



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Gestión Empresarial Internacional**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**“Creación de una cadena de restaurantes familiares en
Guayaquil”**

**NOMBRES:
PATRICIO G. YÉPEZ YÉPEZ**

DIRECTOR: ING. JORGE MIRANDA LÓPEZ

Guayaquil, Julio de 2012

DEDICATORIA

Le dedico el presente trabajo a mi familia ya que han sido el pilar fundamental para alcanzar el logro de haber culminado mi carrera de forma exitosa, especialmente a mi esposa, mis padres e hijos. Extiendo la dedicatoria a todos aquellos que me inspiraron a superarme así sea de manera indirecta.

Patricio G. Yépez Yépez.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a mis padres por haberme apoyado sin ningún tipo de condicionamiento a alcanzar el ansiado título universitario.

A mi esposa por su amor y comprensión en los momentos más difíciles y por ser el pilar fundamental de mi hogar. Sin el amor de mi esposa e hijos nada hubiera sido posible.

A mi hermano por el apoyo brindado a lo largo no sólo de mi carrera sino también de mi vida. Por haber asumido tu rol de hermano mayor a la perfección.

A mis amigos por hacerme sentir mejor y su apoyo en momentos de apremio. A través de los años se han vuelto parte de mi familia sobre todo a aquellos en donde ya somos hasta compadres.

A mis compañeros por el apoyo académico prestado y por las largas horas de presión que tuvimos que pasar juntos especialmente a los que con el tiempo se transformaron en verdaderos amigos.

A mis profesores que sin sus enseñanzas nada de esto hubiera sido posible. Una extensión muy especial hacia aquellos que se convirtieron más que en profesores, en verdaderos maestros.

A todas las personas que hayan podido facilitarme el camino en la obtención de mi título universitario y a las cuales agradezco también.

Patricio G. Yépez Yépez.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	I
Agradecimiento.....	II
Índice de contenidos.....	III
Índice general.....	IV
Índice de tablas y gráficos.....	XI

ÍNDICE GENERAL

I ■ Resumen ejecutivo.....	1
II ■ Revisión de la literatura	
2.1. Marco teórico.....	7
2.2. Marco conceptual.....	12
III ■ Antecedentes	
3. a. Definición del negocio	16
3. b. Modelo de negocio de la empresa	18
3. b.1. Efectos de la fidelización del cliente.....	19
3. b.2. Proceso para retener clientes y minimizar su pérdida.....	20
3. b.3. Maximización de la cuota del cliente.....	21
3. b.4. Servicio de atención al cliente (SAT).....	22
3. c. Alcance del producto y mercado	23
3. c.1. Perfil del consumidor.....	23
3. c.2. La competencia.....	24
3.c.3.Tecnologías a usar.....	25

IV ■ Análisis Situacional: micro y macro entorno

4.1 Micro entorno	26
4.1.1. Proveedores.....	26
4.1.2. Análisis de la Competencia.....	27
4.1.2.1. Los Cebiches de la Rumiñahui (LCR).....	27
4.1.2.2. El Sol de Manta.....	29
4.1.2.3. El Gato Portovejense.....	31
4.1.3. Productos sustitutos.....	33
4.2. Macro entorno	34
4.2.1. Ambiente cultural.....	34
4.2.2. Ambiente demográfico.....	37
4.2.2.1. Características de la población guayaquileña.....	37
4.2.2.2. Estado civil de los guayaquileños.....	38
4.2.2.3. Actividad Económica.....	39
4.2.3. Ambiente social.....	40
4.2.3.1. Estrato A.....	41
4.2.3.2. Estrato B.....	42
4.2.4. Ambiente legal.....	43
4.2.4.1. Aspecto legal para apertura de restaurante.....	43
4.2.4.2. Aspecto legal para registrar una franquicia.....	45
4.2.4.3. Aspecto legal para obtención de materia prima.....	46
4.2.5. Ambiente político.....	48

4.2.5.1. Impuesto a la salida de divisas.....	49
4.2.5.2. Recaudación impuestos.....	50
4.2.5.3. Presupuesto general del estado.....	53
4.2.6. Ambiente natural.....	56
4.2.6.1. El local.....	56
4.2.6.2. Los residuos.....	57
4.2.6.3. Procedimientos para eliminar residuos y olores.....	57
4.2.7. Ambiente tecnológico.....	59
4.2.8. Ambiente económico.....	61
4.2.8.1. Producto interno Bruto y renta per Cápita.....	61
4.2.8.2. Tasa de desempleo del Ecuador y Guayaquil.....	62
4.2.8.3. Inflación en el Ecuador y Guayaquil.....	64
4.2.8.4. Índice de confianza Empresarial.....	66
4.2.8.4.1. Sector Industrial.....	66
4.2.8.4.2. Sector Comercial.....	67
4.2.8.5. Deuda Pública como % del PIB.....	68

V ■ Investigación de Mercado

5.1. La técnica.....	69
5.2. La muestra.....	70
5.2.1. El tamaño.....	70
5.2.2. Método de muestreo.....	71

5.2.3. Presentación de Resultados.....	73
5.2.3.1. Tabulaciones de la encuesta.....	73
5.2.3.1.1. Sexo y edad	73
5.2.3.1.2. Ocupación y lugar de residencia.....	74
5.2.3.1.3. Precio a pagar y frecuencia de consumo.....	75
5.2.3.1.4. Nivel socioeconómico y aspectos.....	76
5.2.3.1.5. El restaurante Ideal.....	79
5.2.3.2. Tabulaciones de la observación.....	81
5.2.3.3. Análisis de los resultados.....	82

VI. ■ Mercadeo Estratégico

6.1. Misión.....	85
6.2. Visión.....	86
6.3. Organigrama.....	86
6.4. Personal requerido	87
6.5. Descripción de problemas / oportunidades.....	91
6.5.1. Sobre el análisis FODA.....	91
6.5.2. El Análisis.....	93
6.6. Planteamiento de Objetivos.....	96
6.6.1. Objetivo general.....	96
6.6.2. Objetivos específicos.....	96
6.7. Segmentación de mercado.....	96
6.7.1 Medición de la demanda.....	97

6.7.1.1. Las variables.....	97
6.7.1.2. El cálculo.....	97
6.7.2. Estrategia de posicionamiento.....	98
6.7.2.1. Posicionamiento por el estilo de vida.....	99
6.7.2.2. Posicionamiento con la competencia.....	100
6.7.3. Selección de Mercado Meta.....	101
6.7.3.1. Importancia de Mercado Meta.....	101
6.7.3.2. Criterios para elegir mercado meta.....	102
6.7.3.3. El Mercado Meta.....	103
6.8. Planteamiento de estrategias.....	105
6.8.1. Estrategia por Flancos.....	105
6.8.2. Estrategia por concentración.....	106
6.9. Ventas.....	107
6.10. Participación del mercado.....	109
6.11. Rentabilidad.....	109
6.12. Posicionamiento y ventaja diferencial.....	111
6.12.1. Posicionamiento.....	111
6.12.2. Ventaja diferencial.....	112
6.12.2.1. Venta.....	112
6.12.2.2. Post-venta.....	113
6.12.2.3. Servicio al cliente.....	113
6.12.2.3.1. Comunicación entre personal.....	113
6.12.2.3.2. Entrenamiento.....	114
6.12.2.3.3. Motivación.....	114

6.12.2.3.4. Empowerment.....	114
------------------------------	-----

VII. Marketing Mix

7.1. El restaurante.....	115
7.1.1. Ciclo de vida del restaurante.....	115
7.1.1.1. Introducción.....	115
7.1.1.2. Crecimiento.....	117
7.1.1.3. Consolidación.....	117
7.1.4. Presentación de la marca.....	119
7.2. Precio.....	120
7.2.1. Proceso de producción	120
7.2.2. Costo unitario.....	123
7.2.2.1. Especialidades con camarón.....	124
7.2.2.2. Especialidades con pescado.....	127
7.2.2.3. Especialidades con cangrejo.....	129
7.2.2.4. Especialidades con concha.....	130
7.2.2.5. Especialidades combinadas.....	132
7.2.3. Otros costos.....	136
7.2.4. Precios de venta al público.....	137
7.2.5. Capacidad y formas de pago.....	139
7.3. Comunicación.....	141
7.3.1. Publicidad.....	141

7.3.2. Mercadeo electrónico.....	143
7.3.3. Marketing boca a boca.....	143

VIII. Presupuesto & proyecciones financieras

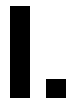
8.1. Inversión.....	144
8.2. Financiamiento.....	146
8.3. Depreciación.....	146
8.4. TIR y VAN.....	148
8.5. Estado de pérdidas y ganancias.....	150
8.6. Periodo de recuperación.....	151
8.7. Punto de equilibrio.....	152
8.8. Sensibilidad del precio.....	154

IX. Conclusiones y Recomendaciones.....156

X. Anexos.....158

XI. Bibliografía.....163

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS



Índice de tablas

1.1. Precios de los Cebiches de la Rumiñahui.....	29
1.2. Precios del Sol de Manta.....	31
1.3. Precios del Gato Portovejense.....	33
1.4. Periodo de vedas de especies marina en Ecuador.....	47
1.5. Impuesto a la renta a personas naturales 2011.....	51
1.6. Recaudación de impuestos en los últimos 5 años.....	53
1.7. Presupuesto General del Estado en los últimos 4 años.....	55
1.8. Renta per cápita en los últimos 7 años.....	62
1.9. Tasa nacional de desempleo en los últimos 7 años.....	63
1.10. Tasa de desempleo guayaquileña en los últimos 7 años.....	64
1.11. Tasa inflacionaria nacional en los últimos 6 años.....	65
1.12. Tasa inflacionaria guayaquileña en los últimos 6 años.....	66
1.13. Periodos de tiempo y números de encuesta a realizar.....	71
1.14. Horario y lugares a encuestar.....	73
1.15. Precios dispuestos a pagar por el mercado meta.....	75
1.16. Preferencia de consumo de los encuestados.....	81
1.17. Horario preferencial de consumo entre los encuestados.....	82
1.18. Aspectos importantes de un restaurante según encuestados.....	84
1.19. Aspectos a cambiar de los restaurantes actuales.....	85
1.20. Asignaciones de las remuneraciones al personal.....	89
1.21. Beneficios sociales del personal.....	90
1.22. Análisis FODA del restaurante.....	93
1.23. Personas del estrato A y B que les gustan los mariscos.....	98
1.24. Selección del mercado objetivo.....	103
1.25. Selección del mercado meta.....	104

