufacturero, según cifras oficiales del Banco Central del Ecuador. Del total de establecimientos que han declarado actividad económica, se tiene que el 36,90% se dedica a actividades relacionadas con alimentos y bebidas. De estos, un 5,40% está relacionado con la elaboración de productos alimenticios, un 68,40% se dedica al comercio al por mayor y menor; y un 26,20% realiza actividades relacionadas a servicios de alimentos y bebidas. Es importante destacar que la importancia relativa de ésta actividad económica dentro del consumo de los hogares ecuatorianos, es la más alta (25,10%), de acuerdo al peso que tiene respecto del Índice de Precios al Consumidor (IPC). Por otra parte, en cuanto a la comercialización de alimentos y bebidas, se tiene que el 70,20% de establecimientos económicos se dedican al expendio de productos de primera necesidad, como tiendas y víveres.

b) Análisis Cuantitativo

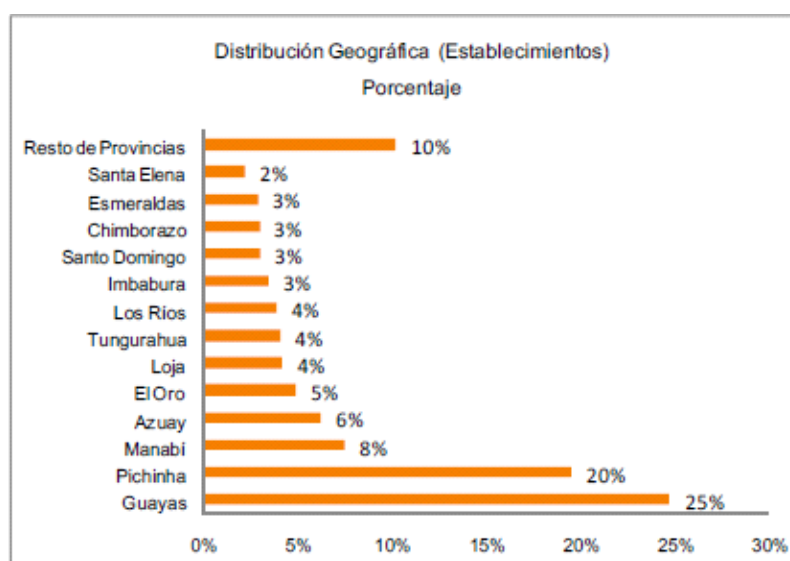
La industria de Alimentos y Bebidas tiene mucha importancia dentro de la producción y desempeño de la economía nacional en la que las principales marcas competidoras son: Pronaca, Nestlé, Inalecsa, Supermaxi, Coca Cola, Pepsi, Facundo, Industrias Lácteas Toni, Unilever, Lácteos San Antonio, Reysahiwal S.A. y La Universal., sin embargo, también participan un gran número de pequeñas empresas que compiten con las grandes firmas de alimentos en ciertos nichos de mercado, pero se debe destacar que el segmento de productos lácteos sobresale en cuanto a volumen de producción.

De acuerdo a un artículo publicado por la revista Ekos, se pudo determinar que el promedio mensual de gasto por hogar urbano es de USD 734.19. Los gastos en alimentos y bebidas constituyen los más altos por parte de los hogares ecuatorianos, los gastos por categoría que han destinado mayor consumo, los cuales corresponden a alimentos y bebidas no alcohólicas con un 22,00%, transporte 15,00% y bienes y servicios diverso, como cuidado personal, joyería, protección social, seguros y servicios financieros 10,00%. Según la Encuesta de Condiciones de Vida, Quinta ronda realizada por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), a nivel nacional el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas representa el 27,80% del gasto de consumo de los hogares. En el área rural el consumo en este rubro tiene mayor representatividad que en el área urbana (38,53% versus. 24,97%), teniendo una estrecha relación con el nivel de ingreso de los hogares. Dentro de la división de manufactura el Banco Central del Ecuador (BCE), se incluye a la industria de alimentos y bebidas, prevalece la elaboración de productos de panadería, y en la de servicios predominan las unidades locales dedicadas a servicios de restaurantes y servicio móvil de comida.

La industria dentro de su cadena productiva genera un elevado número de empleos, es así que el personal ocupado en los establecimientos económicos de alimentos y bebidas fueron 448.540 personas en el año 2010 según el Censo Nacional Económico (CENEC), lo que representó al 21,80% del total nacional.

La demanda de alimentos es directamente proporcional al crecimiento poblacional, es decir que, el mercado en las ciudades de mayor población es favorable para la industria alimenticia. A nivel provincial se observó un mayor número de establecimientos dedicados a esta actividad económica en: Guayas 25,00%, Pichincha 20,00%, Manabí 8,00%, y el resto de provincias presentó una participación igual o inferior al 10,00%.

Figura 3: Distribución geográfica (Establecimientos).

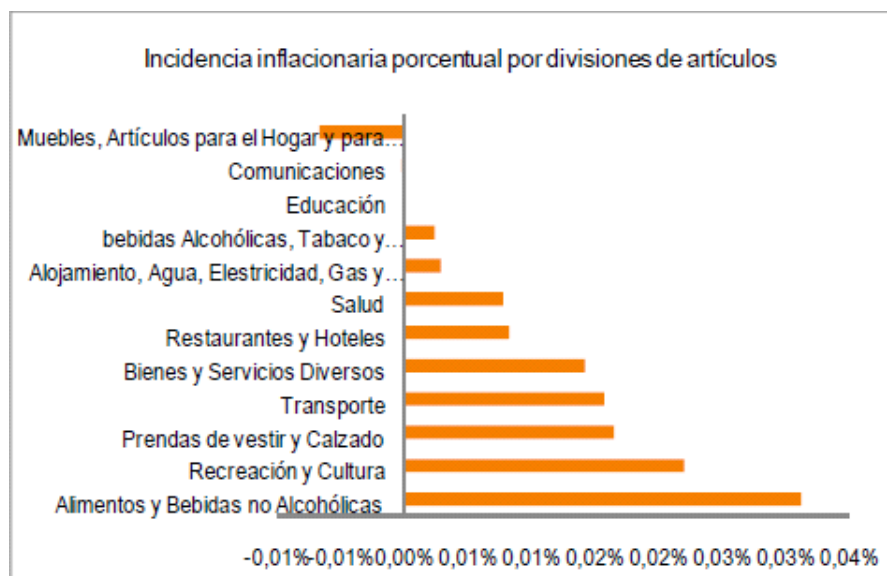


Fuente: (Uribe, 2014)

A diciembre de 2014, el Índice de Precios al consumidor (IPC) registró las siguientes variaciones:

0,11% la inflación mensual; 3,67% la anual y la acumulada. De las tres divisiones con la mayor incidencia en la variación de diciembre 2014, se evidenció que aquellos artículos que forman parte de la división de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas fueron los que contribuyeron en gran medida al incremento del índice general de precios (0.13%)

Figura 4: Incidencia inflacionaria porcentual por divisiones de artículos.



Fuente: (Uribe, 2014)

La industria de alimentos en el país presentó fortalezas como la alta participación en la economía ecuatoriana, la calidad de la producción que está ligada a características geográficas y los altos índices de producción alimenticia. Las principales oportunidades del sector son: la existencia de consumidores exigentes con la calidad, un alto nivel de gasto en alimentación del consumidor y el desarrollo del consumo responsable por parte de la gente, es decir, preferencia por bienes naturales y nutritivos.

Por otra parte, se evidencia cómo debilidades del sector la poca aportación de valor añadido salvo productos amparados en marca, déficit en la incorporación de conceptos nuevos, niveles bajos de inversión y tecnificación. Entre las amenazas se encuentra el crecimiento de zonas urbanas con alto potencial agrícola, alto nivel de competencia internacional y la escasez de agua, factor que por la falta de conocimiento sobre su uso adecuado y problemas ambientales limitará la ampliación de la superficie agrícola.

Entre las soluciones para mitigar estos factores está el tomar conciencia sobre el manejo de los recursos y desperdicios, ampliación de la red de emprendimiento de calidad, aumento de la accesibilidad a nuevos mercados y garantizar las condiciones para los existentes, diversificación del posicionamiento de las empresas dentro de todo el territorio nacional, incorporación de departamentos de innovación y desarrollo dentro de las organizaciones, organización de investigaciones

en conjunto con la academia para generar nuevos conocimientos.
(Uribe, 2014)

Resulta interesante y alentador conocer que el sector alimenticio tiene un alto potencial dentro del país. Este panorama motiva a que se busque una oportunidad de participar y aprovechar este gran mercado. Como señala el artículo citado, los consumidores son exigentes y se interesan de la calidad de su consumo, lo que nos da una pauta interesante acerca del perfil de nuestros potenciales clientes. También, tenemos el hecho del alto nivel de gasto de alimentación, factor importante y decisivo en el momento de establecer estrategias de precios. Un factor que no se puede pasar por alto es la preferencia por los bienes naturales y nutritivos, característica que se debe analizar en nuestros productos a fin de potenciarlo hacia el cliente.

1.1.3. Tendencias políticas

Las decisiones económicas y políticas establecidas por el país pueden repercutir directamente en el desempeño de nuestra empresa tanto positiva como negativamente. Uno de los ejemplos más comunes de esto es la aplicación de impuestos; dependiendo del tipo de impuesto, este puede afectar en mayor o menor manera. Si el impuesto es aplicado a las materias primas, estas obviamente encarecerán a nuestro producto con relación a aquellos que no deban pagar impuestos. También, puede darse el caso de que el impuesto busque frenar el consumo de los productos como se hace con los impuestos a

licores y cigarrillos. Otro impuesto que podría favorecerlos tienen que ver con las importaciones, por ejemplo, limitar la entrada al país los productos de la competencia donde nosotros podríamos suplir esta demanda presentando al mercado productos que igualen a aquellos que ahora no pueden entrar al país.

1.1.4. Aspectos legales y regulatorios

Figura 5: Guía para la obtención de los permisos de funcionamiento de un restaurante en Quito (a)

GUIA PARA LA OBTENCIÓN DE LOS PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO PARA UN RESTAURANTE - QUITO					
	Título	Requisitos	Trámite/Resultado	Costo	Resultado
1	Obtener la PATENTE MUNICIPAL en el Municipio de Quito	Formulario de solicitud de patente (USD 0.20) Copia de la cédula de identidad. Papeleta de Votación. Planilla de servicios (Luz, agua o teléfono)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingresar la documentación. ▪ Atienden en un plazo de 24 horas 	Se paga de base USD 13 Si es una empresa en marcha y se trata de una renovación hay que pagar el 1/1000 de los activos	Patente Municipal
2	Obtener el Registro Unico de Contribuyentes (RUC) En el Servicio de Rentas Internas	Patente Municipal Copia a color de la Cédula de Identidad. Copia de Papeleta de Votación Planilla de servicios (Luz, agua o teléfono)	Le atienden en la ventanilla	Trámite sin costo	Número del RUC y Certificados.
3	Certificado del Medio Ambiente (Río Coca e Isla Genovesa)	Cumplir con las regulaciones ambientales exigidas por la Secretaría del Medio Ambiente. (campana de gases, trampa de grasa, etc) Llenar formulario solicitud. Carta del Impuesto Predial del dueño del predio. Copia del RUC Copia de la cédula de identidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingresar la documentación. ▪ Esperar la inspección (entre 8 y 15 días) ▪ Luego de la inspección ir al Municipio para un pago de USD 53.80 	Pago de USD 53.80 en el Municipio de Quito Luego de ingresado en la Tesorería de la zona a que corresponda el local	Certificado de Medio Ambiente

Fuente: (Gourmet)

Figura 6: Guía para la obtención de los permisos de funcionamiento de un restaurante en Quito (b)

4	Informe de Regulación Metropolitana (IRM)	Llenar formulario Informe de Regulación Metropolitana (IRM) Formulario USD 2 Copia de la carta del Impuestos Predial (del año en curso) Copia de la Cédula de identidad. Copia de la papeleta de votación.	<ul style="list-style-type: none"> Tramitar en la oficina del Municipio de cada zona, para obtener el IRM. Dura aproximadamente cuatro (4) días. 	USD 2	Informe de Regulación Metropolitana (IRM)
5	Uso de Suelo	Llenar formulario: Solicitud de Uso de suelo. Copia de la carta del Impuestos Predial (del año en curso) Copia de la Cédula de identidad. Copia de la papeleta de votación. Copia del IRM	<ul style="list-style-type: none"> Tramitar en la oficina del Municipio de cada zona, para obtener el IRM. Dura aproximadamente ocho (8) días. 	Sin costo	Certificado de Uso de Suelo
6	Licencia Metropolitana. Es el documento habilitante para el ejercicio de cualquier actividad económica dentro del Distrito Metropolitano de Quito, que integra las diferentes autorizaciones administrativas	Formulario Único de Solicitud de Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas - LUAE, debidamente llenado y suscrito por el titular del RUC	<ul style="list-style-type: none"> Se ingresa el trámite y le entregan dos (2) documentos con el Número de Trámite (FUN) Luego de ingresado hay que esperar la inspección 	Costo del estudio "Plan de Autoprotección"	Licencia Metropolitana
	tales como: Uso y Ocupación de Suelo (ICUS), Sanidad, Prevención de Incendios, Publicidad Exterior, Ambiental, Turismo, y por convenio de cooperación Ministerio de Gobierno (Intendencia de Policía).	o representante legal Copia de RUC actualizado Copia de Cédula de Ciudadanía o Pasaporte y Papeleta de Votación de las últimas elecciones (Persona natural o Representante legal) Informe de Compatibilidad de Uso de Suelo (cuando se requiera) Certificado Ambiental (cuando se requiera) Artesanos: » Copia de la Calificación Artesanal (MIPRO o Junta Nacional de Defensa del Artesano) vigente. Copia Carné Artesanal vigente.	del Cuerpo de Bomberos (en aproximadamente 15 días o un mes) <ul style="list-style-type: none"> Si el local tiene más de 150 m²; los bomberos exigen un "estudio" denominado Plan de Autoprotección que contenga los mapas de Recursos, Extintores y Evacuación. Luego de la Inspección, los bomberos le entregan un "Informe - ticket" con el resultado de la inspección. Con ese documento hay que acercarse al Municipio y retirar el original de la licencia. 		
		Personas Jurídicas: Copia de escritura de constitución de la empresa (con resolución de la Superintendencia de Compañías o la sentencia del Juez según sea el caso). Copia del nombramiento del actual representante legal. Copia de Cédula de			Licencia Metropolitana