1.26. Demanda anual proyectada del mercado meta.....	108
1.27. Captación estimada del mercado en unidades.....	109
1.28. Captación estimada del mercado en dólares.....	110
1.29. Utilidad esperada con captación de mercado estimado.....	111
1.30. Precios de las materias primas en el mercado.....	124
1.31. Costos unitarios de Ecuadorian seafood.....	135
1.32. Parte de gastos operacionales.....	136
1.33. Otros gastos operacionales.....	137
1.34. Precios de venta al público de Ecuadorian seafood.....	138
1.35. Gastos de publicidad estimados.....	142
1.36. Inversión inicial requerida por Ecuadorian seafood.....	145
1.37. Amortización del préstamo a realizar.....	146
1.38. Depreciación de activos de Ecuadorian seafood.....	147
1.39. Detalle del método de depreciación utilizado.....	148
1.40. Evaluación financiera usando VAN y TIR.....	149
1.41. Estado de pérdidas y ganancias proyectado.....	151
1.42. Periodo de recuperación de la inversión.....	152
1.43. Precio y costo ponderado según participación en ventas.....	153
1.44. Punto de equilibrio en unidades.....	154
1.45. Análisis de sensibilidad de precios de Ecuadorian seafood.....	155



Índice de gráficos

2.1. Los 3 principales imperativos estratégicos del siglo.....	8
2.2. El sistema de franquicia.....	14

2.3. Cadena de valor según Porter.....	16
2.4. Consumo anual de pescado en Sudamérica (Kg/persona).....	35
2.5. Estado civil de los guayaquileños.....	38
2.6. Actividad económica de los guayaquileños.....	39
2.7. Estratificación nacional del nivel socioeconómico.....	40
2.8. Niveles de producción e inventarios en sector industrial.....	67
2.9. Variaciones en las ventas en sector comercial.....	67
2.10. Evolución de la deuda externa pública y privada.....	69
2.11. Sexo y edad de los encuestados.....	74
2.12. Ocupación de los encuestados.....	75
2.13. Frecuencia de consumo de mariscos de encuestados.....	76
2.14. Nivel socioeconómico de encuestados.....	77
2.15. Aspectos importantes de un restaurante según encuestados.....	78
2.16. Razones por las que no volverían a un restaurante.....	79
2.17. Aspectos a cambiar de los restaurantes actuales.....	80
2.18. Comodidad de los niños.....	80
2.19. Organigrama y personal requerido.....	86
2.20. Estructura del análisis FODA.....	92
2.21. Ciclo de vida de una empresa.....	118
2.22. Logo y eslogan de Ecuadorian Seafood.....	120
2.23. Proceso de producción de Ecuadorian Seafood.....	121
2.24. Uso de la tarjeta de crédito en Ecuador.....	140

RESUMEN EJECUTIVO

La idea del proyecto es la creación de un restaurante familiar de mariscos especializado en el servicio al cliente en la ciudad de Guayaquil. Se escogió esta ciudad porque es el motor económico del Ecuador y, además, por ser una ciudad costera tiene un alto consumo de mariscos per cápita con respecto al resto del país que, según los estudios realizados, el 85% consume mariscos de todo tipo.

Tomando en cuenta la realidad nacional y ante las dificultades que existen para la creación de riqueza, se resolvió llevar el proyecto a cabo. Después de analizar múltiples factores tales como el incremento del PIB (7.8%), inflación, impuestos, aspectos legales, entre otros, se llegó a la conclusión de que pese a algunas restricciones existentes hay una oportunidad de negocio maravillosa.

Para el éxito del proyecto se ha enfocado al factor humano como eje principal para lograr ventaja competitiva debido a que son ellos los responsables de mejorar el estándar de calidad del servicio que se da en Guayaquil. Además, se ha analizado la competencia y todos los restaurantes de este tipo se han posicionado por el sabor, mas no por el servicio. Por esta razón se cree que hay una oportunidad de negocio inmejorable.

Para la proyección del mercado meta se tomó a la población de Guayaquil (2.4 millones) y se la segmentó por estratos. Por tanto, se decidió que el restaurante va atraer a los estratos socioeconómicos A y B que representan

a la población con ingresos altos y que son alrededor del 7% de los hogares. De este porcentaje se eliminó al segmento de los que no les gustan los mariscos (16%) y resultó un mercado meta que está representado por todas las familias guayaquileñas de los estratos A y B que les gusten los mariscos y que, además, tengan niños menores de 9 años, dando como resultado una demanda de 21 748 personas.

Por otro lado, se hizo una proyección de las ventas del restaurante familiar de mariscos “Ecuadorian seafood” y se espera una participación de mercado entre 1% a 3% durante el primer año. La estimación al finalizar la proyección a 5 años es captar una participación de mercado cercano al 15%. Con estas ventas se realizó el cálculo de los principales indicadores y con un costo de oportunidad de 18.59%, dio como resultado una VAN>0 lo cual indica que la rentabilidad del proyecto está garantizada. Por otro lado, se obtuvo una TIR de 30%, garantizando una posible recuperación de la inversión en el cuarto año.

EXECUTIVE SUMMARY

The idea of the Project is the creation of a family seafood restaurant specialized in customer service in the city of Guayaquil. It was chosen because Guayaquil is the economic engine of Ecuador and also as it is a coast city; it has a high consumption per capita of seafood if we compared it with other Ecuadorian cities. According to some studies, 85% of Guayaquileños love all kind of seafood.

The decision was taken considering the national reality and in view of the lack of creation of richness, so I decided to set up the project. After analysing the Ecuadorians indices such as GDP (7.8%), inflation, taxes, legal issues and more, my conclusion is that despite the fact that our country has some restrictions, there is a wonderful business opportunity.

To guarantee the success of the project, it was made emphasis on the human resources as the main factor to achieve the competitive advantages because they are the responsible for improving the quality standard of customer service in Guayaquil. In addition, it was analysed the competitors and all of them have taken strategies to position themselves for flavour, but not for the customer service, so it means a great business opportunity.

On the other hand, to do the projection of the target market, it was taken the population of Guayaquil (around 2.4 millions) and it was divided by social-economic segments. So the decision was to attract the segments A and B

which represent the rich people and they are 7% of the total households in our city. This percentage discard those who do not like seafood (16%) and then it was chosen the target market. Finally, the target market is all the Guayaquil families of social-economic segment A and B that love seafood and have children younger than 9 years old, giving as result a demand of 21,748 persons.

To sum up, it was done a projection of sales of the seafood restaurant, which will be called "Ecuadorian seafood", and it will be great if it gets a market share between 1% and 3% in the first year. The estimate is that after five years in the market, it will get a market share close to 15%. Also, with this information it was calculated the main economic indices and taking an opportunity cost rate of 18.59%, the result was a net present value (NPV) >0 ; it indicates that the project is profitable. Finally, the calculation of internal rate of return (IRR) was 30%; it means It is going to get back the investment in the fourth year.

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

L'idée du projet est la création d'un restaurant familial des fruits de mer pour les familles de Guayaquil. J'ai décidé de choisir la ville de Guayaquil parce qu'elle est le moteur économique de l'Équateur et aussi pour être une ville côtière qui a une consommation des fruits de mer très élevée par habitant en comparaison avec le reste du pays que selon les sondages réalisés est de 85%.

La décision a été prise par la situation actuelle du pays, lequel doit supporter de difficultés pour arriver à la création de la richesse. Après d'avoir bien analysé les différents indices de l'économie tels que la croissance du PIB (7.8%), l'inflation, les impôts et des aspects juridiques, entre d'autres, on pense que malgré quelques restrictions, il y a une bonne opportunité d'affaires.

Pour la réussite du projet, les ressources humaines sont le facteur clé pour remporter un avantage compétitif parce qu'elles sont les responsables de l'amélioration du standard de la qualité du service qui offre normalement les restaurants de Guayaquil. D'un autre côté, après l'analyse de la concurrence des restaurants des fruits de mer, on a pu constater que ces entreprises sont arrivées au positionnement grâce à la saveur des produits et au niveau de la gastronomie. Pour cette raison, on croit qu'il y a une opportunité d'affaires.

Pour la projection de mon marché cible, on a pris la population de Guayaquil (2.4 millions) et la segmenté par la variable socio-économique. On a décidé que le restaurant attirera les segments socio-économiques A y B qui représentent environ 7% des familles et on a éliminé le segment des personnes qui n'aiment pas des fruits de mer (16%). Le marché cible est tous les familles de Guayaquil qui appartient aux segments socio-économiques A y B et qui aiment des fruits de mer et qui ont enfants mineurs à 9 ans. Le résultat a été une demande de 21,748 personnes.

D'autre part, on a fait une projection des ventes du restaurant des fruits de mer lequel s'appellera « Ecuadorian seafood » et on espère une participation de marché entre 1% et 3% pendant la première année. La projection pour les 5 années suivantes est d'obtenir une participation de marché environ du 15%. Finalement, avec cette information on calcule les principaux indicateurs en assumant un coût d'opportunité de 18.59% et le résultat a été une valeur actuelle nette (VAN)>0. Ces résultats indiquent que le projet est profitable. On a eu aussi un taux de rentabilité interne (TRI) de 30% en justifiant le rattrapage de l'investissement à la quatrième année.