Fuente: (Gourmet)

Figura 7: Guía para la obtención de los permisos de funcionamiento de un restaurante en Quito (c)

		Ciudadanía y Papeleta de Votación del representante legal. Copia de estatutos y acuerdo ministerial (entidades sin fines de lucro) Copia de la Resolución emitida por la Dirección Metropolitana Financiera Tributaria, aprobando la exoneración del impuesto de patente municipal para las entidades sin fines de lucro Original de la declaración del 1.5 X mil sobre los activos totales del año inmediato anterior.			
7	Turismo	Llenar formulario de registro Copia del Informe de Uso de suelo. Dos copias de la Patente. Copia del RUC Copias de la cédula de identidad y papeleta de votación. Inventario de los bienes muebles y activos del local.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingresar el trámite en Turismo Quito ▪ Llenar el formulario. ▪ Hay que pagar el 1/1000 de los activos. ▪ Trámite demora aproximadamente 15 días. 	1/1000 de los Activos.	Hoja de Registro.
8	Ministerio de Salud: Carné de salud de cada empleado.	Exámenes y resultados (sangre, heces, orina) Copias de Cédula de	Ingresar el trámite Dura aproximadamente ocho (8) días.	Pago de USD 12 por cada carné.	Carné de Salud.
		Identidad y papeleta de votación.			
9	Ministerio de Salud: Certificados de Manipulación de Alimentos.	Tomar la capacitación en Manipulación de alimentos	Cursos organizados por el Dirección Provincial de Salud		Certificado de participación en el Curso de Manipulación de Alimentos.
10	Ministerio de Salud: Permiso de Funcionamiento de Salud	Obtener la Planilla de Inspección. Copia del RUC Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación. Copia de la Licencia Metropolitana. Copia de carnés Copia de Certificados de Manipulación de Alimentos.	Tramitar en el Centro de Salud y luego del ingreso de la documentación le entregan un documento para proceder al pago del permiso (USD 126 o USD 65)	USD 126 o USD 65	Permiso de Funcionamiento de Salud.

Fuente: (Gourmet)

Los aspectos legales y regulatorios son, como su nombre lo indica, leyes y reglamentos cuya finalidad es regular alguna actividad. Nos permiten conocer de qué manera se debe llevar a cabo algo sin infringir las leyes del país donde se estamos realizando negocios. Es importante conocer qué aspectos legales y regulatorios afectan a la actividad de la empresa, porque estos podrían influir

en el desarrollo de los procesos estratégicos que se realizan. Por ejemplo, en el caso de una ley que regule restricción del paso del transporte pesado en determinadas horas en el sector donde se encuentran ubicadas nuestras bodegas. También, puede darse el caso de una crear regulación que determine el tipo de publicidad que se pretende utilizar para promocionar los productos.

De acuerdo con la explicación previa sobre las tendencias políticas, se podrían regular también las importaciones o el uso de ciertas materias. En este caso, se puede establecer una regulación que obligue a indicar que nuestros productos contienen algún tipo de transgénico que podría afectar de alguna manera la salud de los consumidores.

1.1.5. Tendencias socioculturales

Estas tendencias son factores que influyen social y culturalmente el comportamiento de las personas provocando cambios en su ritmo de vida, hábitos de consumo, costumbres y formas de gasto. Existen tres tendencias importantes en el ambiente sociocultural. La primera es la tendencia demográfica, que se refiere a la las características de la población, es decir, de qué manera crece el número de habitantes de una zona, la composición por género de la población, el rango de edades, índice de natalidad e índice de mortalidad y población económicamente activa. Todos estos datos se pueden

analizar como una tendencia que nos permita realizar proyecciones de cómo será el mercado a futuro.

La segunda categoría es la tendencia de los estilos de vida, muchas personas no son conscientes de que atraviesan por este tipo de cambios, simplemente se adaptan y se dejan llevar por ellos. Uno de los más comunes es el uso de la tecnología y, a medida que esta evoluciona, cambia el estilo de vida de los seres humanos; les permite acortar distancias, muestra nuevas maneras de hacer las cosas, cambia las actividades diarias e influye en el trabajo, la alimentación y hasta en la forma de ver o concebir el mundo.

La última tendencia es la de los valores culturales. Esta tiene relación con el comportamiento de la sociedad donde se desenvuelve el cliente, ya que determina cuáles son los valores culturales en los que se apoya la persona. Se trata de cómo la persona se ve tanto a sí mismo como a la sociedad en general, cuáles son sus costumbres y creencias, que el individuo está dispuesto a admitir y cuales son inadmisibles para sí mismo.

La cevichería “Don Víctor” se enfoca en dos grandes grupos de clientes, los que asisten de forma regular y los que van de manera irregular. El primero está conformado por trabajadores de las oficinas cercanas, quienes llegan al local en busca de una alternativa gastronómica diferente a la que ofrecen en el catering de las oficinas. Cabe mencionar que este grupo específico de clientes cuentan

con una gran capacidad adquisitiva, lo que es un beneficio para el negocio. En el segundo grupo, es decir, los clientes irregulares están aquellas personas que, por algún tipo de trámite, transitan por el lugar y buscan un lugar para almorzar. No se puede definir las características de este grupo ya que son más del tipo ocasional, no siempre se trata de personas que están por el sector por causa de algún trámite, sino que también están quienes pasan por ahí por casualidad. Dentro de este grupo podemos indicar que la cevichería también es visitada por turistas que buscan disfrutar de la gastronomía ecuatoriana. Los extranjeros, por lo general, asisten en grupos y llegan hasta el negocio en busca de probar platos nuevos. El consumo por parte de los turistas más que por el hambre, está impulsado por la curiosidad. De este grupo no se puede especificar su capacidad adquisitiva ya que muchos de los turistas que vienen al país lo hacen con bajo presupuesto. En este mismo grupo de clientes ocasionales, se encuentran las personas que van a la cevichería el fin de semana. Por lo general, se trata de grupos de amigos, parejas y familiares, todos ellos motivados por la búsqueda de una alternativa diferente, salir de la rutina de la comida casera, compartir un momento con sus seres queridos o simplemente salir a dar un paseo por la calle y comer fuera; ya que como lo indican las encuestas los ciudadanos gastan alrededor del 25 por ciento de sus ingresos en temas de alimentación.

Se muestra en la siguiente matriz un resumen que nos permite identificar las fortalezas y debilidades del sector en donde se encuentra la empresa motivo del presente trabajo. Además de eso encontramos oportunidades y amenazas de dicho sector.

Tabla 1: Análisis del sector alimenticio

		CEVICHERÍA "DON VÍCTOR"	ACTUALIZADO A: 02-11-15
ANÁLISIS DEL SECTOR ALIMENTICIO			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La elaboración de productos correspondientes a alimentos y bebidas constituye el 7,70% del Valor Agregado Bruto dentro del Producto Interno Bruto (PIB) a 2014 Pág.20	Poca aportación de valor añadido salvo productos amparados en marca, déficit en la incorporación de conceptos nuevos, niveles bajos de inversión y tecnificación. Pág.24	Recuperación de países desarrollados fomentará exportaciones y el incremento de ingresos por turismo y remesas Pág.17	Baja proyección de crecimiento del PIB Pág.14
Es una actividad económica muy importante dentro del consumo de los hogares, corresponde al 25,10% de acuerdo al peso que tiene respecto del Índice de Precios al Consumidor (IPC) Pág. 21	Disminución de los espacios destinados a la agricultura para destinar los mismos para viviendas y zonas urbanas Pág.24	La existencia de consumidores exigentes con la calidad, un alto nivel de gasto en alimentación del consumidor y el desarrollo del consumo responsable por parte de la gente, es decir, preferencia por bienes naturales y nutritivos. Pág.24	Mayor inflación, lo cual podría causar repercusiones en los costos de las materias primas de la industria Pág.15
El promedio mensual de gasto por hogar urbano es de USD 734.19, de donde el 22% corresponde a alimentos y bebidas Pág.21	No existe una base de datos donde se recopile la información adecuada del sector y sus participantes		Posibles cambios en políticas económicas debido a la crisis (disminución de la contratación pública, eliminación de subsidios, reformas tributarias). Pág. 14
La demanda de alimentos es directamente proporcional al crecimiento poblacional, es decir que, el mercado en las ciudades de mayor población es favorable para la industria alimenticia. Pág.23			Del total de establecimientos que han declarado actividad económica, se tiene que el 36,90% se dedica a actividades relacionadas con alimentos y bebidas. Pág.16
La industria de alimentos en el país presentó fortalezas como la alta participación en la economía ecuatoriana, la calidad de la producción que está ligada a características geográficas y los altos índices de producción alimenticia.Pág.19			
La industria de alimentos en el país presentó fortalezas como la alta participación en la economía ecuatoriana, la calidad de la producción que está ligada a características geográficas y los altos índices de producción alimenticia.Pág.24			

Fuente: Investigación realizada.

1.2. EL AMBIENTE INTERNO

1.2.1. Revisión de los objetivos, la estrategia y el desempeño

Algo que caracteriza a las pequeñas empresas de nuestro país y la cevichería “Don Víctor” no es la excepción, es la falta de una visión clara de a dónde quieren llegar. Básicamente, las empresas buscan alguno o algunos de estos tres factores: maximizar las ganancias, optimizar los recursos y perdurar en el tiempo; sin embargo, resulta una tarea bastante complicada si no se tiene el conocimiento adecuado de cómo se debe fijar los objetivos. Otro de los problemas, es que no se plantean estrategias que nos ayuden a alcanzarlos, sin tomar en cuenta que tampoco existen instrumentos que nos permitan evaluar la gestión presente o futura de las organizaciones en cuestión. Este caso es como encontrarse en un barco sin mapa y sin destino, como podemos hablar de un buen o mal desempeño si no tenemos un registro que nos permita evaluar la gestión en el tiempo. Además, necesitamos conocer los por menos de esa gestión, ya que no puede hablarse de una mejora en los ingresos si lo único que hicimos fue producir más para vender más y el margen sigue siendo el mismo, o a su vez, vendimos más pero los gastos fueron mucho más elevados de lo necesario para incrementar esa venta.

De la entrevista realizada la dueña de la cevichería Don Víctor podemos señalar lo siguiente:

- Misión: La misión de la cevichería Don Víctor es ser un restaurante donde el cliente se sienta como si estuviera en su propia casa.
- Visión: Ofrecer mayor cantidad de platos a la carta a personas nacionales y extranjeras.
- Principios: Atención amable a los discapacitados, esto se evidencia en todas aquellas facilidades que brinda la cevichería como el menú en braille y los baños equipados para sus necesidades.
- Valores:
 - Puntualidad: Los empleados siempre procuran llegar a la cevichería antes de su hora establecida de entrada.
 - Higiene: Los empleados siempre son muy cuidadosos de su vestimenta y aseo personal.
 - Respeto: Siempre debe haber un trato respetuoso entre colaboradores y con el empleador.

1.2.2. Disponibilidad de los recursos

Los recursos son medios que las empresas poseen para lograr sus objetivos y realizar tareas: son bienes o servicios consumidos en la realización de las actividades empresariales y constituyen los insumos o entradas necesarias para elaborar el producto final o el servicio prestado por la empresa.

Clasificación de los recursos empresariales:

- a) Físicos o materiales: recursos necesarios para ejecutar las operaciones básicas de la empresa, bien sea para prestar servicios especializados o producir bienes o productos. Los recursos materiales constituyen el espacio físico, los predios, los edificios y los terrenos, el proceso productivo, la tecnología que los orienta y los métodos y procesos de trabajo dirigidos a

la producción de bienes y servicios elaborados por la empresa. Gran parte de lo que se aplica a la tecnología también puede aplicarse al área de los recursos materiales y físicos de la empresa. Sin embargo, la tecnología no se limita solo a los recursos físicos o materiales. Aunque el material y la maquinaria reciben el mayor énfasis de la tecnología, esta no se limita a ellos.

- b) **Financieros:** se refieren al dinero -en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), empréstitos, financiación, créditos, etc.- de disponibilidad inmediata o mediata para enfrentar los compromisos de la empresa. También influyen los gastos derivados de las operaciones de la empresa, inversiones de terceros y toda forma de efectivo que pase por la tesorería o la caja de la empresa.

Los recursos financieros garantizan el suministro de los medios para adquirir u obtener los demás recursos necesarios para la empresa. Hasta cierto punto, estos recursos definen buena parte de la eficacia de la empresa para alcanzar sus objetivos, ya que le permiten adquirir los recursos necesarios para que sus operaciones tengan un volumen adecuado. Es bastante común expresar el desempeño de la empresa en un lenguaje financiero, en términos de utilidades, valores monetarios o en términos de liquidez de sus acciones. También es común medir los recursos físicos o materiales en términos financieros, como el valor de las máquinas y equipos de la empresa, el valor del inventario de materias primas o de productos acabados, etc., así como el valor patrimonial o valor de mercado de la empresa.

- c) **Humanos:** Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la empresa, cualquiera que sea su nivel jerárquico o la tarea que desempeñen. Los recursos humanos se distribuyen en el nivel institucional de la empresa (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, además de los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de las empresas, deciden qué hacer con los demás recursos inertes y estáticos, y los manejan. Además, constituyen un recurso dotado de una vocación orientada al crecimiento y desarrollo. Las personas aportan a las empresas habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sean directores, gerentes empleados de oficina, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy diferentes (cargos) dentro de la empresa. Las personas son diferentes entre sí y constituyen un recurso muy diversificado, gracias a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc.
- d) **Mercadológicos:** medios que la empresa utiliza para localizar, entrar en contacto e influir en sus clientes o usuarios. En este sentido, los recursos mercadológicos incluyen también el mercado de consumidores y los clientes de los productos o servicios ofrecidos por la empresa. En consecuencia, los

recursos mercadológicos comprenden todas las actividades de investigación y análisis de mercado (de consumidores y de competidores), la organización de ventas (incluida la previsión de ventas, ejecución y control), la promoción, la publicidad, la distribución de los diferentes productos a través de los canales adecuados, el desarrollo de nuevos productos para satisfacer la demanda del mercado, la definición de precios, la asistencia técnica al consumidor, etc. Si no existiesen los recursos mercadológicos, de nada servirían los demás recursos de la empresa pues si esta fuese despojada de sus clientes, consumidores o usuarios, perdería su propia razón de existir. También se denominan recursos comerciales al hacer referencia a las actividades directamente relacionadas con las operaciones de ventas. Corresponden al termino marketing usado por los autores estadounidenses.

- e) Administrativos: medios empleados en la planeación, organización, dirección y control de las actividades empresariales. Incluye todos los procesos de toma de decisiones y distribución de información necesaria, además de los esquemas de coordinación e integración utilizados por la empresa. (Chiavenato, Administración teoría proceso y practica, 2001, págs. 52-53)

Dentro de la cevichería encontramos los siguientes recursos:

- a) Recursos físicos: La cevichería funciona dentro de un local de 80 metros cuadrados, donde se encuentran: un baño para mujeres, un baño para hombres, ambos adaptados para que puedan ser utilizados por discapacitados, encontramos el área de cocina de aproximadamente 10 metros cuadrados donde se preparan los alimentos con la ayuda de una cocina industrial y todos los equipos de cocina necesarios para los dos cocineros que trabajan en la cevichería, ahí también se almacena todo el menaje necesario para poder servir los alimentos, en cuanto a los equipos de frio tenemos que el más grande, donde se almacenan los alimentos, se encuentra dentro de la cocina y otros dos congelados de empresas de bebidas se encuentran en la parte de fuera de la cocina; la

zona más amplia de la cevichería es donde se atiende a los comensales, a quienes se acomoda en una de las 10 mesas para cuatro personas que posee el negocio; finalmente tenemos que para realizar cuentas y facturas la cevichería cuenta con una caja registradora ubicada cerca de la salida del local. Un factor importante que se debe señalar es que la cevichería no cuenta con espacio para parqueadero, por lo que de vez en cuando los clientes deben ocupar parte de la vereda.

- b) Recursos financieros: Debido a la falta de un registro contable, no es posible que podamos cuantificar el capital con el que dispone el negocio, por lo que se procedió a entrevistar la dueña para conocer acerca de los recursos que dispone la compañía; la señora nos indico que se realizó un incremento de aproximadamente el 10% del capital de trabajo, pero no ha realizado ninguna otra inversión en propiedad planta y equipo o publicidad.
- c) Recursos humanos: La cevichería para sus operaciones cuenta con cinco personas, la dueña que hace las funciones de gerente, un cocinero y una cocinera quienes se encargan de preparar los distintos platos y el apoyo de dos meseras quienes son las encargadas de atender a los clientes que van llegando a la cevichería.
- d) Recursos mercadológicos: La cevichería no lleva a cabo planes mercadotécnicos, por lo cual no se puede realizar una correcta identificación de estos recursos.

- e) Recursos administrativos: En el ámbito de los recursos administrativos podemos indicar que la cevichería no posee documentos formales de plan estratégico, ni de manuales de procesos, sino más bien las cosas se hacen de una manera empírica.

1.2.3. Cultura y estructura de la organización

Para conocer acerca de la cultura organizacional de la cevichería Don Víctor se ha hecho una visita a la misma y se revisó la cultura organizacional de la cevichería desde cuatro aspectos.

- a) Artefactos:

Dentro de los artefactos se analiza los recursos con los que cuenta el personal, como se señaló anteriormente, la cevichería otorga todos los recursos necesarios para que sus trabajadores puedan desempeñar sus funciones eficientemente.

- b) Valores

- o Actitud del personal: Lo primero que se debe anotar en este punto, es que todo el personal de la cevichería fue cambiado, las personas que se encuentran en este momento llevan alrededor de dos semanas en sus funciones. El nuevo personal de la

cevichería se encuentra tranquilo, les agrada el trabajo que están realizando y buscan la permanencia dentro de sus puestos de trabajo.

- Procesos: Dentro de la cevichería se realizan dos procesos fundamentales, los cuales vamos a describir a continuación:

Proceso de compras: El proceso de compras de la cevichería se realiza varios días a la semana dependiendo de los productos que se tenga programado comprar, empieza los días martes cuando la dueña se dirige al mercado para comprar las verduras, vegetales y productos varios, los días miércoles el pescado denominado Albacora, es entregado por un proveedor y los jueves y domingo la dueña se dirige al mercado para adquirir los mariscos necesarios. El manejo del inventario es realizado por la dueña, quien ya conoce los niveles de inventario necesarios para la cevichería. Con este manejo de las compras, la cevichería mantiene un inventario adecuado para su funcionamiento y se evita desperdicios por productos caducados.

El segundo proceso en la cevichería es el de la venta, mismo que empieza cuando una de las meseras toma el pedido el cliente, informa al área de cocina, quienes en ese momento empiezan con la preparación del pedido, una vez que el pedido está listo, entregan a la mesera, quien se encargara de llevar la orden al cliente respectivo, una vez que el cliente termina de

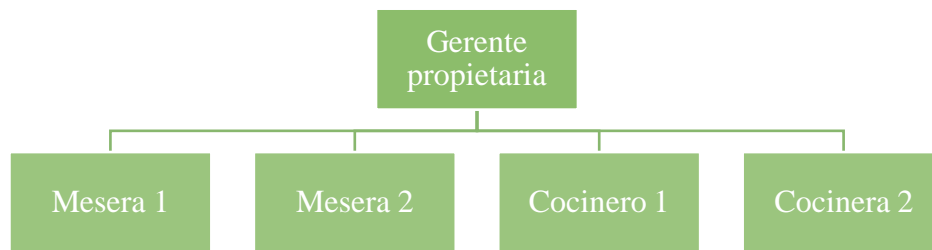
consumir el producto, se dirige al área de caja donde la dueña realiza el cobro.

c) Supuestos

- Ritos: La comida siempre debe ser servida del mismo modo; esta indicación de la manera de servir los platos la da la dueña de la cevichería.
- Creencias: Una de las creencias más fuertes dentro del personal de la cevichería, es que el cliente debe ser atendido de la mejor manera, siempre de manera amable y buscando su total satisfacción.
- Héroes: No se ha definido un héroe, o un personaje a seguir o cuyos logros se deban alcanzar.
- Mitos: Los clientes buscan porciones grandes y abundantes de comida en sus platos.
- Hitos: En el mes de septiembre del 2015 la dueña tomo la decisión de cambiar todo el personal de la cevichería debido a que consideraba que su rendimiento no era el adecuado y por el contrario los antiguos trabajadores creían merecer un aumento en sus sueldos.

La estructura de la cevichería es la siguiente:

Figura 8: Organigrama de la Cevichería Don Víctor



Fuente: Investigación realizada

La información obtenida de los ambientes externo e interno se presenta a continuación mediante el uso de una matriz FODA. Dess, Lumpkin y Eisner nos indican lo siguiente acerca de la matriz FODA.

El análisis FODA es una herramienta válida y probada para los análisis estratégicos, se emplea para efectuar una evaluación inicial de las oportunidades y amenazas en el entorno externo del negocio, así como las fortalezas y debilidades en el entorno interno. (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 79)

Tabla 2: Matriz FODA de la cevichería Don Víctor

	CEVICHERÍA "DON VÍCTOR"		ACTUALIZADO A: 09-11-2015
FODA			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Es un local amplio y con ubicación central dentro de la ciudad. Pág. 45	La cevichería no posee un espacio para parqueadero para clientes. Pág. 46	Zona turística, con población mayoritaria turista lo que da lugar a un cambio constante de la población. Pág. 15	Problemas para obtener información del resto de competidores. Pág. 16
Atención amable a los discapacitados, esto se evidencia en todas aquellas facilidades que brinda la cevichería como el menú en braille y los baños equipados para sus necesidades. Pág. 41	No existe un método formal y adecuado de estimación del consumo de materias primas. Pág. 49	Varios proyectos inmobiliarios nuevos cerca del sector. Pág. 15	No solamente la cevichería sino todos los establecimientos del sector como pizzerías, cafeterías, restaurantes y locales de comidas rápidas tienen como competidores de presupuesto total a los pequeños restaurantes de almuerzos, ya que muchas de las veces los comensales debido a la diferencia de precios, que se da por obvias razones de calidad y tipo de producto, terminaran escogiendo estos establecimientos. Pág. 16
La cevichería otorga todos los recursos necesarios para que sus trabajadores puedan desempeñar sus funciones eficientemente. Pág. 47		La existencia de consumidores exigentes con la calidad, un alto nivel de gasto en alimentación del consumidor y el desarrollo del consumo responsable por parte de la gente, es decir, preferencia por bienes naturales y nutritivos. Pág.24	Creación de nuevas leyes y ordenanzas que rijan el sector.

Fuente: Investigación realizada

Del análisis de la matriz FODA, se debe proceder a realizar los siguientes cruces, fortalezas con oportunidades para obtener las potencialidades, las debilidades con las oportunidades para que nos muestren los desafíos, las amenazas con las fortalezas para saber cuáles son los riesgos y finalmente el cruce de las debilidades con las amenazas nos permite observar las limitaciones que pueden presentarse para el negocio.

A continuación presentamos la una matriz que indica cómo deben realizarse los cruces y también la aplicación de los cruces FODA para el caso de estudio.

Tabla 3: Guía de cruces FODA

CRUCES FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDAD
OPORTUNIDADES	POTENCIALIDADES	DESAFÍOS
AMENAZAS	RIESGOS	LIMITACIÓN

Fuente: Investigación realizada

Tabla 4: Matriz cruce FODA

CRUCES FODA. CREACIÓN DE ESTRATEGIAS						
	Es un local amplio y con buena ubicación.	Se encuentra posicionado en la mente de los consumidores.	Un solo competidor de producto.	La cevichería no posee un espacio para parqueadero para clientes.	Gran cantidad de competidores de presupuesto	Dificultades con la predicción de la demanda.
Población extranjera numerosa, además de que constantemente se renueva.	<p>Aprovechar no solo el posible crecimiento poblacional, sino las características de la población actual. En población actual fomentar el boca a boca y en población extranjera aprovechar la novedad. Llegar al nuevo mercado antes de que el otro competidor.</p>			<p>Mejorar la predicción de la demanda, tomando en cuenta el posible incremento poblacional y las condiciones de la población actual.</p>		
Varios proyectos inmobiliarios nuevos cerca del sector						
Nuevas leyes y ordenanzas que rigen el sector.	<p>Se conoce únicamente información superficial acerca de competidores. Sector turístico, constantemente supervisado por distintos entes de control.</p>			<p>Posible encarecimiento de las materias primas, costo que deberá ser absorbido por la empresa y que no puede ser reflejado en el precio. Necesidad de adecuaciones en infraestructura debido a nuevas leyes, genera gastos no esperados. Regulaciones limitan el acceso a parqueaderos cercanos a la cevichería.</p>		
Encarecimiento de materias primas por fenómenos naturales.						
Problemas para obtener información del resto de competidores						

Fuente: Investigación realizada

1.3. EL AMBIENTE PARA EL CLIENTE

1.3.1. Definición de clientes actuales y potenciales

Si bien es cierto que para realizar el análisis de nuestro cliente debemos tomar en cuenta las características comunes, demográficas, geográficas y psicológicas; Ferrel nos indica que dependiendo del tipo de productos que venda la empresa, tal vez las personas que influyan en la compra sean tan importantes como los clientes. En los mercados de consumo, la influencia de la pareja o los hijos es crucial.

Para este caso de análisis sobre los consumidores en el aspecto demográfico, podríamos decir que el cliente de la cevichería “Don Víctor” debería ser una persona de clase media, que tenga entre 18 y 45 años. Mientras que en el ámbito geográfico podemos establecer que una parte de los clientes de este negocio son aquellas personas que trabajan cerca de la cevichería o transitan por el lugar. También, existe otra parte de los clientes que se desplaza desde varios puntos de la ciudad hasta la cevichería ya que esta se encuentra en un lugar céntrico de Quito. Finalmente, en cuanto a la característica psicológica, el perfil de nuestro cliente puede estar definido como alguien que le gusta salir a comer algo diferente, una alternativa convencional, un plato propio del país, pero no de la región y que además quiere compartir un momento con su familia o sus amigos.

1.3.2. ¿Qué hacen los clientes con nuestros productos?

Ferrel indica en su libro que este análisis comprende una evaluación de la forma en que los clientes consumen y desechan los productos de la empresa. En el caso de la cevichería, el producto ofertado es de un único consumo, generalmente, al igual que la mayoría de alimentos es acompañado de algún tipo de bebida. Las bebidas no siempre son producidas por la cevichería, como las gaseosas o cervezas, pero sí son productos que se consumen en este negocio aparte de las ofertas gastronómicas propias.

1.3.3. ¿Dónde compran los clientes nuestros productos?

En cuanto al consumo de alimentos de restaurantes y locales de comida, existen dos tipos importantes de distribución, uno de ellos es en el cual el restaurante envía la comida al domicilio o al lugar indicado por el cliente. El otro tipo es el convencional, es decir, en el que el cliente se dirige hasta el restaurante para consumir los productos. La cevichería “Don Víctor” solo maneja el método convencional de distribución, por lo tanto los clientes que desean disfrutar de estos productos deben acercarse hasta el lugar.

1.3.4. ¿Cuándo compran los clientes nuestros productos?

Ferrel lo define como cualquier influencia de situación que provoque que la actividad de compra del cliente varíe con el tiempo. Incluye problemas generales, como la temporalidad de los productos de la empresa y la variabilidad en la actividad de compra provocada por los eventos promocionales o las limitaciones del presupuesto.

En el caso de la cevichería, resulta muy importante conocer que situaciones influyen a nuestros clientes en el momento de elegir nuestro producto, como se dijo antes, incluso podría darse el caso que la decisión no sea tomada únicamente por el consumidor sino también por sus acompañantes o su familia, otro punto a ser tomado podría ser la época del mes ya que normalmente conforme el mes se termina de la misma manera lo hace el dinero disponible por el consumidor y este pensara antes de realizar sus consumos.