2.- Revisión de la literatura

2.1. Marco Teórico

Uno de las teorías más discutidas en el contexto internacional es el cómo conseguir una adecuada estrategia que permita a una empresa ser competitiva. En el año 2001 se llevó a cabo el XX congreso de la “Strategic Management Society” (SMS) en el cual se trató de temas de vital importancia como la relevancia de la estrategia y el rol del estratega en un contexto de mercado con incertidumbre. En este congreso muchos conceptos tradicionales fueron reafirmados, sin embargo, se destacó el crecimiento de muchos modelos de negocios de empresas emprendedoras que competían con éxito contra las empresas ya establecidas. La idea de fondo fue que las estrategias tradicionales seguían vigentes al día de hoy pero solo tenían un buen margen de efectividad en entornos estables pero en países como América latina donde el entorno es de incertidumbre, éstas estrategias no funcionaban bien. Asimismo, existió una importante convergencia entre pensamiento estratégico y emprendimiento (Fisher, 2001).

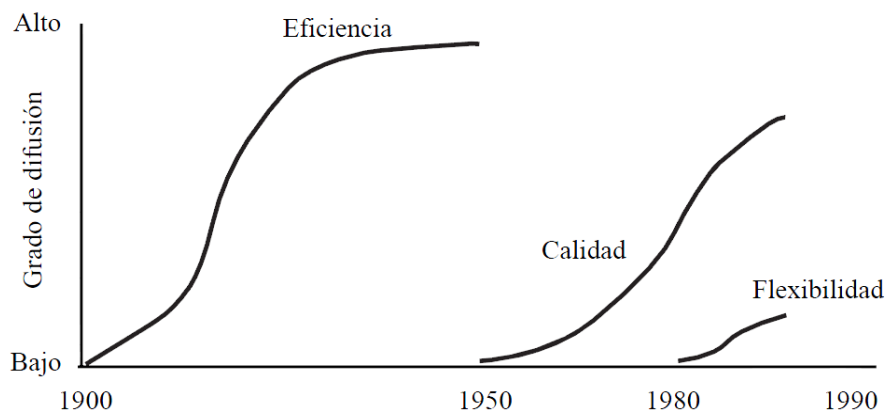
Para el profesor Michael Porter la estrategia competitiva es ser diferente de tus competidores. Por un lado, señala que hay que ir más allá de la eficiencia operativa y por otro, hay que elegir un conjunto de actividades para entregar un conjunto único de valor (Porter, 1996). Básicamente se refiere que para generar ventajas hay que seleccionar un conjunto de clientes y dividir las actividades de la empresa de tal forma que a este segmento se le dé un servicio diferente por calidad, servicio o por costes menores.

Una empresa debe buscar posicionarse tomando en cuenta el entorno en que se desenvuelve y tomando en cuenta este posicionamiento y una vez

definida la forma de cómo se va a competir, hay que hacerlo bien. Pero esta modificación se verá reflejada en algún lado ya que hay que sacrificar algo a cambio de fortalecer otro aspecto, esto debido a que todas las empresas tienen sus límites. Para sintetizar las ideas de Porter se puede decir que una empresa debería tener un posicionamiento único para en base a ello organizar sus actividades asumiendo los trade-offs¹ para con esto generar las anheladas ventajas competitivas.

Una de las críticas a la teoría de Porter es que alrededor de 1900 las empresas ponían énfasis en la eficiencia, con esto básicamente las empresas competían por costos, ya por el año 1950 las empresas comenzaron a darse cuenta que la calidad era un buena estrategia de competitividad por lo que adoptaron la eficiencia y la calidad como variables fundamentales de la empresa pero un poco después de 1980, las empresas optaron por una tercera variable que es la flexibilidad, esta última variable es de la que carece la teoría de Porter (1985) ya que su teoría se fundamentó en estudios anteriores a los 80 (Suarez, 1992).

Gráfico 2. 1. Los 3 principales imperativos estratégicos del siglo



Elaborado: Suarez (1994)

¹ trade-offs es una situación que se refiere a perder algo para ganar otra cosa o aspecto.

Por otro lado, actualmente en el Ecuador no existen muchas franquicias locales que ayuden a impulsar el motor económico del país. Tal vez sea porque este tema es conocido y a la vez desconocido por gran parte de los empresarios ecuatorianos. Conocido porque se conoce el término pero no se conoce como hacer una. No se debe olvidar que las franquicias no solo incluyen términos legales, sino relaciones comerciales y de cooperación ya que muchas veces los miembros del canal de franquicia en conjunto realizan acciones no especificadas en el contrato porque ambas partes reciben un beneficio mutuo por dichas acciones (Nevin, 1995). En este contexto, el franquiciador facilita a la red herramientas para ayudar a los franquiciados a que trabajen juntos para lograr de esta manera objetivos comunes. Para que esta relación de negocios perdure, es necesario que ambas partes tengan objetivos congruentes.

Los autores Bartlett y Goshal (2001) afirman que existen casos debidamente documentados en donde algunas empresas han roto el paradigma del estándar local y se han convertido en competidores de talla mundial, todo esto bajo una base de innovación en su modelo de negocio. En el mismo sentido, Govindarajan y Gupta (2001) afirman que para competir con éxito es fundamental cambiar las reglas del juego y estas pueden darse de 3 formas. La primera rediseñar totalmente la arquitectura de la cadena de valor, por ejemplo, haciéndola más corta. Un ejemplo relevante fue el modelo de venta directa en el sector de la PC de la empresa DELL. Otro de estos ejemplos es el caso de la empresa española Inditex con su marca de ropa y tiendas Zara.

La segunda es reinventar el concepto de valor ofrecido a los clientes dando más por menos o dando algo nuevo. Un ejemplo de esto es el Cirque du Soleil. Finalmente pero no menos importante es redefinir la base de

clientes. Esto es enfocarse en un segmento de mercado que no está siendo satisfecho en sus demandas por el mercado actual. Un ejemplo de esto y unidad de análisis en el estudio de Quiroga (2011) es la empresa Kola Real.

El caso de Kola Real es interesante ya que el autor muestra como una familia de Ayacucho (Perú) decide empezar a fabricar bebidas gaseosas en un garaje. Al día de hoy esta empresa tiene unos ingresos cercanos a los mil millones de dólares y con participación interesante en el mercado de México y Venezuela. Esta empresa compite con éxito con marcas de prestigio internacional como Pepsi y Coca Cola. Kola Real no se enfocó en una marca o ni en una distribución. Su concepción estratégica radica en ofrecer gaseosas al estrato bajo que no puede pagar por una bebida de marca. Rompiendo los paradigmas de competición, esta empresa ha logrado posicionar un producto que ofrece más rendimiento por tu dinero.

Hoy en día para tener éxito en los negocios es necesario romper paradigmas. Siempre se debe considerar importante analizar la percepción propia sobre algo determinado ya que puede existir una información sesgada a la hora de tomar decisiones importantes (Wind J, y Crook C., 2004). Estos autores en su libro “Pensar de forma imposible” muestra un estudio donde señala que los seres humanos somos reacios al cambio, a menos que una experiencia personal nos haga cambiar de parecer. Es por esto que los empresarios a nivel mundial nunca realizan cambios a su debido momento citando como ejemplo el caso de General Electric donde por tener una visión más que sesgada, la compañía apostó por algo de lo cual no tenían certeza causando así resultados nefastos para sus finanzas. Lo más llamativo del caso es que perdieron en un mercado que dominaban completamente. Por no romper paradigmas mentales.

La enseñanza que deja este libro es que se debe trabajar en el paradigma mental para no sesgar la visión de la realidad. El romper paradigmas no es algo nuevo. Otro caso importante que hace referencia a esto es el que menciona Jurgen Klaric² en una conferencia en Bogotá, Colombia con la compañía que produce las famosas muñecas Bratz. Esta empresa rompió los paradigmas de cómo debería ser una muñeca y le ganó un mercado extraordinario a Mattel y sus muñecas las barbies. La compañía que hace las Bratz entendió que al reducirse progresivamente el machismo a nivel mundial, las niñas ya no iban a querer modelos estigmatizados sobre que las mujeres solo son amas de casa. Esta empresa hizo que sus muñecas proyecten la rebeldía de las mujeres por estudiar, conocer el mundo profesional y dominarlo; como resultado tuvo un éxito comercial impresionante.

Otro importante libro a señalar es “Blue Ocean Strategy” de W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) ya que muestra una estrategia para lograr siempre crecimientos exponenciales en los negocios sin que la competencia pueda emularlo o al menos sea sumamente difícil hacerlo. Se hace referencia a modelo de negocios actuales como el iPod de la compañía Apple o modelos de negocios del siglo pasado como la T de Ford. El denominador común de estas estrategias fue que redujeron a la competencia a su mínima expresión y crearon nuevos segmentos de mercado que pudieron ser explotados sin límites creando así una estrategia de océano azul. El concepto de restaurantes familiares no parece ser explotado por ningún competidor, al menos en Guayaquil, por lo que parece que ésta podría ser una estrategia de océano azul. Por el contrario, si se enfoca el proyecto en algún negocio tradicional se podría estar tomando el camino de

² Jurgen Klaric.- CEO de Mindcode empresa dedicada al neuro-marketing cuyo principal objetivo es saber cómo los consumidores piensan para poder elegir una estrategia adecuada para el mercado.

los océanos rojos, donde señala el autor, se encuentran los mercados y/o industrias saturadas.

2.2. Marco Conceptual

Para desarrollar este trabajo de titulación se hizo indispensable conocer conceptos fundamentales para la realización de la misma como la conceptualización de servicio al cliente, de activo estratégico, de franquicia y por último de la cadena de valor.

Un concepto muy popularizado de servicio al cliente es el que hace Jacques Horovitz (1990) que lo define como el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. Además, se la puede definir como aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad (Peel, 1993).

Por otro lado, el servicio al cliente se lo conceptualiza como una gama de actividades que en conjunto, originan una relación (Gaither, 1983,). Un concepto muy completo es el que considera el servicio al cliente como la implicación de actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional (Lovelock, 1990).

Por último, una definición de servicio al cliente precisa que podría ser el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización (Duque, 2005).

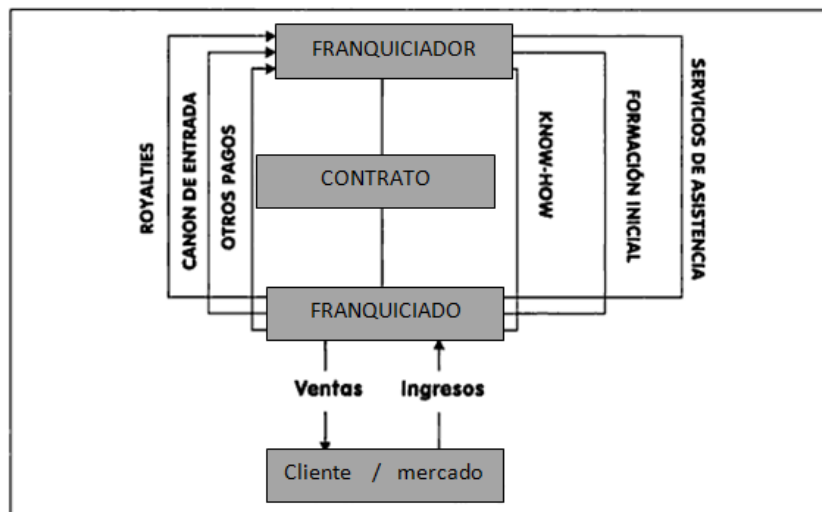
Otro concepto a analizar es el de activo estratégico. Uno muy importante es el que lo define como aquel conjunto de bienes, tangibles o intangibles, los cuales la empresa ha ido generando y los cuales se han convertido en imprescindibles para desarrollar una ventaja competitiva en su mercado, ya sea patrimonio inmobiliario, maquinaria, patentes, marcas, know-how, bases de datos de información de clientes, etc. (Llobet, 2005). Si bien el concepto de activo estratégico no es muy discutido ya que se entiende de manera algunas veces tácita de lo que es, se ha propuesto dar un concepto propio. El activo estratégico es un bien que permite a una organización generar valor a sus productos o servicios y éste a su vez le permite obtener una ventaja competitiva debido a que este activo es casi imposible o muy difícil emular.

Además como la propuesta del proyecto es poder franquiciar a largo plazo, resulta vital revisar los conceptos de franquicia. En el libro de Guillermo Bermúdez se recogen diversas definiciones sobre la franquicia moderna en la cual se señala que ésta nace como tal en New York en 1912 con Singer Corporation, que fue el que estableció un nuevo sistema de distribución basado en la integración parcial de diferentes empresarios independientes para obtener mayores puntos de venta a cambio de remuneración, sin embargo, no se la conoció como franquicia hasta 1925.

Como normativa jurídica en España se la definió en 1985 como una autorización que el concedente da al concesionario para utilizar su marca, generalmente internacional, integrándolo en su red de comercialización. Con esta afirmación, el tribunal supremo consideraba a la franquicia como una modalidad de concesión. En el libro de Bermúdez se recoge la opinión de algunos otros autores como Bolea deAnta (1990), la cual propone una definición personalista, donde son los protagonistas del acuerdo (franquiciado y franquiciador) quienes lo dotan de significado, en cambio, otros como Rigol Gasset (1992) enfatiza la identidad de una franquicia como la estrategia de expansión.

La mayoría de la literatura consultada, conceptualiza a la franquicia como un sistema de colaboración entre empresas donde el elemento que más se distingue es la propia naturaleza de mencionada relación (asistencia al franquiciado, transmitir información y conocimiento, etc).

Gráfico 2. 2. El sistema de franquicia



Elaborado: (Bermúdez, 2002)

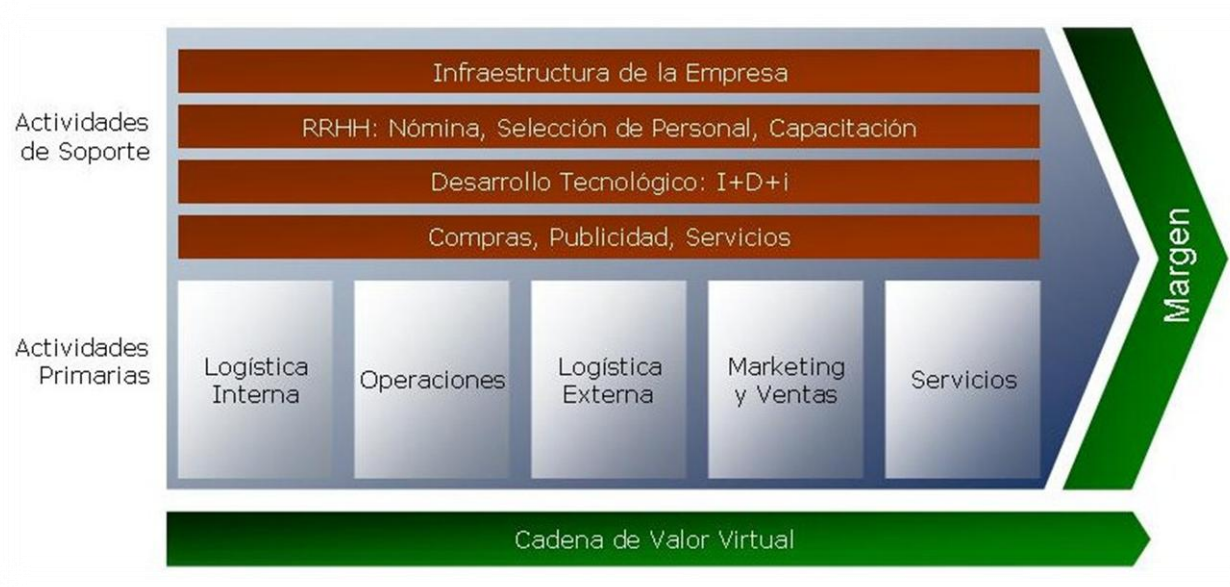
La definición que más complementa estos aspectos es que es un sistema de cooperación empresarial con vocación de vincular a largo plazo, y contractualmente, a dos partes económica y jurídicamente independientes, en virtud de la cual el franquiciador, de buena fe, otorga al (los) franquiciado (s) el derecho de explotación de su negocio y la fabricación, distribución y/o comercialización de los productos de calidad contrastada. Estos últimos estará compuestos por servicios principales y adicionales, protegidos por patentes, marcas, etc y todos ellos probados, eficaces y autorizados mediante licencia. A cambio, el franquiciado se obliga a realizar diferentes pagos periódicos como contraprestación a la cesión de aquellos derechos, ya sean éstos industriales o comerciales (Bermúdez, 2002).

El último concepto a analizar es la cadena de valor que es una herramienta que se usa para examinar cada una de las actividades de la empresa que agregan valor agregado. Esto se lo hace para entender el comportamiento de los costos y analizar posibles mejoras. Si una empresa reduce sus costos en la cadena de valor o lo hace mejor, tendrá una ventaja competitiva sobre el resto.

El concepto de cadena de valor fracciona las actividades generales de la empresa en actividades tecnológicas y económicas distintas conocida como actividades de valor. Las actividades primarias atañen a la realización del producto, su comercialización y distribución, así como actividades que sirven de apoyo y servicio de posventa. Toda actividad emplea factores de producción, recursos humanos y cierta combinación de tecnologías. La infraestructura de la empresa la cual se refiere a la dirección general, asesoría jurídica y contabilidad sirve de soporte a toda la cadena conformando las actividades auxiliares (Porter, 1997).

La creación de valor de una empresa se mide por la cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar por los productos o servicios. Así, la rentabilidad de una empresa existe si la cantidad que está dispuesta a pagar los consumidores es mayor a los costos de producir dicho producto o servicio. Una empresa debe hacer dichas actividades a un costo menor o hacerlo de tal manera que exista una diferenciación que haga que el producto tenga mayor precio. (Porter, 1997)

Gráfico 2. 3. Cadena de Valor según Porter



Fuente: (Porter, 1985)

3.- Antecedentes

3. a. Definición del negocio

En los últimos diez años en el país se ha visto como ha proliferado los restaurantes en Guayaquil. El destino de todos ellos son muy variados, vemos como unos son exitosos, otros hemos visto como desaparecen y algunos que se mantienen con relativo éxito. Es muy probable que todos los restaurantes exitosos tengan un denominador común y este pudiese ser la innovación, pero esto es algo que se analizará más a fondo en el transcurso del proyecto. Lo que sí es evidente es que en el país uno de los principales problemas es el alto índice de fracaso en los negocios. Un 80% de las pymes quiebran antes de los 5 años y un 90% lo hace antes de los 10 años (Gestiopolis, 2005).

Existen muchos restaurantes con diversos puntos fuertes como la comida, el ambiente, excelente marketing pero muy pocos hacen énfasis exclusivamente en el servicio al cliente. Existen muchos autores como Alejandro Ruelas-Gossi (2004) que señalan que América Latina no innova por falta de recursos económicos pero da alternativas para la innovación sin que cueste tanto como innovar en el producto. Según el autor esto se lograría innovando la cadena de valor.