1.3.5. ¿Por qué y cómo seleccionan los clientes nuestros productos?

Dentro de esta parte del análisis Ferrel sugiere que se para conocer el “por qué” se identifique los beneficios básicos que satisfacen las necesidades que ofrecen los productos de la empresa y que en cuanto al “como” deberíamos revisar los medios de pago que los clientes emplean al realizar una compra.

Si hablamos en términos generales y basándonos en la pirámide de las necesidades de Maslow, nuestro producto está enfocado en satisfacer una de las necesidades básicas de los individuos, es decir, que es una necesidad que todos los individuos tienen y buscarán satisfacer antes que cualquier otra, pero esta es una necesidad muy amplia, el individuo de acuerdo a sus posibilidades puede satisfacer estas necesidades de diversas maneras, lo que hace importante que se genere un valor agregado a la simple satisfacción de la necesidad básica, este valor agregado debe ser complementario y ha de ser importante para el individuo al momento de evaluar con que bien va a satisfacer la necesidad, en el caso específico de la alimentación, si la persona no está en las posibilidades lo único que buscará es satisfacer el hambre con cualquier tipo de producto, pero si la persona tiene las posibilidades, esta persona buscará que además de satisfacer su hambre también se estimulen otros sentidos y empezará a evaluar otros factores, el sabor de los alimentos, la cantidad de los alimentos, la calidad de los mismos, el tiempo que le va a tomar el conseguir estos alimentos, entre otros factores que podrían ser evaluados por el cliente; otra de las necesidades que satisface nuestro producto es la de afiliación, donde el individuo necesita relacionarse con otros individuos y un restaurante es uno de los lugares propicios para estas interacciones, donde el individuo y su colectivo buscan pasar un momento agradable que les permita reforzar esos lazos que los unen.

En torno al “como”, a pesar de que uno pensaría que la solución es simplemente ofrecer la mayor cantidad de posibilidades de pago a nuestros clientes, que en el caso de la cevichería sería el no solamente aceptar pagos en efectivo sino también hacerlo con tarjeta de crédito o debito, también debemos tomar en cuenta que esto lleva consigo un gasto y se debe entonces evaluar cuan necesario es para nuestros clientes el poder realizar su compra con tarjeta de crédito y no solamente eso, también se debería tomar en cuenta cuales tarjetas se va a aceptar y que variación del costo hay en aceptar una u otra tarjeta.

1.3.6. Porque los clientes potenciales no compran nuestros productos

A fin de conocer el motivo por el cual los clientes potenciales no acuden a la cevichería “Don Víctor” se procedió a realizar un sondeo en el campo, a fin de determinar las posibles causas; del sondeo se determinó que la principal causa por la cual los clientes no compran nuestros productos, es debido a que muchos de ellos no conocen la cevichería “Don Víctor”.

La información recopilada dentro del presente capítulo ha sido resumida en la siguiente matriz donde se muestra a los grupos de interés del negocio y todo aquello que esperan y no esperan por parte del negocio que estamos analizando.

Tabla 5: Grupos de interés

		CEVICHERÍA "DON VÍCTOR"				02/11/2015			
GRUPOS DE INTERÉS (QUE ESPERA ESTE GRUPO DE INTERÉS DE ESTA EMPRESA Y QUE NO QUIERE DE LA MISMA)									
CLIENTES		PERSONAL		OTRAS NEGOCIOS		PROVEEDORES		LA SOCIEDAD	
QUÉ ESPERA DE LA EMPRESA	QUÉ NO ESPERA DE LA EMPRESA	QUÉ ESPERA DE LA EMPRESA	QUÉ NO ESPERA DE LA EMPRESA	QUÉ ESPERA DE LA EMPRESA	QUÉ NO ESPERA DE LA EMPRESA	QUÉ ESPERA DE LA EMPRESA	QUÉ NO ESPERA DE LA EMPRESA	QUÉ ESPERA DE LA EMPRESA	QUÉ NO ESPERA DE LA EMPRESA
Trato amable por parte del personal del local	Que los costos del producto no sean los adecuados.	Relación laboral estable	Malos tratos por parte de los jefes	Que la competencia sea justa	Prácticas desleales de precios	Pagos a tiempo	Devoluciones de producto	Que se genere ingresos fiscales	Contamine el ambiente
Que sea un producto de calidad	Productos mal elaborados.	Infraestructura segura para trabajar	Cierre las operaciones del negocio			Fidelidad en las compras	Cierre las operaciones del negocio	Que sea una fuente de trabajo	Que tenga problemas de salubridad
Que el producto sea elaborado bajo normas de higiene.	Instalaciones descuidadas o sucias.	Reconocimiento de la gestión realizada				Mejora en el nivel de compras		Que ayude a la atracción de turistas	

Fuente: Investigación realizada

2. LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIA DEL PLAN

En este capítulo se procederá a trabajar en los objetivos generales y específicos de la cevichería Don Víctor, y la estrategia que servirá de herramienta para que se puedan alcanzar estos objetivos; para continuar el plan estratégico nos corresponde realizar la filosofía organizacional como se muestra a continuación.

2.1. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

Es el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad.
(Pérez, 2013)

La cevichería Don Víctor no posee una filosofía organizacional, por lo que en el presente capítulo se procederá a plantear una propuesta de filosofía organizacional que identifique a la cevichería.

2.1.1. Misión

Una misión, o declaración de misión, busca responder la pregunta: “¿En qué negocio estamos? Es una declaración clara y concisa (un párrafo o máximo dos) que explica la razón de la existencia de la organización. (Ferrel & Hartline, 2012, pág. 33)

La misión de la cevichería “Don Víctor” es: Somos un restaurante que ofrece a sus clientes una amplia variedad de deliciosos platos de la gastronomía costeña de nuestro país, generando productos de calidad, siempre frescos y con la mejor sazón.

2.1.2. Visión 2020

Este escrito tiene que definir en pocas líneas la situación futura que desea alcanzar la organización; tiene que ser una situación realmente alcanzable con el paso del tiempo y hay que luchar por conseguirla. (Duval, 2013)

La visión 2020 de la compañía es: Seremos una empresa rentable para los dueños, con un menú eficiente y soportado por un equipo de profesionales capacitado.

2.1.3. Principios

Los principios van ligados a la ética empresarial, guían las decisiones de la organización y de todo aquello en lo que no se está dispuesto a transigir. (Chiavenato & Sapiro, 2011, p. 79)

Los principios sobre los cuales trabaja la organización son:

Honestidad: La honestidad de nuestros colaboradores se refleja en el hecho de que ningún colaborador puede sustraer ningún objeto o valor que le pertenezca a otro colaborador o al negocio.

Responsabilidad: La responsabilidad es la actitud de cada colaborador del negocio para realizar las tareas que le han sido asignadas sin necesidad que ninguna persona tenga que estarlo supervisando o solicitando.

Respeto: Siempre debe haber un trato cordial y respetuoso entre los colaboradores del negocio.

2.1.4. Valores

Los valores de una organización corresponden a sus atributos y las virtudes preciadas. (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 79)

Cordialidad: Característica indispensable en el trato hacia los clientes que asisten a la cevichería y también con los compañeros de trabajo.

Seguridad: Que el trabajo que los empleados realizan no atente de ninguna manera contra su seguridad, esto mediante la dotación de equipos adecuados, además los empleados se comprometen al buen uso de los mismos para no herirse ni herir a ningún compañero.

Eficiencia: Cumpliendo las tareas y objetivos precautelando siempre el mejor manejo de los recursos que tenemos a disposición, evitando gastos innecesarios de insumos para elaborar los productos.

Pro actividad: Siempre orientados a buscar que otra necesidad puede tener el cliente y de qué manera podemos ayudarlo a satisfacerla.

2.1.5. Políticas

Las políticas son medios para alcanzar los objetivos propuestos por la alta dirección, estos pueden ser departamentales, a nivel corporativo o pueden orientarse a nivel funcional. Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro y entre los departamentos de la organización. (Fred, 2013, pág. 114)

Las políticas de la cevichería, que todos los trabajadores sin distinción deben cumplir son:

Jornada de trabajo:

- La jornada laboral para todos los trabajadores será de 7H50 a 16H30.
- El colaborador debe cumplir con un total de 40 horas en cinco días de trabajo a la semana de acuerdo a lo que estipula la ley.
- El colaborador tiene derecho a dos días de descanso a la semana.
- Los permisos deben ser solicitados con 24 horas de antelación y queda a criterio del jefe inmediato el otorgar o no el permiso.
- No están permitidos los atrasos por ningún motivo.
- En caso de que el trabajador tuviera que ausentarse por enfermedad, debe presentar el respectivo certificado médico otorgado por un establecimiento de salud pública.

Remuneraciones

- La remuneración de cada trabajador ira de acuerdo a lo estipulado en su contrato y guardará relación con el trabajo que va a desempeñar en la organización.
- El empleador descontará del sueldo del colaborador todos aquellos rubros correspondientes a seguro social, impuesto a la renta, multas y sanciones siempre y cuando fuera el caso, así como aquellos descuentos que fueren ordenados por un juez de la republica.

Normas de higiene

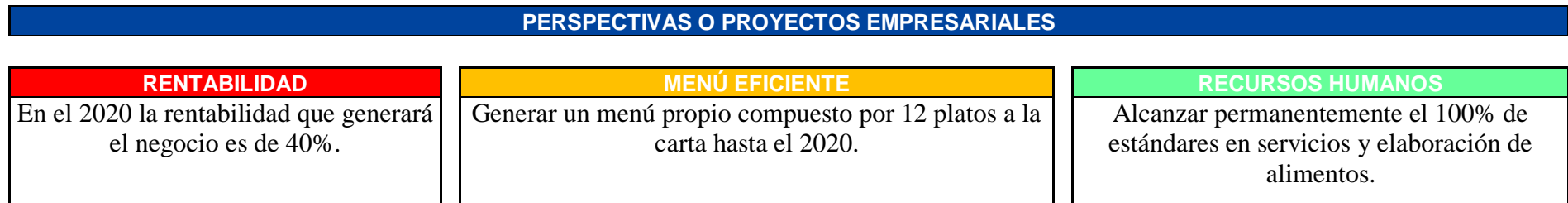
- El colaborador debe lavarse las manos antes de iniciar su jornada de trabajo.
- El colaborador debe lavarse las manos siempre que deba ir al baño.
- Cada mesa debe ser limpiada inmediatamente después de que un cliente la ha ocupado.
- Si el colaborador tiene algún tipo de contacto con los alimentos, no puede portar relojes, anillos ni esmalte en las uñas.
- Todo el personal que permanezca en el área de preparación de alimentos, deberá utilizar una malla para el pelo, misma que deberá cubrir todo el cabello sin dejar descubierto ninguna parte.

Reconocimientos y sanciones

- Si la actitud del colaborador así lo amerita, será reconocido públicamente en reunión con el resto de los colaboradores.
- Si un colaborador incumpliere con una o más políticas de la organización, conforme lo estipula la ley, la primera vez deberá ser llamado la atención verbalmente, la segunda vez el llamado de atención debe ser de manera escrita y la tercera vez el empleador tiene la potestad de solicitar al colaborador su renuncia.

De la información presentada anteriormente, se ha realizado la siguiente matriz donde se muestra las perspectivas o proyectos empresariales de la cevichería Don Víctor en base a la misión y la visión 2020.

Tabla 6: Perspectivas o proyectos empresariales



Fuente: Investigación realizada

2.2. ESTRATEGIA

Una estrategia es un conjunto de acciones relacionadas que los gerentes ejecutan para incrementar el desempeño de su empresa. Para la mayoría, si no es que para todas las empresas, lograr el desempeño superior en la relación con sus rivales es el máximo desafío. Si las estrategias de una empresa generan un desempeño superior se dice que ésta tiene una ventaja competitiva. (Hill & Jones, 2011, pág. 93)

Sin duda alguna Japón es una de las naciones más grandes y poderosas en términos económicos de todo el mundo, esto lo han logrado debido a muchas particularidades de su cultura, diferente en muchísimos aspectos a todas las culturas de occidente, la característica más importante de la cultura nipona es la habilidad para asimilar civilizaciones extranjeras pero sin que esto cambie su identidad propia, sino mas bien adaptando esta influencia externa a su cultura. Muchas personas conocen este proceso como “copiar, adaptar, asimilar y mejorar”, uno de los ejemplos más llamativos se da con el alfabeto, donde los japoneses recurrieron inicialmente al alfabeto chino, que luego modificarían e incorporarían a su sistema de escritura.

En la última época, esta forma de ser de la cultura japonesa ha sido sistematizada y traída a occidente como una manera de mejorar los procesos que se llevan a cabo dentro de las empresas, esta estrategia de mejora se denomina benchmarking.

El benchmarking es un proceso continuo y sistemático para mejorar el desempeño organizacional de productos, servicios, procesos y/o

procedimientos; a partir de las empresas que son reconocidas como líderes, con el propósito de aprender y adaptar a la cultura propia sus buenas prácticas. (Silveira Perez & Castellanos Pallerols, 2012, pág. 56)

Según Casadesús, Heras y Merino el Benchmarking cuenta con diferentes fases:

1. Planificación: En ella la dirección de la empresa debe realizar una elección de un objeto de Benchmarking y ponerlo de acuerdo con los objetivos estratégicos que hayan establecido en dicha empresa. Después se hará una identificación de aquellas empresas que tengan mejores prácticas relacionadas con dicho objeto y seleccionar aquellas que sean las más oportunas. Compuesto por:
 - a. Identificar qué se va a someter a benchmarking: La clave para determinar a qué se le debe aplicar benchmarking es identificar el producto o servicio sustantivo de la organización.
 - b. Identificar organizaciones comparables: Se deben comparar cosas comparables.
 - c. Determinar el método de recopilación de datos: Pueden ser por fuentes internas como base de datos de bibliotecas, revisiones internas o publicaciones internas. O puede ser por fuentes externas como las asociaciones profesionales, seminarios, publicaciones sobre el sector, informes especiales del sector, publicaciones funcionales del giro o periódicos funcionales.
2. Recogida y análisis de información: Se realizará una recogida de información de nuestra empresa para compararla con las empresas que cuentan con las mejores prácticas y que hemos seleccionado previamente, ya que es imprescindible la utilización de los indicadores que “vinculan el proceso y ofrecen una evaluación de los gaps, sus causas y sus in adecuaciones”, así obtendremos una información adicional externa mediante fuentes secundarias (publicaciones, bases de datos, etc.) y mediante fuentes primarias para recurrir a un conocimiento más profundo, es decir, un contacto directo con la empresa, entrevistas, proveedores y clientes.
 - a. Describir la discrepancia con el desempeño actual: Una vez que tengamos los datos de las mejores prácticas, el siguiente paso es compararlo con las operaciones internas y encontrar la brecha comparativa.
 - b. Describir los niveles de desempeño futuro: Una vez definidas las brechas será necesaria la proyección de los niveles de desempeño futuro.