Cabe señalar que en Guayaquil al ser una ciudad costera podría existir una notable demanda por el consumo de mariscos debido a su cercanía relativa con el mar y a que este tipo de alimento tiene un alto contenido proteínico; pero hasta ahora no se ha encontrado un restaurante de este tipo que promueva los valores familiares ni que sus instalaciones haga sentir cómoda a la familia guayaquileña. Muchos padres se ven en la obligación de comer y estar cuidando a sus pequeños al mismo tiempo lo cual causa una profunda molestia a la hora de compartir con toda la familia. Por eso nace la propuesta de crear una cadena de restaurantes familiares que hagan sentir

cómoda a la familia guayaquileña y que sea sustentable en el tiempo proponiendo una expansión mediante franquicias.

3. b. Modelo de negocio de la empresa

El negocio se refiere a la incursión en el mercado de los restaurantes de mariscos debido a los múltiples beneficios que ofrece la ingesta de mariscos y a la existencia de un posible atractivo mercado potencial. Otro de los principales objetivos a cumplir es tratar de mejorar los hábitos alimenticios del guayaquileño dándoles a degustar de platos que van a ser ricos en proteínas, vitaminas y minerales. Y lo mejor de todo es que no tiene muchas calorías ni tampoco mucha grasa, por lo que resulta ideal para las personas que les gusta controlar su régimen alimenticio.

En cuanto al modelo de negocio se decantó por implementar “el modelo de fidelización” el cual pareció más acorde y la que más se ajusta a la idea planteada. Según el experto Frederick Reichheld (2001) la estrategia de este modelo de negocio consiste en que los empleados de una organización tengan una cultura organizacional orientada a entender que la calidad de un servicio o un producto traen consigo la satisfacción de los consumidores, por ende, la fidelidad de la marca y por añadidura una excelente rentabilidad.

Este modelo de negocio viene acompañado de una publicidad y/o una comunicación (marketing boca a boca) para dar a conocer los beneficios que están disfrutando los clientes fidelizados y de esta manera atraer nuevos clientes. La idea es popularizar la idea de restaurante familiar la cual consiste en tratar de crear un ambiente donde cada integrante de la familia se sienta especial, consentida y bien atendida; olvidarse de consentir solo al miembro

que paga la cuenta ya que los niños suelen ser una influencia al momento de elegir un lugar donde comer.

3. b.1. Efectos de la fidelización del cliente

- Se reducen gastos en publicidad cuando se logra retener clientes.
- Además estos clientes fidelizados recomiendan a sus amistades dando al restaurante publicidad gratuita.
- Al tener clientes fijos y repetición en venta, se gana participación en el mercado.
- Se reducen los costos que se destinan a conseguir nuevos clientes.
- Se incrementa la productividad debido a la experiencia que van adquiriendo los empleados.
- El negocio se hace más rentable al disminuir costos y aumentar los ingresos.
- Estos ahorros se pueden invertir en una compensación para los mejores empleados y en nuevas técnicas para atraer más clientes.
- Este tipo de modelo de negocio da al negocio una mejor visión a largo plazo.

Para llegar a esto todos deben estar comprometidos con la organización, tanto la administración como empleados ya que debería existir una excelente comunicación entre las partes para conseguir el éxito. Además se sugiere una formación continua del personal para evitar que existan barreras o una

rigidez en el servicio ya que esto hará que en un futuro no haya resistencia al cambio organizacional (Olamendi, s. f.).

3. b.2. Proceso para retener clientes y minimizar su pérdida.

Según el experto en marketing Gabriel Olamendi este proceso consta de 4 fases las cuales son:

1.- Fase de valorización

- ✓ Conocer las fortalezas y debilidades de la organización
- ✓ Establecer hasta qué punto puede el cliente relacionarse con la empresa.
- ✓ Capacidad para adaptarse a estrategias de mejoramiento para retener clientes.

2.- Fase de investigación

- ✓ Conocer qué influencia al cliente a la hora de hacer la compra y qué hace que éste vuelva a realizar otra compra.
- ✓ Realizar una categorización de los clientes haciendo una base de datos con sus rasgos y característica de consumo.
- ✓ Determinar las causas que produzcan cambios en la lealtad de los clientes.
- ✓ Buscar una comunicación con los clientes que sea apropiada y permita mayor lealtad hacia la marca.

3.- Fase de análisis

- ✓ Analizar los diferentes comportamientos que influyen en la decisión de compra del cliente.
- ✓ Analizar valorando cada una de las categorías de clientes.
- ✓ Agrupar a cada tipo de cliente en una de las categorías formadas según sus características. Ejemplo:
 - Consumidor inamovible
 - Consumidor simpatizante
 - Consumidor sugestionable
 - Consumidor volátil.

4.- Estrategia de realización

- ✓ Crear base de datos con métodos de evaluación para clientes fidelizados.
- ✓ Crear un sistema de apoyo que permita al personal acceder a datos de los consumidores para poder personalizar el servicio.
- ✓ Crear un cambio cultural integral organizacional para poder estar comprometidos con el servicio al cliente.
- ✓ El cambio propuesto debe estar acompañado con equipamiento y herramientas para atender a cada categoría de clientes.

3. b.3. Maximización de la cuota del cliente

Según Gabriel Olamendi existen 2 etapas para conseguir maximizar la cuota del cliente:

1.- Anticiparse al cliente.- Con las categorizaciones antes propuestas se puede hacer uso de la información del cliente para conocer sus necesidades, gustos y el uso o utilidad que produce el restaurante. Además se puede analizar quienes son los consumidores, cuándo, en dónde y cómo compran;

realizar un análisis económico por categoría, y revisar índices de lealtad y satisfacción.

2.- *Expansión de la retención de clientes.*- esta a su vez cuenta con 3 aspectos fundamentales que son:

- ✓ Definir estrategia según oportunidades que se presenten, según los recursos y según las iniciativas planteadas.
- ✓ Desarrollar un plan de marketing y de comercialización que determine cuales son los objetivos principales, la propuesta que hace diferente el restaurante a la competencia y la manera de comunicar estas ventajas.
- ✓ Controlar el resultado del análisis.

3. b.4. Servicio de atención al cliente (SAT)

Para lograr un servicio al cliente integral se ha dispuesto implementar un SAT el cual tiene como función fundamental detectar un mal servicio ya sea en el producto o demoras en el servicio de entrega. Además con esto podemos establecer un nuevo diseño, promoción, almacenamiento, etc. que ayude a fidelizar a los clientes con el restaurante.

Este departamento debe manejar todas las sugerencias y almacenarlas en una base de datos para poder así analizar las más repetidas y presentar un informe al administrador el cual las analizará y determinará cuales sugerencias pueden ser acogidas y adaptar los servicios del restaurante para satisfacer a estos clientes. Para recolectar la información se propone la entrega de un formulario donde el cliente puede escribir cualquier sugerencia

y depositarlas en un buzón. Además se puede hacer uso de otros medios como el teléfono, correo o la página web del restaurante para recolectar encuestas sobre el servicio y el producto.

3. C. Alcance del producto y mercado

En esta parte se descubre cual es el mercado del restaurante de mariscos propuesto y que necesidades va satisfacer. Además se conocerá la competencia, el perfil del consumidor y tecnologías a usarse en el restaurante.

3. C.1. Perfil del consumidor

El consumidor del producto sería de manera específica todas las familias guayaquileñas de status económico o un nivel de ingresos medio y alto que gusten del consumo de los mariscos. Debido a las instalaciones del restaurante familiar estaría más enfocado a las familias con niños pequeños. De una forma más generalizada se puede decir que los comensales serían todas las personas que busquen alimentarse de deliciosos platillos de mariscos y que desean alimentarse de manera más natural y nutritiva como lo es la ingesta de mariscos.

El estilo de vida del guayaquileño es ajetreado y con poco tiempo para comer en familia pero por lo general siempre busca algún momento para comer con su familia. Además existe un motivo fisiológico para la ingesta de mariscos como lo es el comer saludable ya que el consumo de mariscos aporta muchas propiedades como proteínas, vitaminas y minerales. Además,

tiene otras propiedades importantes ya que los mariscos contienen hierro, fósforo, zinc, potasio y yodo, incluso tiene vitaminas A, B y D.

Otra cosa importante que cabe recalcar que en la ciudad de Guayaquil, el consumo del marisco se lo sabe asociar con un buen desayuno o un excelente platillo para aliviar las resacas.

3. C.2. La competencia

En la actualidad no existen restricciones a la entrada en el mercado de los restaurantes de mariscos. En este mercado de restaurantes se pudo encontrar 3 restaurantes que se encuentran en plena expansión que son Los cebiches de la Rumiñahui, El Sol de Manta y El Gato Portovejense. El principal competidor es los cebiches de Rumiñahui ya que estos actualmente se están expandiendo por franquicias igual que el proyecto que se plantea.

Los Cebiches de la Rumiñahui tienen sucursales en muchas ciudades del Ecuador como Guayaquil, Quito, Cuenca, Ibarra, Ambato, Riobamba, Loja entre las principales ciudades. Es el líder del mercado de mariscos ya que tiene la más alta participación de mercado.

Otro restaurante de mariscos a tomar en cuenta es El sol de Manta que tiene 5 sucursales operando en la ciudad de Guayaquil la cual están ubicados en 4 centros comerciales Mall del Sol, Mall del Sur, Riocentro Sur, City Mall y otro en la ciudadela Urdesa.

Por último, un competidor también para analizar es El Gato Portovejense el cual posee locales en 3 ciudades como Manta, Portoviejo y Guayaquil. En nuestra ciudad posee 2 sucursales una en Sauces I y otro en la ciudadela Kennedy Vieja.