3. Integración y adaptación a la empresa: “Una vez recogida toda la información que nos interesaba se establecerá en un plan de mejora para la empresa y así adaptarla a nuestras circunstancias”.
 - a. Comunicar y obtener colaboración: Hay que seleccionar el método de comunicación y organizar los hallazgos para su mejor presentación y comprensión.
 - b. Instalar metas operativas: Es necesario examinar las metas actuales de nuestra organización para alinearlas con los resultados encontrados en la búsqueda.
4. Acción e implementación de los resultados: "Se implantará dichas prácticas en lo cual, habrá un programa que incluya las acciones a llevar a cabo, con los objetivos, responsabilidades y plazos de implantación de cada una”.
 - a. Ejecutar los planes: se debe definir la actividad o tarea que se quiere realizar y hay que considerar el respaldo de la organización para la puesta en práctica.
 - b. Implementación: Las mejores prácticas deben ser implantadas dentro de la estructura funcional ya existente.
 - c. Calibrar el benchmarking: Se busca permanentemente mejores prácticas.
5. Maduración
 - a. Prácticas completamente integradas a los procesos. (Casadesús, Heras, & Merino, 2005, pág. 148)

Es de suma importancia que se realice una correcta investigación de la estrategia que se pretende utilizar en el plan estratégico, puesto que la misma será como un paraguas que cubrirá a todas las perspectivas o proyectos empresariales que se han expresado en la matriz de la misión a la visión. Para el presente trabajo de investigación, se ha escogido la estrategia de Benchmarking para desarrollar los tres proyectos empresariales que la cevichería Don Víctor planea cumplir hasta el año 2020.

A continuación se describe la aplicación de la estrategia de Benchmarking para los proyectos empresariales de la cevichería. El primer paso es identificar cuáles son las cevicherías más destacadas en la ciudad de Quito y cuál es el motivo de su popularidad. Con la información recopilada y organizada se procede a elaborar una

base de datos. Paso seguido, se debe realizar una investigación de campo, es decir, visitar cada una de las cevicherías que consta en la base de datos para investigar cuál es la oferta de platos de estos locales y qué es lo que los vuelven tan populares. Además, hay que tomar en cuenta que esta indagación debe estar enfocada en tres aspectos: cuáles son los productos que ofrecen estos locales, de qué manera los ofrecen y, sobre todo, la existencia de algún plato en su menú que no se encuentre presente en el menú de la cevichería. Otro punto que se debe determinar, aunque podría resultar complicado, es el de la rentabilidad de los negocios. Para este análisis, se necesita evaluar el tamaño de las porciones, si entregan o no aderezos y examinar todo aquello que represente un costo para el local de comida. Finalmente, durante estas visitas de campo, se debe observar también al personal que trabaja en los locales. Es importante determinar qué los distingue de los empleados de las demás cevicherías, qué hacen de diferente y si hacen lo mismo que los colaboradores de la cevichería Don Víctor.

Todos los datos recopilados en el trabajo de campo deben ser organizados, procesados y guardados porque, al desarrollar una estrategia de mercado, toda la información es útil e importante. Una vez que esté elaborada la base de datos, se debe comparar con la información de la empresa en la que se busca implementar la estrategia. Los resultados obtenidos sirven para evaluar en qué se parece y en qué se distingue la cevichería Don Víctor de su competencia. De este modo, se pueden determinar qué es lo que el negocio tiene que implementar, cambiar o eliminar. Una vez definidas y analizadas las posibilidades de mejora, en primera instancia, lo único que haremos será copiar lo aprendido de los otros negocios. Es importante empezar por hacer lo mismo que están

haciendo el resto en lo que se refiere a productos, rentabilidad y recursos humanos. Sin embargo, no se puede replicar exactamente todo lo que hacen los otros locales; así que el proyecto debe comenzar con la siguiente fase: adaptación. En este punto, se sigue copiando las actividades de la competencia y se empieza a adaptar estas prácticas en el ambiente de la cevichería Don Víctor. Con este proceso, toda lo que se ha copiado de otras organizaciones ya se ha vuelto parte de nuestro negocio y podemos hablar de una asimilación. Como el plan de mejora no debe quedarse ahí, el camino recorrido para asimilar lo aprendido fue solo el inicio. El propósito de esta estrategia no es tener lo mismo que la competencia, sino tener algo mejor que potencialice nuestro negocio.

Tabla 7: Objetivos y metas año 2016 (a)

		CEVICHERÍA "DON VÍCTOR"			ACTUALIZADO AL: 16-11-15			
PLAN OPERATIVO PARA EL AÑO 2016								
PERSPECTIVA	OBJETIVOS 2016	MIX	METAS	Responsable de la maniobra	2016			
					I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM
RENTABILIDAD	Incrementar 1% la rentabilidad del negocio, para obtener un 26% a diciembre del 2016.	Producto	Copiar, adaptar, asimilar y mejorar 3 nuevos platos.	Gerente	X		X	
		Producto	Copiar, adaptar, asimilar y mejorar modelo "All you can eat" con encebollado para atraer 25 clientes semanales.	Gerente	X			
		Precio	Mantener el precio de los platos antiguos.	Gerente	X			
		Promoción	Ser referidos por al menos 10 hoteles de los alrededores.	Gerente	X		X	
		Promoción	Retomar campaña de comunicación a través de Facebook, logrando 150 seguidores activos de la página.	Gerente	X			
		Promoción	Diseñar un portal web de administración propia, como canal de comunicación con el cliente.	Gerente	X			
		Servicio	Destinar 2% del 10% de servicio que se cobra a los clientes, al ingreso de la cevichería.	Gerente	X			

Fuente: Investigación realizada

Tabla 8: Objetivos y metas año 2016 (b)

MENÚ EFICIENTE	Generar 3 platos eficientes para la carta y discontinuar 6 platos hasta diciembre del 2016.	Producto	Retirar del menú los 6 platos que menor ingreso generen.	Gerente		X		X
		Precio	Fijar el precio de los nuevos platos igual o inferior al precio del plato homogéneo ofrecido por la competencia.	Gerente	X		X	
		Promoción	Atraer 10 clientes referidos mensuales, que consuman nuestros nuevos platos.	Gerente / Meseras		X		X
		Promoción	Incorporar a nuestras redes sociales una cuenta de Instagram con 2000 seguidores.	Gerente	X			
		Servicio	Cambiar la vajilla actual por vajilla totalmente blanca.	Gerente	X			
RECURSOS HUMANOS	Generar un manual buenas prácticas para el personal de la cevichería.	Producto	Fomentar en todo el personal de la cevichería, normas básicas de inocuidad alimentaria.	Gerente	X			
		Servicio	Instruir al personal en la manera correcta de recibir al cliente, tomar el pedido, despacharlo y despedir al cliente.	Gerente	X			

Fuente: Investigación realizada

Tabla 9: Plan de crecimiento de rentabilidad y número de platos

Año	Rentabilidad inicial	Incremento	Rentabilidad final
2015	25%		25%
2016	25%	1%	26%
2017	26%	2%	28%
2018	28%	4%	32%
2019	32%	4%	36%
2020	36%	4%	40%

Año	# Platos	# platos nuevos	# platos discontinuados	# platos
2015	30			30
2016	30	3	6	27
2017	27	3	6	24
2018	24	2	6	20
2019	20	2	6	16
2020	16	2	6	12

Fuente: Investigación realizada

3. PLAN DE ACCIÓN OPERATIVO

En este capítulo se procederá desarrollar el plan de acción operativo, donde se detallará las actividades necesarias para el cumplimiento de cada meta planteada en el capítulo anterior, cual es el tiempo disponible para cumplir esta meta en días, el responsable que ejecutarla, así como los recursos que se utilizará y finalmente se propondrá un indicador que permita evaluar el porcentaje de cumplimiento.

3.1. OBJETIVO UNO - INCREMENTAR 1% LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO, PARA OBTENER UN 26% A DICIEMBRE DEL 2016

3.1.1. Meta uno - Copiar, adaptar, asimilar y mejorar 3 nuevos platos

Actividad 1: Realizar un levantamiento de información del top of mind de cevicherías de Quito, esta actividad será realizada durante 2 días, el 22 y 23 de enero del 2016, para lo cual se utilizará como recurso una breve encuesta, el recurso financiero será de 50 dólares y la encargada de levantar la información será la gerente de la cevichería.

Actividad 2: Visita al listado obtenido de cevicherías para "copiar" información de platos, esta actividad será realizada durante 14 días, desde el 25 de enero al 07 de febrero del 2016, para lo cual se utilizará como recurso una libreta de apuntes, el recurso financiero será de 50 dólares y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 3: Revisar la información obtenida en la actividad anterior a fin de definir que platos es posible "adaptar" al menú de la cevichería, esta actividad será realizada durante 5 días, desde el 11 al 13 de febrero del 2016, para lo cual se utilizará como recurso la libreta con los apuntes obtenidos en la actividad anterior, no es necesario un recurso financiero y los encargados de realizar la actividad serán la gerente de la cevichería y el cocinero.

Actividad 4: Comenzar con la producción de los nuevos platos, esta actividad será realizada durante 1 día, el 15 de febrero del 2016, para lo cual no es necesario emplear ningún recurso y el encargado de realizar la actividad será el cocinero.

Actividad 5: Solicitar un feed back de la percepción de los nuevos platos por parte de clientes, esta actividad será realizada durante 21 días, desde el 22 de febrero al 13 de marzo del 2016, para lo cual se utilizará como recurso una encuesta, el recurso financiero será de 12,5 dólares y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 6: Evaluar ingresos y gastos generados por los nuevos platos, esta actividad será realizada durante 28 días, desde el 15 de febrero al 13 de marzo del 2016, para lo cual se utilizará como recurso las facturas correspondientes, no se empleará ningún recurso financiero y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 7: Generar una reunión de trabajo donde se proponga posibles mejoras a los nuevos platos, esta actividad será realizada durante 1 día, el 16 de marzo del 2016, para lo cual se utilizará como recurso los resultados de la encuesta de percepción, no se empleará ningún recurso financiero y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería y el cocinero.

El indicador con el que se trabajará en esta meta será: Número de platos nuevos dividido para 3 platos.

3.1.2. Meta dos - Copiar, adaptar, asimilar y mejorar modelo "All you can eat" para atraer 25 clientes semanales

Actividad 1: Levantamiento de información del plato a ofrecer en nuevo modelo, esta actividad será realizada durante 7 días, desde el 04 al 10 de marzo del 2016, para lo cual se utilizará como recurso una encuesta, el recurso

financiero será de 12,5 dólares y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 2: Revisar de que manera están aplicando el modelo en otros negocios, esta actividad será realizada durante 3 días, desde el 11 al 13 de marzo del 2016, para lo cual se utilizará como recurso herramientas informáticas e internet, no se empleará ningún recurso financiero y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 3: Definir fechas y horas de vigencia de la campaña, así como las condiciones de consumo, esta actividad será realizada durante 1 día, el 11 de marzo del 2016, para lo cual no es necesario emplear ningún recurso y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

El indicador con el que se trabajará en esta meta será: Número de clientes semanales que pagan por el servicio dividido para 25 clientes.

3.1.3. Meta tres - Mantener el precio de los platos antiguos

Actividad 1: Revisión de costos y gastos por plato, esta actividad será realizada durante 5 días, desde el 04 al 08 de enero del 2016, para lo cual no es necesario

emplear ningún recurso y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

El indicador con el que se trabajará en esta meta será: Precio actual del plato dividido para precio del plato en 2015.

3.1.4. Meta cuatro - Ser referidos por al menos 10 hoteles de los alrededores

Actividad 1: Conversar con administradores de los hoteles para negociar condiciones de publicidad y referencia, esta actividad será realizada durante 12 días, desde el 04 al 15 de enero del 2016, para lo cual no es necesario emplear ningún recurso y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 2: Generar material publicitario para distribuir en los hoteles, esta actividad será realizada durante 3 días, desde el 18 al 20 de enero del 2016, para lo cual no es necesario emplear ningún recurso, el recurso financiero será de 50 dólares y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 3: Repartir publicidad en los hoteles del convenio, esta actividad será realizada durante 2 días, desde el 21 al 22 de enero del 2016, para lo cual se

utilizará como recurso el material publicitario generado en la actividad anterior, no se empleará ningún recurso financiero y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

El indicador con el que se trabajará en esta meta será: Número de hoteles que refieren a la cevichería dividido para 10 hoteles.