3. C.3. Tecnologías a usar

Según el analista Jurgen Klaric autor de varios artículos y libros sobre neuro-marketing, al consumidor no hay que preguntarle sobre sus gustos porque la mayoría de la gente tiende a mentir o se sugestionan por lo que otro (amigo o familia) pueda decir sobre algún tema determinado. Como el restaurante esta apuntado a un mercado familiar entonces debemos enfocar primero como usar la tecnología para hacer sentir a toda la familia a gusto. Para ello debemos pensar que una de las cosas más importante para los padres es la seguridad de sus hijos. Por ello se plantea usar juegos de niños para su distracción, muy parecidos a los de las grandes cadenas internacionales. La diferencia de la propuesta es la instalación de cámaras para vigilar la integridad de los niños y las imágenes se verán en unos monitores estratégicamente ubicados para que los padres al momento de degustar de los platos puedan ver a sus hijos todo el tiempo.

Además de la colocación de otros monitores donde se trata de emitir programación variada donde los padres puedan distraerse. Una de las propuestas es usar parrillas para la cocción de alimentos para evitar lo más posible las grasas saturadas. En cuanto a las cajas registradoras se va plantear un sistema que envíe automáticamente información a un software donde éste la almacena en una base de datos para usarlas para realizar

estudios de posibles tendencias de consumo y estar de esta manera siempre a la vanguardia.

4. Análisis Situacional: micro y macro entorno

4.1 Micro entorno

Al momento de pensar en abrir un negocio es de vital importancia realizar un adecuado análisis del micro entorno para establecer estrategias con el fin de facilitar la gestión administrativa ya que este estudio permite conocer o identificar los diferentes factores que afectan a mi empresa.

4.1.1. Proveedores

Una característica del Ecuador es su tradición de exportador de mariscos aunque la mayoría de sus industrias no sean del todo eficientes. En el 2011, esta exportación representó el 6,62% del Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano (Trademap, 2011)³. Por tal razón en el país existen muchos proveedores de mariscos que tienen calidad de exportación. Al existir gran número de proveedores de mariscos esto hace que haya una gran competencia entre ellos por lo que conseguir mariscos frescos a buen precio no resulta difícil. Entre las empresas proveedoras más conocidas tenemos AQUAMAR, CIMAR`S.C.C., EXPOR MAR & TIERRA, NIRSA, FRESH FISH DEL ECUADOR, entre otros.

³Trademap es una aplicación del Internacional Trade Centre, el cual a su vez es una subsidiaria de la Organización Mundial Comercio que se encarga de proveer datos de exportaciones e importaciones al público de casi todos los países del mundo.

4.1.2. Análisis de la Competencia

Cuando del sector de la restauración en general se trata, en el país no existe ninguna restricción visible. Para hacer un buen análisis del mercado de restaurantes de mariscos, debemos escoger a las principales marisquerías que se encuentran en el mismo mercado y atiendan al mismo segmento o mercado objetivo.

Para dicho propósito se ha escogido las 3 más representativas de Guayaquil y que están en los potenciales lugares donde se establecería el negocio. Éstos son Los cebiches de la Rumiñahui, El Sol de Manta y El Gato Portovejense. Lo único que se tiene certeza es que a nivel nacional el principal competidor es Los Cebiches de Rumiñahui ya que estos actualmente se están expandiendo por franquicias tal como se plantea el proyecto.

Además basado en el modelo de las 4P's del marketing propuesto por Kotler y Armstrong (2008), donde se señala que este estudio se trata de cuatro variables mercadológicas, se hizo una análisis de mi competencia.

4.1.2.1. Los Cebiches de la Rumiñahui (LCR)

Plaza: Los Cebiches de la Rumiñahui tienen inaugurado muchos locales en varias ciudades del Ecuador como Guayaquil, Quito, Cuenca, Ibarra, Ambato, Riobamba, Loja entre las principales. Debido a la dificultad de administrar locales en la ciudad de Guayaquil, se abrieron 3 aquí pero como

modelo de franquicia. Los 3 locales tanto el que está en la ciudadela Urdesa, en el km ½ vía Samborondón y como el que está en el centro comercial San Marino conservan su homogeneidad tanto en calidad como en servicio. También se destaca una buena red de distribución debido a que es la única de su tipo que tiene su propia planta procesadora.

Producto: Como franquicia se puede decir que tiene buen servicio al cliente, la comida es buena aunque nada fuera de lo común y un ambiente confortable. Como debilidades se plantearía la incomodidad de sus asientos lo cual resulta muy incómodo para personas de la tercera edad principalmente, la falta de variedad de platos es otra de las desventajas que se encuentran ya que los otros locales analizados tienen mucha más variedad de platillos, además carece de sistema de seguridad que brinde confianza a los comensales y por último es evidente la carencia de espacio en los cuales los más pequeños del hogar puedan distraerse. Sus principales productos son los cebiches de camarón, pescado, concha y cangrejo; además el arroz marinero, arroz con camarón, pescado apanado, pescado asado, sopa marinera, concha asada, entre otros.

Promoción: Se destaca por un marketing viral ya que no tiene franjas publicitarias visibles ni en televisión ni en prensa escrita. Su marketing se fortalece por la recomendación que hacen sus clientes a otras personas. Además hace uso del marketing electrónico ya que posee una página en internet donde se puede conocer más sobre el restaurante y sus productos en general. Por último se ha visto un crecimiento mediático en las redes sociales sobre todo en la región Sierra.

Precio: En cuanto a esta variable existe una homogeneidad en los precios con respecto a su competencia directa.

Tabla 1. 1. Precios de los cebiches de la Rumiñahui

Los Cebiches de la Rumiñahui	
cebiche de camarón	\$ 6,25
concha asada	\$ 8,45
cebiche pescado	\$ 6,25
cebiche concha	\$ 7,76
arroz marinero	\$ 8,45
sopa marinera	\$ 8,45
pescado apanado	\$ 6,96
arroz con camarón	\$ 7,25
pescado asado	\$ 6,96
cebiche cangrejo	\$ 6,96

Fuente: Elaboración propia

4.1.2.2. El Sol de Manta

Plaza: El sol de Manta es uno de los más populares en la ciudad. Éste tiene 5 sucursales en Guayaquil la cual están situados en 4 centros comerciales de la urbe como Mall del Sol, Mall del Sur, Riocentro Sur, City Mall y otro más en la ciudadela Urdesa. La tendencia de este negocio es expandirse por centros comerciales por lo que podría ser difícil la apertura en dichos centros comerciales de Guayaquil si el contrato de alquiler del local en los centros comerciales incluye una exclusividad en restaurantes de este tipo, o sea, la imposibilidad de que otro restaurante de mariscos pueda establecerse en el mismo patio de comida de los centros comerciales ya mencionados.

Producto: Se analizó el restaurante y se puede decir que tiene una excelente imagen. En el local solo existen meseras, la variedad de comida es excelente con un muy buen sabor y aparte tiene asientos confortables en los cuales los clientes más vulnerables pueden encontrar comodidad. Los puntos débiles se sitúan a la evidente falta de organización. Normalmente dependen mucho del administrador o dueño del local el cual casi nunca se encuentra.

Para los comensales de este lugar les resulta evidente que el servicio al cliente decae cuando éste no está presente, lo cual denota una falta de capacitación en servicio al cliente. La falta de materia prima para preparar los platillos es un problema que ocurre a menudo. Es usual que no tengan todos los platos que ofrecen en la carta. Otro puede ser la falta de seguridad en el local de Urdesa que no garantiza confiabilidad en ese sentido, la falta de un amplio parqueadero y por último la carencia de espacio en los cuales los más pequeños del hogar puedan distraerse. Aquí se puede encontrar más variedad de platillos que el anterior negocio analizado. Entre las especialidades se puede encontrar su famoso arroz marinerero, arroz cangrejo, cebiche de pescado o camarón, viche de pescado, arroz con concha, sopa marinera, cazuela de pescado, camarones apanados, pescado apanado, entre otros.

Promoción: Este restaurante depende exclusivamente de un marketing viral o mejor conocido como de boca a boca ya que no se evidencia difusión por algún medio de comunicación. La recomendación que hacen sus clientes es lo que se evidencia y una que otra publicación en internet. Tiene gran potencial para mejorar en este aspecto ya que al estar situado en los principales centros comerciales, tiene gran exposición al público.

Precio: Éstos van acorde a los precios de los restaurantes de su tipo. La diferencia con respecto a la competencia no es considerable.

Tabla 1. 2. Precios del Sol de Manta

El Sol de Manta	
cebiche de camarón	\$ 8,74
camarones apanados	\$ 8,74
cebiche pescado	\$ 6,94
viche de pescado	\$ 5,95
cazuela de pescado	\$ 5,30
sopa marinera	\$ 8,85
pescado apanado	\$ 5,44
arroz con concha	\$ 7,96
arroz mixto	\$ 11,15
arroz con cangrejo	\$ 9,97

Fuente: Elaboración propia

4.1.2.3. El Gato Portovejense

Plaza: El Gato Portovejense posee locales en 3 ciudades como Manta, Portoviejo y Guayaquil es una mezcla gastronómica de toda la provincia de Manabí. En la ciudad posee 2 sucursales una en Saucos I y otro en la ciudadela Kennedy Vieja.

Producto: Se analizó los puntos fuertes de este local y se puede resaltar que aunque el dueño del local carece de capacitación académica es un empresario nato el cual aprendió de manera empírica la administración del restaurante y lo hace de manera excelente. El ambiente amigable que crea este local es único en los restaurantes de este tipo. Todo comensal puede dejar un mensaje escrito en las paredes del local como recordatorio que comió en dicho lugar lo cual produce cierta fidelidad de algunos comensales.