3.1.5. Meta cinco - Retomar campaña de comunicación a través de Facebook, logrando 150 seguidores activos de la página

Actividad 1: Definir los horarios en que se trabajará el contenido de la página, esta actividad será realizada durante 1 día, el 04 de enero del 2016, para lo cual no es necesario emplear ningún recurso y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 2: Copiar, adaptar, asimilar y mejorar el contenido web de otros locales, esta actividad será realizada durante 5 días, desde el 04 al 08 de enero del 2016, para lo cual se utilizará como recurso herramientas informáticas e internet, no se empleará ningún recurso financiero y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 3: Divulgar a nuestros clientes que vamos a mantener los precios de platos antiguos, esta actividad será realizada durante 14 días, desde el 05 al 18 de enero del 2016, para lo cual se utilizará como recurso herramientas informáticas e internet, no se empleará ningún recurso financiero y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 4: Promocionar campaña de "All you can eat", esta actividad será realizada durante 31 días, desde el 12 de marzo al 12 de mayo del 2016, para lo cual se utilizará como recurso herramientas informáticas e internet, no se empleará ningún recurso financiero y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 5: Impulsar los nuevos platos que se incorporarán al menú, esta actividad será realizada durante 53 días, desde el 08 de febrero al 31 de marzo del 2016, para lo cual se utilizará como recurso herramientas informáticas e internet, no se empleará ningún recurso financiero y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

El indicador con el que se trabajará en esta meta será: Número de seguidores activos de la página dividido para 150 usuarios

3.1.6. Meta seis - Diseñar un portal web de administración propia, como canal de comunicación con el cliente

Actividad 1: Definir los horarios en que se trabajará el contenido de la página, esta actividad será realizada durante 1 día, el 04 de enero del 2016, para lo cual no es necesario emplear ningún recurso y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 2: Copiar, adaptar, asimilar y mejorar el contenido web de otros locales, esta actividad será realizada durante 5 días, desde el 04 al 08 de enero del 2016, para lo cual se utilizará como recurso herramientas informáticas e internet, no se empleará ningún recurso financiero y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 3: Divulgar a nuestros clientes que vamos a mantener los precios de platos antiguos, esta actividad será realizada durante 14 días, desde el 05 al 18 de enero del 2016, para lo cual se utilizará como recurso herramientas informáticas e internet, no se empleará ningún recurso financiero y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 4: Promocionar campaña de "All you can eat", esta actividad será realizada durante 34 días, desde el 12 de enero al 14 de febrero del 2016, para

lo cual se utilizará como recurso herramientas informáticas e internet, no se empleará ningún recurso financiero y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 5: Impulsar los nuevos platos que se incorporarán al menú, esta actividad será realizada durante 53 días, desde el 08 de febrero al 31 de marzo del 2016, para lo cual se utilizará como recurso herramientas informáticas e internet, no se empleará ningún recurso financiero y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

El indicador con el que se trabajará en esta meta será: Porcentaje de avance de portal web.

3.1.7. Meta siete - Destinar 20% del 10% de servicio que se cobra a los clientes, al ingreso de la cevichería

Actividad 1: Revisar la repartición del 10% del servicio que se cobra a los clientes, desde el 04 al 04 de enero del 2016, para lo cual no es necesario emplear ningún recurso y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

El indicador con el que se trabajará en esta meta será: Dólares destinados a la cevichería dividido para el total de dólares recaudados.

3.2. OBJETIVO DOS - GENERAR 3 PLATOS EFICIENTES PARA LA CARTA Y DESCONTINUAR 6 PLATOS HASTA DICIEMBRE DEL 2016

3.2.1. Meta uno - Retirar del menú los 6 platos que menor ingreso generen

Actividad 1: Determinar la rentabilidad que cada plato está generando, esta actividad será realizada durante 28 días, desde el 04 al 31 de enero del 2016, para lo cual no es necesario emplear ningún recurso y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 2: Identificar la rotación de cada plato del menú, desde el 04 al 31 de enero del 2016, para lo cual no es necesario emplear ningún recurso y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 3: Rediseñar el nuevo menú con los nuevos platos que se incluirán y retirando los platos menos rentables, desde el 01 al 05 de febrero del 2016, para lo cual no es necesario emplear ningún recurso, el recurso financiero será de 50 dólares y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

El indicador con el que se trabajará en esta meta será: Numero de platos retirados del menú dividido para seis platos.

3.2.2. Meta dos - Fijar el precio de los nuevos platos igual o inferior al precio del plato homogéneo ofrecido por la competencia

Actividad 1: Ajustar el presupuesto de costos de nuevos platos y comparar con precios de la competencia, esta actividad será realizada durante 4 días, desde el 25 al 28 de enero del 2016, para lo cual se utilizará como recurso la libreta con los apuntes en la visita a las otras cevicherías, no es necesario un recurso financiero y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

El indicador con el que se trabajará en esta meta será: Precio del plato en cevichería Don Víctor dividido para el precio del plato en cevichería de la competencia.

3.2.3. Meta tres - Atraer 10 clientes referidos mensuales, que consuman nuestros nuevos platos

Actividad 1: Crear un plan de incentivos para clientes que nos refieran, esta actividad será realizada durante 1 día, el 05 de febrero del 2016, para lo cual no

es necesario emplear ningún recurso y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 2: Socializar el plan de incentivos con nuestros clientes e invitarlos a participar, esta actividad será realizada durante 53 días, desde el 08 de febrero al 31 de marzo del 2016, para lo cual no es necesario emplear ningún recurso y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

El indicador con el que se trabajará en esta meta será: Número de clientes referidos que lleguen al local dividido para 10 clientes.

3.2.4. Meta cuatro - Incorporar a nuestras redes sociales una cuenta de Instagram con 2000 seguidores

Actividad 1: Definir los horarios en que se trabajará el contenido de la página, esta actividad será realizada durante 1 día, el 04 de enero del 2016, para lo cual no es necesario emplear ningún recurso y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 2: Copiar, adaptar, asimilar y mejorar el contenido web de otros locales, esta actividad será realizada durante 5 días, desde el 04 al 08 de enero del 2016, para lo cual se utilizará como recurso herramientas informáticas e

internet, no se empleará ningún recurso financiero y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 3: Divulgar a nuestros clientes que vamos a mantener los precios de platos antiguos, esta actividad será realizada durante 14 días, desde el 05 al 18 de enero del 2016, para lo cual se utilizará como recurso herramientas informáticas e internet, no se empleará ningún recurso financiero y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 4: Promocionar campaña de "All you can eat", esta actividad será realizada durante 34 días, desde el 12 de marzo al 12 de mayo del 2016, para lo cual se utilizará como recurso herramientas informáticas e internet, no se empleará ningún recurso financiero y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 5: Impulsar los nuevos platos que se incorporarán al menú, esta actividad será realizada durante 53 días, desde el 08 de febrero al 31 de marzo del 2016, para lo cual se utilizará como recurso herramientas informáticas e internet, no se empleará ningún recurso financiero y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

El indicador con el que se trabajará en esta meta será: Número de seguidores dividido para 2000 seguidores

3.2.5. Meta cinco - Cambiar la vajilla actual por vajilla totalmente blanca

Actividad 1: Levantar requerimientos actuales de vajilla, esta actividad será realizada durante 1 día, el 04 de enero del 2016, para lo cual no es necesario emplear ningún recurso y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 2: Definir las necesidades de dimensiones de los platos, acorde a las porciones que van a contener, esta actividad será realizada durante 1 día, el 04 de enero del 2016, para lo cual no es necesario emplear ningún recurso y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 3: Adquirir nueva vajilla, esta actividad será realizada durante 3 días, del 05 al 07 de enero del 2016, para lo cual no es necesario emplear ningún recurso y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

El indicador con el que se trabajará en esta meta será: Número de platos renovados/Total de platos de la vajilla.

3.3. OBJETIVO TRES - GENERAR UN MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA EL PERSONAL DE LA CEVICHERÍA

3.3.1. Meta uno - Fomentar en todo el personal de la cevichería, normas básicas de inocuidad alimentaria

Actividad 1: Entregar un documento formal para que los trabajadores conozcan las normas básicas de inocuidad alimentaria, esta actividad será realizada durante 1 día, el 11 de enero del 2016, para lo cual se utilizará como recurso la policita de la cevichería, el recurso financiero será de 10 dólares y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 2: Coordinar reuniones con el personal para cubrir cualquier duda que puedan tener sobre las normas de inocuidad, esta actividad será realizada durante 8 días, del 18 al 25 de enero del 2016, para lo cual no es necesario emplear ningún recurso y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 3: Tomar una prueba de conocimiento de las normas de inocuidad, esta actividad será realizada durante 1 día, el 05 de febrero del 2016, para lo cual se utilizará como recurso la policita de la cevichería, el recurso financiero

será de 0,5 dólares y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 4: Realizar una evaluación visual de la manera en que se está cumpliendo las normas de inocuidad, esta actividad será realizada durante 5 días, del 01 al 05 de febrero del 2016, para lo cual no es necesario emplear ningún recurso y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 5: Ejecutar acciones correctivas para que el personal conozca y practique las normas de inocuidad, esta actividad será realizada durante 5 días, del 15 al 19 de febrero del 2016, para lo cual no es necesario emplear ningún recurso y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

El indicador con el que se trabajará en esta meta será: Número de normas que se conocen y aplican dividido para el número total de normas.

3.3.2. Meta dos - Instruir al personal en la manera correcta de recibir al cliente, tomar el pedido, despacharlo y despedir al cliente

Actividad 1: Entregar un documento formal para que los trabajadores conozcan las normas básicas de servicio, esta actividad será realizada durante 1 día, el 11

de enero del 2016, para lo cual se utilizará como recurso la policita de la cevichería, el recurso financiero será de 10 dólares y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 2: Coordinar reuniones con el personal para cubrir cualquier duda que puedan tener sobre las normas de servicio, esta actividad será realizada durante 8 días, del 18 al 25 de enero del 2016, para lo cual no es necesario emplear ningún recurso y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 3: Tomar una prueba de conocimiento de las normas de servicio, esta actividad será realizada durante 1 día, el 05 de febrero del 2016, para lo cual se utilizará como recurso la policita de la cevichería, el recurso financiero será de 0,5 dólares y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 4: Realizar una evaluación visual de la manera en que se está cumpliendo las normas de servicio, esta actividad será realizada durante 5 días, del 01 al 05 de febrero del 2016, para lo cual no es necesario emplear ningún recurso y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

Actividad 5: Ejecutar acciones correctivas para que el personal conozca y practique las normas de servicio, esta actividad será realizada durante 5 días, del 15 al 19 de febrero del 2016, para lo cual no es necesario emplear ningún recurso y la encargada de realizar la actividad será la gerente de la cevichería.

El indicador con el que se trabajará en esta meta será: Nivel de satisfacción del cliente.

La información del presente capítulo acerca del plan de acción operativo, se encuentra resumido en las siguientes matrices.

Tabla 10: Plan de actividades – Meta 1.1

PLAN OPERATIVO 2016						ACTUALIZADO A: 28 12 15
OBJETIVO 1	Incrementar 1% la rentabilidad del negocio, para obtener un 26% a diciembre del 2016.					
META 1.1	Copiar, adaptar, asimilar y mejorar 3 nuevos platos.					
INDICADOR:	Número de platos nuevos/3 platos					
Actividades	Duración (días)	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable	Recursos	Recursos financieros
Levantamiento de información del top of mind de cevicherías de Quito.	2	22/01/2016	23/01/2016	Gerente	Encuesta	50,00
Visita al listado obtenido de cevicherías para "copiar" información de platos.	14	25/01/2016	07/02/2016	Gerente	Libreta de apuntes	50,00
Revisar la información obtenida a fin de definir que platos es posible "adaptar" al menú de la cevichería.	3	11/02/2016	13/02/2016	Cocinero	Libreta de apuntes	0,00
Comenzar con la producción de los nuevos platos.	1	15/02/2016	15/02/2016	Cocinero		0,00
Solicitar un feed back de la percepción de los nuevos platos por parte de clientes.	21	22/02/2016	13/03/2016	Gerente/Meseras	Encuesta	12,50
Evaluar ingresos y gastos generados por los nuevos platos.	28	15/02/2016	13/03/2016	Gerente	Facturas	0,00
Generar una reunión de trabajo donde se proponga posibles mejoras a los nuevos platos.	1	16/03/2016	16/03/2016	Gerente/Cocinero	Resultados encuesta de percepción	0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META						112,50

Fuente: Investigación realizada

Tabla 11: Plan de actividades – Meta 1.2

META 1.2	Copiar, adaptar, asimilar y mejorar modelo "All you can eat" para atraer 25 clientes semanales.					
INDICADOR:	Número de clientes semanales que pagan por el servicio/25 clientes					
Actividades	Duración (días)	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable	Recursos	Recursos financieros
Levantamiento de información del plato a ofrecer en nuevo modelo.	7	04/04/2016	10/04/2016	Gerente	Encuesta	12,50
Revisar de qué manera están aplicando el modelo en otros negocios.	3	11/04/2016	13/04/2016	Gerente	Herramientas informáticas e internet	0,00
Definir fechas y horas de vigencia de la campaña, así como las condiciones de consumo.	1	11/04/2016	11/04/2016	Gerente		0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META						12,50

Fuente: Investigación realizada

Tabla 12: Plan de actividades – Meta 1.3

META 1.3	Mantener el precio de los platos antiguos.					
INDICADOR:	Precio actual del plato/precio del plato en 2015					
Actividades	Duración (días)	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable	Recursos	Recursos financieros
Revisión de costos y gastos por plato.	5	04/01/2016	08/01/2016	Gerente		0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0,00

Fuente: Investigación realizada

Tabla 13: Plan de actividades – Meta 1.4

META 1.4	Ser referidos por al menos 10 hoteles de los alrededores.					
INDICADOR:	Número de hoteles que refieren a la cevichería/10 hoteles					
Actividades	Duración (días)	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable	Recursos	Recursos financieros
Conversar con administradores de los hoteles para negociar condiciones de publicidad y referencia.	12	04/01/2016	15/01/2016	Gerente		0,00
Generar material publicitario para distribuir en los hoteles.	3	18/01/2016	20/01/2016	Gerente		50,00
Repartir publicidad en los hoteles del convenio.	2	21/01/2016	22/01/2016	Gerente	Material publicitario	0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META						50,00

Fuente: Investigación realizada

Tabla 14: Plan de actividades – Meta 1.5

META 1.5	Retomar campaña de comunicación a través de Facebook, logrando 150 seguidores activos de la página.					
INDICADOR:	Número de seguidores activos de la página/150 usuarios					
Actividades	Duración (días)	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable	Recursos	Recursos financieros
Definir los horarios en que se trabajará el contenido de la página.	1	04/01/2016	04/01/2016	Gerente		0,00
Copiar, adaptar, asimilar y mejorar el contenido web de otros locales.	5	04/01/2016	08/01/2016	Gerente	Herramientas informáticas e internet	0,00
Divulgar a nuestros clientes que vamos a mantener los precios de platos antiguos.	14	05/01/2016	18/01/2016	Gerente	Herramientas informáticas e internet	0,00
Promocionar campaña de "All you can eat"	31	12/04/2016	12/05/2016	Gerente	Herramientas informáticas e internet	0,00
Impulsar los nuevos platos que se incorporarán al menú.	53	08/02/2016	31/03/2016	Gerente	Herramientas informáticas e internet	0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0,00

Fuente: Investigación realizada

Tabla 15: Plan de actividades – Meta 1.6

META 1.6	Diseñar un portal web de administración propia, como canal de comunicación con el cliente.					
INDICADOR:						
Actividades	Duración (días)	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable	Recursos	Recursos financieros
Definir los horarios en que se trabajará el contenido de la página.	1	04/01/2016	04/01/2016	Gerente		0,00
Copiar, adaptar, asimilar y mejorar el contenido de otros locales.	5	04/01/2016	08/01/2016	Gerente	Herramientas informáticas e internet	0,00
Divulgar a nuestros clientes que vamos a mantener los precios de platos antiguos.	14	05/01/2016	18/01/2016	Gerente	Herramientas informáticas e internet	0,00
Promocionar campaña de "All you can eat".	31	12/04/2016	12/05/2016	Gerente	Herramientas informáticas e internet	0,00
Impulsar los nuevos platos que se incorporarán al menú.	53	08/02/2016	31/03/2016	Gerente	Herramientas informáticas e internet	0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0,00

Fuente: Investigación realizada

Tabla 16: Plan de actividades – Meta 1.7

META 1.7	Destinar 20% del 10% de servicio que se cobra a los clientes, al ingreso de la cevichería.					
INDICADOR:	Dólares destinados a la cevichería/Total dólares recaudados					
Actividades	Duración (días)	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable	Recursos	Recursos financieros
Revisar la repartición del 10% del servicio que se cobra a los clientes.	1	04/01/2016	04/01/2016	Gerente		0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0,00

RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTE OBJETIVO	175,00
--	---------------

Fuente: Investigación realizada

Tabla 17: Plan de actividades – Meta 2.1

PLAN OPERATIVO 2016						ACTUALIZADO A: 28 12 15
OBJETIVO 2	Generar 3 platos eficientes para la carta y discontinuar 6 platos hasta diciembre del 2016.					
META 2.1	Retirar del menú los 6 platos que menor ingreso generen.					
INDICADOR:	Numero de platos retirados del menú/6 platos					
Actividades	Duración (días)	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable	Recursos	Recursos financieros
Determinar la rentabilidad que cada plato está generando.	28	04/01/2016	31/01/2016	Gerente		0,00
Identificar la rotación de cada plato del menú.	28	04/01/2016	31/01/2016	Gerente		0,00
Rediseñar el nuevo menú con los nuevos platos que se incluirán y retirando los platos menos rentables.	5	01/02/2015	05/02/2015	Gerente		50,00
TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META						50,00

Fuente: Investigación realizada

Tabla 18: Plan de actividades – Meta 2.2

META 2.2	Fijar el precio de los nuevos platos igual o inferior al precio del plato homogéneo ofrecido por la competencia.					
INDICADOR:	Precio del plato en cevichería Don Víctor/Precio del plato en cevichería de la competencia					
Actividades	Duración (días)	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable	Recursos	Recursos financieros
Ajustar el presupuesto de costos de nuevos platos y comparar con precios de la competencia.	4	25/01/2016	28/01/2016	Gerente	Libreta de apuntes	0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0,00

Fuente: Investigación realizada

Tabla 19: Plan de actividades – Meta 2.3

META 2.3	Atraer 10 clientes referidos mensuales, que consuman nuestros nuevos platos.					
INDICADOR:	Número de clientes referidos que lleguen al local/10 clientes					
Actividades	Duración (días)	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable	Recursos	Recursos financieros
Crear un plan de incentivos para clientes que nos refieran.	1	05/02/2016	05/02/2016	Gerente		0,00
Socializar el plan de incentivos con nuestros clientes e invitarlos a participar.	53	08/02/2016	31/03/2016	Gerente		100,00
TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META						100,00

Fuente: Investigación realizada

Tabla 20: Plan de actividades – Meta 2.4

META 2.4	Incorporar a nuestras redes sociales una cuenta de Instagram con 2000 seguidores.					
INDICADOR:	Número de seguidores/2000 seguidores					
Actividades	Duración (días)	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable	Recursos	Recursos financieros
Definir los horarios en que se trabajará el contenido de la página.	1	04/01/2016	04/01/2016	Gerente		0,00
Copiar, adaptar, asimilar y mejorar el contenido web de otros locales.	5	04/01/2016	08/01/2016	Gerente	Herramientas informáticas e internet	0,00
Divulgar a nuestros clientes que vamos a mantener los precios de platos antiguos.	14	05/01/2016	18/01/2016	Gerente	Herramientas informáticas e internet	0,00
Promocionar campaña de "All you can eat"	31	12/04/2016	12/05/2016	Gerente	Herramientas informáticas e internet	0,00
Impulsar los nuevos platos que se incorporarán al menú.	53	08/02/2016	31/03/2016	Gerente	Herramientas informáticas e internet	0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0,00

Fuente: Investigación realizada

Tabla 21: Plan de actividades – Meta 2.5

META 2.5	Cambiar la vajilla actual por vajilla totalmente blanca.					
INDICADOR:	Número de platos renovados/Total de platos de la vajilla					
Actividades	Duración (días)	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable	Recursos	Recursos financieros
Levantar requerimientos actuales de vajilla	1	04/01/2016	04/01/2016	Gerente		0,00
Definir las necesidades de dimensiones de los platos, acorde a las porciones que van a contener.	1	04/01/2016	04/01/2016	Gerente/Cocinera		0,00
Adquirir nueva vajilla.	3	05/01/2016	07/01/2016	Gerente		200,00
TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META						200,00

RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTE OBJETIVO	350,00
--	---------------

Fuente: Investigación realizada.

Tabla 22: Plan de actividades – Meta 3.1

		PLAN OPERATIVO 2016				ACTUALIZADO A: 28 12 15	
OBJETIVO 1		Generar un manual buenas prácticas para el personal de la cevichería.					
META 3.1		Fomentar en todo el personal de la cevichería, normas básicas de inocuidad alimentaria.					
INDICADOR:		Número de normas que se conocen y aplican/Número total de normas					
Actividades	Duración (días)	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable	Recursos	Recursos financieros	
Entregar un documento formal para que los trabajadores conozcan las normas básicas de inocuidad alimentaria.	1	11/01/2016	11/01/2016	Gerente	Política de cevichería	10,00	
Coordinar reuniones con el personal para cubrir cualquier duda que puedan tener sobre las normas de inocuidad.	8	18/01/2016	25/01/2016	Gerente		0,00	
Tomar una prueba de conocimiento de las normas de inocuidad.	1	05/02/2016	05/02/2016	Gerente	Pruebas escritas	0,50	
Realizar una evaluación visual de la manera en que se está cumpliendo las normas de inocuidad.	5	01/02/2016	05/02/2016	Gerente		0,00	
Ejecutar acciones correctivas para que el personal conozca y practique las normas de inocuidad.	5	15/02/2016	19/02/2016	Gerente		0,00	
TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META						10,50	

Fuente: Investigación realizada.

Tabla 23: Plan de actividades – Meta 3.2

META 3.2	Instruir al personal en la manera correcta de recibir al cliente, tomar el pedido, despacharlo y despedir al cliente.					
INDICADOR:	Nivel de satisfacción del cliente.					
Actividades	Duración (días)	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable	Recursos	Recursos financieros
Entregar un documento formal para que los trabajadores conozcan las normas básicas de servicio.	1	11/01/2016	11/01/2016	Gerente		10,00
Coordinar reuniones con el personal para cubrir cualquier duda que puedan tener sobre las normas de servicio.	8	18/01/2016	25/01/2016	Gerente		0,00
Tomar una prueba de conocimiento de las normas de servicio.	1	05/02/2016	05/02/2016	Gerente	Pruebas escritas	0,50
Realizar una evaluación visual de la manera en que se está cumpliendo las normas de servicio.	5	01/02/2016	05/02/2016	Gerente		0,00
Ejecutar acciones correctivas para que el personal conozca y practique las normas de servicio.	5	15/02/2016	19/02/2016	Gerente		0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META						10,50

RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTE OBJETIVO	21,00
--	--------------

Fuente: Investigación realizada.

4. ANÁLISIS FINANCIERO Y CONTROL

En este capítulo se realizará una revisión desde el aspecto financiero, de todo lo concerniente al plan estratégico, el costo de la aplicación de la estrategia, así como los réditos que se espera obtener de la implementación de la misma en el negocio.

4.1. PRESUPUESTO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

El ejercicio de la actividad presupuestaria está integrado en el proceso información-decisión-acción, y se desarrolla a través de las fases de previsión, presupuesto y control. Por consiguiente, podemos definir así al presupuesto: “previsión de las operaciones futuras que garantiza la dirección y acción de las actividades mediante un control de la información” (Quisiguiña, 2005)

La primera información que se vamos a presentar en el presente capítulo hace referencia al total de los recursos económicos requeridos para cumplir los tres objetivos planteados, que se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 24: Resumen de costo objetivos 2016

	CEVICHERÍA "DON VÍCTOR"	ACTUALIZADO A: 28 12 15
PRESUPUESTO PARA EL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL AÑO 2016		
	OBJETIVO 1	175,00
	OBJETIVO 2	350,00
	OBJETIVO 3	21,00
	TOTAL	546,00

Fuente: Investigación realizada.

4.2. PRESUPUESTO DEL VENTAS PROYECTADO

En el siguiente presupuesto de ventas se muestra la información de las ventas esperadas para el año 2016.

4.2.1. Ventas año 2015

Tabla 25: Ventas año 2015

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
DETALLE DE NÚM DE PLATOS												
ALMUERZOS	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320
ENCEBOLLADOS	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
PLATOS A LA CARTA	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360
BEBIDAS	1.260	1.260	1.260	1.260	1.260	1.260	1.260	1.260	1.260	1.260	1.260	1.260

PRECIOS												
ALMUERZOS	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
ENCEBOLLADOS	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3
PLATOS A LA CARTA	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0
BEBIDAS	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5

INGRESOS EN DÓLARES												
ALMUERZOS	912	912	912	912	912	912	912	912	912	912	912	912
ENCEBOLLADOS	2.925	2.925	2.925	2.925	2.925	2.925	2.925	2.925	2.925	2.925	2.925	2.925
PLATOS A LA CARTA	2.880	2.880	2.880	2.880	2.880	2.880	2.880	2.880	2.880	2.880	2.880	2.880
BEBIDAS	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890
TOTAL INGRESOS	8.607	8.607	8.607	8.607	8.607	8.607	8.607	8.607	8.607	8.607	8.607	8.607

Fuente: Investigación realizada.

4.2.2. Presupuesto de ventas año 2016

Tabla 26: Presupuesto de ventas año 2016

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
CRECIMIENTO NÚM ALMUERZOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CRECIMIENTO NÚM ENCEBOLLADOS	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
CRECIMIENTO NÚM PLATOS A LA CARTA		50	70	170	150	150	150	150	150	150	150	150
CRECIMIENTO NÚM BEBIDAS	300	350	370	470	450	450	450	450	450	450	450	450

DETALLE DE NÚM DE PLATOS												
ALMUERZOS	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320
ENCEBOLLADOS	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
PLATOS A LA CARTA	360	410	430	530	510	510	510	510	510	510	510	510
BEBIDAS	1.560	1.610	1.630	1.730	1.710	1.710	1.710	1.710	1.710	1.710	1.710	1.710

PRECIOS												
ALMUERZOS	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
ENCEBOLLADOS	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3
PLATOS A LA CARTA	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0
BEBIDAS	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5

INGRESOS EN DÓLARES												
ALMUERZOS	912	912	912	912	912	912	912	912	912	912	912	912
ENCEBOLLADOS	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900
PLATOS A LA CARTA	2.880	3.280	3.440	4.240	4.080	4.080	4.080	4.080	4.080	4.080	4.080	4.080
BEBIDAS	2.340	2.415	2.445	2.595	2.565	2.565	2.565	2.565	2.565	2.565	2.565	2.565
TOTAL INGRESOS	10.032	10.507	10.697	11.647	11.457	11.457	11.457	11.457	11.457	11.457	11.457	11.457

Fuente: Investigación realizada.

4.3. PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS PROYECTADO

4.3.1. Presupuesto de costos

Tabla 27: Presupuesto de costos

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
COSTOS UNITARIOS												
ALMUERZOS	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
ENCEBOLLADOS	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
PLATOS A LA CARTA	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
BEBIDAS	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
COSTOS TOTALES												
ALMUERZOS	456	456	456	456	456	456	456	456	456	456	456	456
ENCEBOLLADOS	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
PLATOS A LA CARTA	1.440	1.600	1.640	2.040	1.880	1.880	1.880	1.880	1.880	1.880	1.880	1.880
BEBIDAS	680	700	705	755	735	735	735	735	735	735	735	735
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	4.976	5.156	5.201	5.651	5.471	5.471	5.471	5.471	5.471	5.471	5.471	5.471

Fuente: Investigación realizada.

4.3.2. Presupuesto gastos

Tabla 28: Presupuesto de gastos de ventas

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
GASTO DE VENTAS												
SUELDOS Y SALARIOS	1.496	1.496	1.496	1.496	1.496	1.496	1.496	1.496	1.496	1.496	1.496	1.496
DECIMO TERCER SUELDO	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
DECIMO CUARTO SUELDO	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
APORTE PATRONAL	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182
FONDOS DE RESERVA	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
TOTAL BENEFICIOS SOCIALES	553	553	553	553	553	553	553	553	553	553	553	553
TOTAL GASTO DE PERSONAL	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049	2.049
OTROS GASTOS DE VENTAS												
AGUA	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
LUZ	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
TELÉFONO	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
INTERNET	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
UNIFORMES	60											
PUBLICIDAD												
ALIMENTACIÓN	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
ARRIENDOS	784	784	784	784	784	784	784	784	784	784	784	784
OTROS	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
TOTAL OTROS GASTOS DE VENTAS	1.284	1.224	1.224	1.224	1.224	1.224	1.224	1.224	1.224	1.224	1.224	1.224
DEPRECIACIÓN	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
TOTAL GASTOS DE VENTAS	3.391	3.331	3.331	3.331	3.331	3.331	3.331	3.331	3.331	3.331	3.331	3.331
TOTAL GASTOS DE VENTAS DESEMBOLSABLES	3.333	3.273	3.273	3.273	3.273	3.273	3.273	3.273	3.273	3.273	3.273	3.273

Fuente: Investigación realizada.