Al analizar el servicio al cliente me parece que es el mejor de los dos restaurantes antes mencionado debido a que mientras se espera por el pedido, el mesero nunca desatiende al cliente y siempre busca hacer la espera del pedido amena ya sea con otro entremés o informándole continuamente el estado de su pedido. La seguridad del local parece buena ya que este si cuenta con un sistema de vigilancia que pueda dar un ambiente más confiable al consumidor.

Uno de los puntos débiles que son evidentes es la falta de un administrador permanente que pueda controlar cada una de las sucursales. Actualmente el dueño del negocio viaja 2 días a Manta, otros 2 a Portoviejo y los tres restantes se queda en Guayaquil, además no existe un espacio exclusivo para los comensales más vulnerables y por último podemos citar la falta de espacio para el esparcimiento de los niños que van al local con sus padres. Entre sus principales platillos se encuentran los cebiches de camarón, concha y pescado, además del encebollado de pescado, uñas de cangrejo, sopa marinera, camarones apanados, pescado apanado, arroz con camarón y concha, entre otros.

Promoción: Se aprecia que utiliza un marketing viral para darse a conocer ya que no tiene presencia en los medios de comunicación. La fortaleza de su marketing es la recomendación de sus clientes a otras personas. Estos últimos meses ha tenido un crecimiento considerable en las redes sociales sobre todo en el Facebook.

Precios: Estos son algo mayores que los de la competencia pero casi no se aprecian ya que el aumento no es de consideración.

Tabla 1. 3. Precios del Gato Portovejense

El Gato Portovejense	
cebiche de camarón	\$ 7,25
camarones apanados	\$ 9,00
cebiche pescado	\$ 7,00
cebiche concha	\$ 8,00
encebollado	\$ 5,00
sopa marinera	\$ 9,00
pescado apanado	\$ 7,00
arroz con camarón	\$ 7,50
uñas de cangrejo	\$ 5,00
arroz con cangrejo	\$ 10,00

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3. Productos sustitutos

En Guayaquil existe gran variedad de ofertas gastronómicas como comidas rápidas, comida mexicana, comida china, comida italiana, entre otras por tal razón existe un sin número de productos sustitutos para la oferta gastronómica propuesta. Sin embargo, la dieta del guayaquileño depende de la hora en que se ofrezcan los productos. Una tendencia de los guayaquileños a la hora de comer son los conocidos chifas⁴ donde se expenden comida china. Otra podría ser las comidas rápidas como pollo de KFC, hamburguesas de Mc Donald o Burger King, pizzas, comidas típicas preparadas por pequeños restaurantes como arroz con menestra y carne, chuleta o pollo.

4.2. Macro entorno

Básicamente el análisis macro entorno ayuda a conocer el contexto en el cual la empresa se va a desenvolver. Además ayuda a conocer todos los factores externos que puedan afectar a la empresa. Con todas las variables macro analizadas se puede tener clara la idea de cómo la industria se desenvuelve en un contexto nacional. Ésta al igual que el análisis micro ayuda a desarrollar estrategias para evitar o minimizar el impacto de posibles externalidades.

4.2.1. Ambiente cultural

La ciudad al pertenecer a la región costa del país pudiere tener una tendencia a la predilección por los mariscos a la hora de ingerir alimentos, no obstante, el consumo específico de pescado en Ecuador no es en abundancia como se pudiere creer ya que el país disfruta de una variedad de

⁴ Nombre con el cual se conocen popularmente a los restaurantes de gastronomía china que han proliferado por todo el Ecuador en los últimos años.

peces en nuestros mares. El promedio de consumo en los países más desarrollados es de casi 24 kg por persona anualmente. La media mundial anual de consumo se sitúa en 16.4 kg por persona. La carencia del consumo la pone América del Sur ya que el consumo anual es de tan solo 8.5 kg por persona (FAO, 2009).

El país está ubicado en el tercer puesto de los países que menos pescado consumen anualmente en América del Sur con 5.6 kg por persona. Ecuador solo está delante de países como Colombia o Bolivia, aunque éste último se entiende porque al no tener salida al mar, se hace más costosa la adquisición no sólo de pescado sino de todo tipo de mariscos. Entre los 3 países que más consumen pescado se encuentra Chile con 22 kg anuales por persona (muy cerca de la media de los países desarrollados), el Perú con 20.2 kg anuales por persona y finalmente Venezuela con 17.7 kg anuales por persona (FAO, 2009).

Gráfico 2. 4. Consumo anual de pescado en Sudamérica (KG/persona)



Fuente: FAO / extraído de Diario Hoy.

Sin embargo, a pesar del bajo consumo de pescado del Ecuador, existen regiones de la Costa en donde el pescado es consumido casi a diario como Salinas, Villamil Playas, Santa Elena, en la provincia de Manabí como Manta que es un importante puerto pesquero del Ecuador. En Guayaquil existe un plato típico de consumo masivo que es el encebollado, el cual es a base de pescado. Este plato típico es considerado junto a los plátanos (en sus diferentes preparaciones) como el desayuno ideal.

Se dice que el famoso encebollado nació en los astilleros de la ciudad y que debido a las largas jornadas laborales, los obreros lo comían para aguantar todo el trajín que este tipo de trabajo les representaba. A través del tiempo, este platillo se ha sostenido en el tiempo debido a que el guayaquileño no acostumbra a desayunar bien y ante la necesidad de los guayaquileños de un platillo que les dé suficiente fuerzas para afrontar la actividad laboral, éstos son muy consumidos. En la actualidad, en la cultura guayaquileña se le atribuye propiedades como la de desaparecer la resaca.

Por otro lado, el consumo de camarón escapa a esas estadísticas ya que según entrevistas hechas a expertos como Marco Castro⁵ y Freddy Tutivén⁶ publicadas por diversos medios de comunicación, ambos coinciden que es de los manjares más consumidos en el país. Utilizando una técnica de observación, el cual, se detalla más adelante, se puede corroborar que efectivamente los consumidores van a los restaurantes de mariscos mayoritariamente a consumir camarón. Es de dominio público que otro de los mariscos más consumidos sobre todo en la ciudad es el cangrejo. En los

⁵ Propietario de Los Cebiches de la Rumiñahui.

⁶ Propietario de El Gato Portovejense.

últimos años ha existido una proliferación de los llamados cangrejales (restaurantes exclusivos de cangrejos) los cuales siempre se ven llenos de clientes sobre todo los más reconocidos como el cangrejal Marthita o el famoso Ochipinti.

4.2.2. Ambiente demográfico

El estudio del ambiente demográfico es un excelente comienzo para una buena segmentación de mercado. La fuente de todo el análisis del ambiente demográfico es extraído del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) según el último censo realizado en el año 2010 en donde señala que la población del Ecuador es de 14 483 499 personas.

4.2.2.1. Características de la población guayaquileña

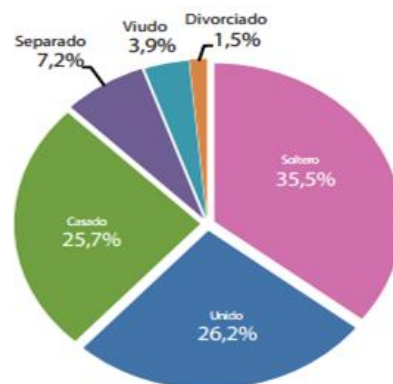
En Guayaquil existe una población de alrededor de 2.4 millones. La principal característica de Guayaquil al igual que todo el país es que la población de Guayaquil es joven con una edad promedio de 29 años. La población se concentra más entre las edades de 10 a 14 años. El 65% de la población de la provincia del Guayas se encuentra en Guayaquil lo cual a su vez representa el 16.2% del total de la población ecuatoriana. El 49.27% son hombres y el 50.73% son mujeres quedando una relación de que de cada 100 mujeres, existen 99 hombres. Cerca del 68% se considera mestizo, 11.3% montubio, 9.8% blancos y 9.7% afro-ecuatorianos. Además la ciudad posee un índice de analfabetismo de los más bajos del Ecuador, el cual, se sitúa en 3.1% (muestra tomada de personas mayores de 15 años) y un nivel de años de escolaridad de 10.8 lo cual indica la terminación de la etapa básica y casi un año de bachillerato (muestra de personas con más 24 años).

4.2.2.2. Estado civil de los guayaquileños

Con respecto al estado civil se observa que el 35.5% de las personas se encuentran solteras por lo cual este segmento de la población se descartaría ya que el restaurante está apuntando especialmente a las familias. El segmento a escoger sería ese 52% de las cuales las personas o están casadas o están unidas ya que este tipo de personas por lo general son altamente propensos a tener familias. Casi un 9% de la población o está separado o está divorciado, este segmento de la población no se descartaría ya que muchas personas se separan o se divorcian con niños pequeños de por medio. Por lo general este tipo de personas pasan con sus hijos los fines de semana por lo que resultan también unos clientes ocasionales potenciales.

Otro pero no menos importante a analizar son el 4% de la gente que ha enviudado ya que existen altas probabilidades de que como estuvieron casadas o unidas hayan formado una familia aunque por lo general este tipo de personas tienen una edad avanzada con hijos mayoritariamente grandes como para ser considerados dentro del nicho.