Tabla 29: Presupuesto de gastos de administración

GASTO DE ADMINISTRACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SUELDOS Y SALARIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DECIMO TERCER SUELDO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DECIMO CUARTO SUELDO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
APORTE PATRONAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FONDOS DE RESERVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL BENEFICIOS SOCIALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL GASTO DE PERSONAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN												
ALIMENTACIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OTROS	183	64	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
TOTAL OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	183	64	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
DEPRECIACIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	183	64	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

TOTAL GASTOS ADMIN DESEMBOLSABLES	183	64	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
-----------------------------------	-----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Fuente: Investigación realizada.

4.4. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El Estado de Resultados es un informe financiero, donde se registran todas las partidas de ingreso y de gasto reconocidas en el ejercicio, con ellas se determina el resultado del mismo. (Normas Internacionales de Contabilidad, 2005)

A continuación se presenta el estado de resultados proyectado para el año 2016.

Tabla 30: Estado de resultados proyectado

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
INGRESOS	10.032	10.507	10.697	11.647	11.457	11.457	11.457	11.457	11.457	11.457	11.457	11.457	134.539
COSTO DE PRODUCCIÓN	5.556	5.781	5.871	6.321	6.231	6.231	6.231	6.231	6.231	6.231	6.231	6.231	73.377
GASTOS DE VENTAS	3.391	3.331	3.331	3.331	3.331	3.331	3.331	3.331	3.331	3.331	3.331	3.331	40.037
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	183	64	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	346
TOTAL COSTOS + GASTOS	9.130	9.176	9.212	9.662	9.572	9.572	9.572	9.572	9.572	9.572	9.572	9.572	113.760
UTILIDAD OPERACIONAL	902	1.331	1.485	1.985	1.885	1.885	1.885	1.885	1.885	1.885	1.885	1.885	20.779
GASTOS NO OPERACIONALES													
INTERÉS GANADO	0	15	43	75	117	158	200	243	287	331	377	423	2.269
INTERÉS PAGADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UAIYPT	902	1.346	1.527	2.059	2.002	2.043	2.085	2.128	2.171	2.216	2.261	2.308	23.048
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES													3.457
BASE CALCULO IMP. RENTA													19.591
22% IMPUESTO RENTA													4.310
UTILIDAD NETA													15.281

Fuente: Investigación realizada.

4.5. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Es un reporte de carácter financiero, con entradas y salidas de efectivo o equivalentes, se clasifican en tres tipos de actividades: operación, inversión y financiamiento, se parte del estado de resultados para calcular el flujo de caja operativo, el formato general es el siguiente:

Utilidad neta, después de impuestos más costos y gastos registrados en el estado de resultados que no signifiquen desembolsos de efectivo, más variaciones del capital de trabajo. (Maldonado, Finanzas Corporativas , 2014, pág. 48)

En el siguiente cuadro se puede observar el flujo de caja proyectado con el que trabajará la cevichería Don Víctor durante el año 2016.

Tabla 31: Flujo de caja proyectado

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS												
TOTAL INGRESOS	10.032	10.507	10.697	11.647	11.457	11.457	11.457	11.457	11.457	11.457	11.457	11.457
EGRESOS												
TOTAL PAGOS POR COSTOS	5.556	5.781	5.871	6.321	6.231	6.231	6.231	6.231	6.231	6.231	6.231	6.231
PAGOS POR GASTOS DE VENTAS	3.333	3.273	3.273	3.273	3.273	3.273	3.273	3.273	3.273	3.273	3.273	3.273
PAGOS POR GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	183	64	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
PAGO DE IR Y PT				2.408								
COMPRA DE VAJILLA	200											
TOTAL DE EGRESOS	9.272	9.118	9.154	9.604	9.514	9.514	9.514	9.514	9.514	9.514	9.514	9.514
FLUJO NETO DE CAJA	760	1.389	1.543	2.043	1.943	1.943	1.943	1.943	1.943	1.943	1.943	1.943
SALDO INICIAL DE CAJA	30	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	790	1.439	1.593	2.093	1.993	1.993	1.993	1.993	1.993	1.993	1.993	1.993
CONTRATACIÓN DE PRÉSTAMO												
CANCELACIÓN DE CAPITAL												
PAGO DE INTERÉS												
CANCELACIÓN DE CAPITAL L/P												
PAGO DE INTERÉS L/P												
INVERSIÓN	740	2.145	3.730	5.848	7.908	10.009	12.152	14.338	16.568	18.842	21.162	23.528
RECUPERAR LA INVERSIÓN		740	2.145	3.730	5.848	7.908	10.009	12.152	14.338	16.568	18.842	21.162
INTERÉS GANADO		15	43	75	117	158	200	243	287	331	377	423
SALDO FINAL DE CAJA	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
CONTROL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MOVIMIENTO FINANCIERO												
INTERÉS GANADO		15	43	75	117	158	200	243	287	331	377	423
INTERÉS PAGADO L/P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INTERÉS PAGADO C/P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INTERÉS	0	15	43	75	117	158	200	243	287	331	377	423

Fuente: Investigación realizada.

Una vez que hemos realizado los presupuestos correspondientes y como última parte del análisis financiero es necesario que obtengamos los dos principales indicadores de la rentabilidad de un proyecto, es decir, procederemos a calcular el VAN o valor actual neto y el TIR o tasa interna de retorno y el IR o índice de rentabilidad de la inversión.

El valor actual neto, calcula el valor presente neto del resultado de los flujos de caja derivados de la inversión evaluada, para determinar el valor presente de los flujos de caja se utiliza el costo de oportunidad del dinero o también conocido como rentabilidad mínima exigida. (Maldonado, Finanzas Corporativas , 2014, pág. 191)

De manera sencilla se puede expresar que el VAN es la cantidad de dinero que el inversionista recibe en este momento por los flujos de caja futuros y descontada la inversión realizada.

La tasa interna de retorno, representa la tasa de rentabilidad generada por los flujos de caja derivados de los activos netos del proyecto. (Maldonado, Finanzas Corporativas , 2014, pág. 195)

La tasa interna de retorno, es la mínima tasa de interés con la que debería descontar los flujos generados por un proyecto.

Índice de rentabilidad de la inversión, establece la cantidad de unidades monetarias, que un proyecto permitirá obtener por cada unidad de inversión inicial, pero en términos de valores actuales, se calcula el valor actual neto más el valor absoluto de la inversión inicial dividido por el valor absoluto de la inversión inicial (Maldonado, Finanzas Corporativas , 2014, pág. 197)

Tabla 32: Razones financieras

RAZONES FINANCIERAS	
VAN	1064,36
TIR	25%
IR	117,7%

Fuente: Investigación realizada.

Del acuerdo a las razones financieras calculadas podemos establecer qué valor actual neto de los flujos es de 1064,36 dólares, esto tomando en cuenta que ya ha sido descontada la inversión, la rentabilidad mínima que debe exigirse de los flujos es del 25% y el índice de rentabilidad de 117,7% nos indica que por cada dólar de inversión obtenemos 1,17 dólares de ganancia, todo esto demuestra que el proyecto planteado es rentable financieramente.

4.6. SISTEMA DE CONTROL A LOS OBJETIVOS

Con la finalidad de poder realizar un control de los objetivos, se empleará un mecanismo de alertas y semaforización, donde se pueda observar de manera grafica el logro o avance de los mismos y por tanto del plan estratégico, para esto se emplea alertas de color rojo, naranja y verde, que se irán colocando de acuerdo al resultado de la evaluación cuantitativa del indicador de la meta planteado en capítulos anteriores.

La evaluación cuantitativa de los objetivos deberá realizarse en presencia de todos los involucrados en su ejecución en los días próximos al cumplimiento de la fecha establecida para cada uno, a fin de que una vez realizado el feed back correspondiente se pueda tomar las acciones que se detallan en la siguiente tabla y también asignar la alerta según corresponda.

Tabla 33: Esquema de control de indicadores

ESQUEMA DE CONTROL DE INDICADORES				
	Rango	Alerta	Evaluación cualitativa	Acciones
Indicador	Menor a 70	Roja	Insuficiente	Correctiva inmediata
	Entre 70 a 90	Naranja	Satisfactorio	Preventiva
	Mayor a 90	Verde	Excelente	Reconocimiento

Fuente: Investigación realizada.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Como se preveía en el análisis externo, el precio del barril de petróleo ha caído bruscamente, lo cual afecta directamente la economía del país y por ende repercute en los gastos que realizan las personas; el sector alimenticio también podría verse afectado por disminuciones de la inversión y decrecimiento en el volumen de la demanda.

La implementación de un plan estratégico, brindará una herramienta fundamental a la dueña de la cevichería en la gestión y seguimiento de los objetivos; la evaluación de las metas genera conciencia de las cosas que se están realizando bien y las que se deberían mejorar, proporcionando una visión más real y objetiva del desempeño del negocio.

Si se desea obtener un incremento en los ingresos, debido al giro del negocio y a la cantidad de competencia, es importante que se enfoque la estrategia en actividades que favorezcan el crecimiento horizontal sin que esto signifique dejar totalmente de lado el

crecimiento en vertical, sino más bien convirtiendo este crecimiento en un resultado del crecimiento horizontal.

5.2. RECOMENDACIONES

Al igual que muchas empresas del país, la cevichería debe portarse cauta en la toma de decisiones, realizar únicamente las inversiones que se consideren urgentes y necesarias; se debe reducir las expectativas de crecimiento y por lo tanto en tanto sea sostenible, mantener los precios ya que un incremento de los mismos podría ser mal visto por los clientes.

Es importante que se incluya a todo el personal en la implementación del plan estratégico, que los colaboradores entiendan la importancia de la herramienta generada para el negocio y sobre todo que se sientan comprometidos con la consecución de los objetivos que ahí se plantean, ya que ellos son actores fundamentales del correcto desempeño del mismo.

Como parte de la búsqueda de crecimiento horizontal existen dos puntos importantes en los que la cevichería debería enfocar sus esfuerzos, el primero es generar una mayor captación de clientes extranjeros, ya que son una población en constante rotación, no es necesario fidelizar a estos clientes sino más bien captar la curiosidad de los mismos para que realicen la compra; el segundo punto tiene que ver con los

clientes nacionales, sobre los cuales si es importante un programa de fidelización, interacción a través de las redes sociales y generando alternativas nuevas de platos que antes eran ofrecidos únicamente por otros restaurantes.

REFERENCIAS

1. Casadesús, M., Heras, I., & Merino, J. (2005). Calidad práctica. Una guía para no perderse en el mundo de la calidad. Prentice-Hall.
2. Chiavenato, I. (2001). Administración teoría proceso y practica. Colombia: Mc Graw Hill.
3. Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). Planeacion Estrategica Fundamentos y Aplicaciones . Mexico: McGraw Hill.
4. Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). Administración Estrategica. Mexico: McGraw-Hill.
5. Diario El país de Uruguay. (18 de Diciembre de 2013). Obtenido de Economía: <http://www.elpais.com.uy/economia/empresas/jefatura-liderazgo-distintos-tipos-autoridad.html>
6. Duval, I. (7 de Mayo de 2013). Marketing Directo. Obtenido de Marketing Directo: <http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa/>
7. Fausto Maldonado, G. P. (2014). Perspectivas económicas 2015. Ekos negocios, 80-84.
8. Ferrel, O. C. (2006). Estrategias de marketin. Mexico: Thomson editing.
9. Ferrel, O., & Hartline, M. (2012). Estrategia de marketing. Mexico D.F.: Cengage Learning.
10. Fred, D. (2013). Conceptos de Administracion Estrategica. Mexico: Pearson.
11. Fuentes de información. (s.f.). Recuperado el 26 de 03 de 2015, de Biblioteca Universidad de Alcalá: http://www2.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos_de_fuentes_de_informacin.html
12. Gourmet, M. (s.f.). Obtenido de Mundo Gourmet: <http://mundogourmetcg.ning.com/>
13. Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). Administración estrategica un enfoque integral. Mexico DF: Cengage Learning.
14. Maldonado, E. (2014). Finanzas Corporativas . Quito .
15. Maldonado, E. (2014). Finanzas Corporativas . Quito.

16. Modulo politica empresarial 14 de Julio. (s.f.). Recuperado el 15 de 03 de 2015, de Universidad nacional abierta y a distancia: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102051/Contenido_en_exe_modulo/EXE%20POLITICA%20EMPRESARIAL%20MODULO%202013/leccin_1__qu_es_una_poltica_empresarial.html
17. Normas Internacionales de Contabilidad. (01 de 01 de 2005). normas internacionales de contabilidad. Recuperado el 14 de 09 de 2015, de <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC01.pdf>
18. Pérez, Y. L. (5 de Agosto de 2013). Gestipolis. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/filosofia-organizacional-y-su-importancia/>
19. Porter, M. (2002). Estrategia competitiva. Mexico: Compania editorial continental.
20. Porter, M. (2009). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid: Ediciones Piramide.
21. Quisiguiña, F. (05 de Abril de 2005). Gestipolis. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/rol-de-los-presupuestos-en-la-planificacion-estrategica-empresarial/>
22. Silveira Perez, Y., & Castellanos Pallerols, G. M. (2012). Concepción de un modelo de benchmarking. EAE Editorial Academia Espanola.
23. Tipos de metodos de investigación. (s.f.). Recuperado el 26 de 03 de 2015, de <http://tiposdemetodosdeinstigacion.blogspot.com/2012/09/metodo-de-la-observacion-cientifica.html>
24. Unam. (09 de Abril de 2015). Ingenieria.unam. Obtenido de http://www.ingenieria.unam.mx/~materiafcfc/costos_punto.html
25. Uribe, F. (2014). Ecuador: Alimentos. Quito: Pacific Credit Rating.