Gráfico 2. 5. Estado civil de los guayaquileños

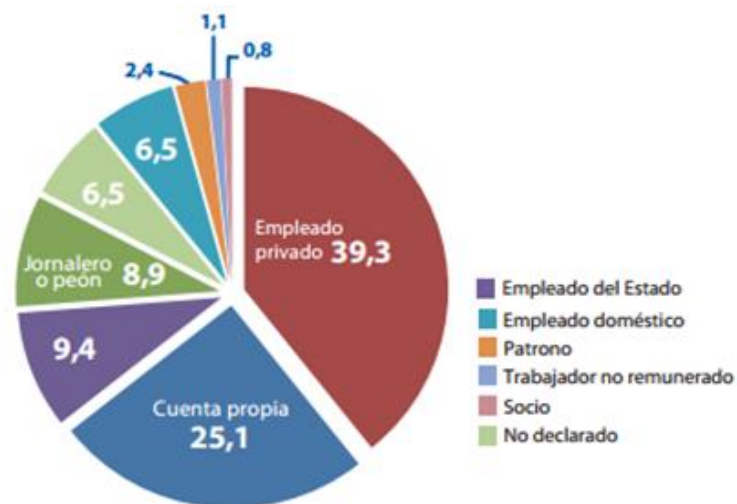


Fuente: INEC / censo 2010

4.2.2.3. Actividad Económica

En cuanto a las características de la actividad económica que desarrollan los guayaquileños se puede señalar que cerca del 65% trabaja en relación de dependencia ya sea esto empleados del estado, por el sector empresarial o privado, empleadas domésticas y peones o jornaleros. Además el 28.3% de los guayaquileños trabajan en actividades que no son de dependencia como negocios propios, socios o son patronos.

Gráfico 2. 6. Actividad económica de los guayaquileños



Fuente: INEC / censo 2010

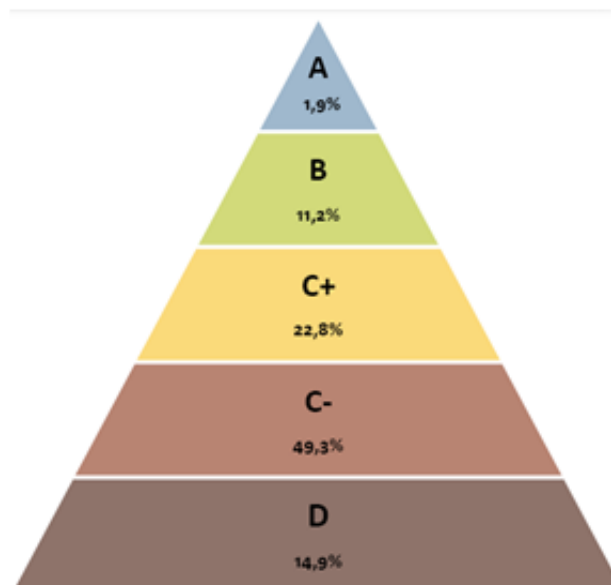
En Ecuador la Población económicamente activa (PEA) se considera según el instituto Nacional de Estadística y Censos a las personas de 10 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados); o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desocupados).

4.2.3. Ambiente social

El estudio del ambiente social es de extrema importancia ya que de este depende una óptima segmentación de mercado. Para éste estudio del ambiente social se tomó como fuente el censo que hizo el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) en el informe publicado en diciembre del 2011. En el mencionado estudio el INEC divide al país en 5 estratos en donde el estrato A es para las personas que más ingresos o rentas reciben y el D para las personas que carecen de muchos servicios básicos, carecen de empleo formal y en su mayoría estudios secundarios.

Los estratos a apuntar sería el A y el B que corresponde al 13.1% del total de las familias ecuatorianas. De estos segmentos el mercado objetivo sería las familias con niños de hasta alrededor de 8 años que gusten del consumo de mariscos y que vivan en Guayaquil (sector Norte) o en el sector de Samborondón.

Gráfico 2. 7. Estratificación nacional del nivel socioeconómico



Fuente: INEC/ encuesta NSE 2011

4.2.3.1. Estrato A

En el estrato A que corresponde al 1.9% del total de las familias ecuatorianas, éstas tienen características específicas como que las viviendas en promedio cuentan con 2 cuartos de baño con ducha de uso exclusivo del hogar, disponen de servicio de telefonía convencional, cuentan con refrigeradora, más del 95% de los hogares tienen horno, lavadora, equipo de sonido, 2 televisores a color y más del 80% en promedio tienen hasta 2 vehículos de uso exclusivo del hogar.

Además en el análisis del estrato A, con respecto al uso de la tecnología se indica que el 99% de los hogares cuentan con servicio de Internet. Aparte de eso, la gran mayoría posee una computadora de escritorio y/o portátil y en promedio disponen de 4 teléfonos móviles en el hogar. En cuanto a sus hábitos de consumo, los miembros del hogar compran la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales, usan el internet para comprar cosas, el 99% utiliza correo electrónico personal, el 92% utilizan alguna página social en Internet y el 76% ha leído libros en los últimos 3 meses (no cuentan manuales de estudio y/o lectura de trabajo).

Para finalizar el análisis del estrato A tenemos que el jefe del hogar tiene un nivel de instrucción superior y un segmento muy representativo de éstos tienen estudios de post grado. En cuanto a su actividad económica la mayoría trabaja como profesionales científicos, intelectuales, miembros del poder ejecutivo y legislativo, o trabajan en el directivo de la Administración pública y de empresas privadas. Por otro lado, se señala que el 95% de estos hogares están afiliados o cubiertos por el IESS, ISSFA o ISSPOL y

que el 79% de este estrato cuentan con seguro privado, seguros municipales o provinciales y/o seguro de vida.

4.2.3.2. Estrato B

En este estrato B se encuentran situadas el 11.2% del total de las familias ecuatorianas. Este estrato no difiere mucho del estrato A pero si poseen sus diferencias por ejemplo el 46% de estas familias poseen viviendas similares a las del estrato A, el 97% posee servicio de telefonía fija, el 99% cuentan con refrigeradora, más del 80% tienen horno, lavadora y equipo de sonido. Además en promedio poseen 2 televisores a color y un carro de uso exclusivo del hogar.

En el ámbito tecnológico tenemos que el estrato B en un 81% cuenta con servicio de Internet y computadora de escritorio. El 50% dispone de una computadora portátil y en promedio cuentan con 3 teléfonos móviles. Por otro lado, con respecto a sus hábitos de consumo, la gran mayoría compra su vestimenta en centros comerciales, el 98% utiliza el internet y el 90% usa correo electrónico personal. Además se recalca que el 76% de los hogares usan alguna página social en internet y el 69% han leído libros en los últimos 3 meses (se excluye manuales de estudio y lectura de trabajo).

Para terminar con el análisis del estrato B es importante señalar que el jefe del hogar tiene nivel de instrucción superior y el 26% trabajan como profesionales científicos, intelectuales, técnicos y profesionales de nivel medio. Por otro lado, se conoce que el 92% de estos hogares están afiliados o cubiertos por el IESS, ISSFA o ISSPOL y que el 47% de este estrato

cuentan con seguro privado, seguros municipales o provinciales y/o seguro de vida.

4.2.4. Ambiente legal

El proyecto se encuentra afectado por 2 aspectos legales como son los trámites a realizar para la apertura de un restaurante y posteriormente el trámite para registrar la franquicia ya que el objetivo a largo plazo es la expansión del negocio mediante franquicia.

4.2.4.1. Aspecto legal para apertura de restaurante

Para abrir un negocio de restaurante en ésta ciudad hay que seguir y cumplir una serie de requisitos legales cuyos trámites se los realiza en la municipalidad de Guayaquil en su mayoría. Entre los primeros requisitos están:

- ✓ Patente municipal.
- ✓ Registro Único de Contribuyente (RUC) de persona natural o jurídica.
- ✓ Certificado de Trampa de Grasa de Interagua.
- ✓ Certificado definitivo otorgado por el benemérito cuerpo de bomberos.
- ✓ Tasa de turismo.
- ✓ Permiso sanitario.
- ✓ Permiso de Medio Ambiente.

Luego de aquello hay que seguir un trámite en la municipalidad de Guayaquil que consiste en dos certificados que a su vez contienen pasos a seguir para poder obtenerlos (Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, Guía de trámites).

1.- Tasa de habilitación y control.

1. a. Consulta de uso de suelo.

1. b. Ingresar documentación

- Copia de Patente Municipal
- Tasa por Servicio Contra Incendios (Certificado del Cuerpo de Bomberos)
- Consulta de Uso de Suelo No Negativa
- Copia de última actualización del RUC
- Tasa de trámite y Formulario de Tasa de Habilitación
- Copia del Nombramiento, Cédula y Certificado de Votación del representante legal (si el solicitante es una persona jurídica)
- Copia de Cédula y Certificado de Votación del dueño del negocio (si el solicitante es una persona natural)
- Sólo en caso de que el local sea arrendado o concesionado, deberá presentar Copia simple del contrato de arriendo o concesión con sus respectivas copias de cédulas.
- Certificado de Trampa de Grasa de Interagua. (se obtiene en interagua)

2.- Registro de patente municipal.

- Certificado definitivo emitido por el Benemérito.
- Las personas naturales deberán presentar copia de la cédula de identidad y certificado de votación del mismo.
- Formulario “Solicitud para Registro de Patente Municipal”

Una vez que se hayan cumplido estos requisitos y se haya pasado todos los controles, se podrá dar apertura del local cumpliendo en el futuro con las declaraciones de impuesto a la renta.

4.2.4.2. Aspecto legal para registrar una franquicia

El ente encargado de registrar las franquicias en el Ecuador es el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI). Según en su página web en el enlace Propiedad Industrial – Signos distintivos nos señala los pasos a seguir para el registro de marca. El trámite de solicitud de marca, nombre comercial, lema comercial, apariencia distintiva tiene un costo de \$ 116 según el IEPI.

Cabe recalcar que es de suma importancia obtener el registro de marca para el restaurante de mariscos porque en caso de uso indebido de la marca, se tiene la posibilidad de tomar medidas legales como acciones civiles, penales y administrativas. A la hora de comenzar con la solicitud es recomendable que previa a la presentación de una solicitud, realizar un estudio de factibilidad personal para evitar que no exista en el mercado signos parecidos o similares que impidan su registro y consecuentemente la negación de la solicitud.

El primer paso oficial es presentar la solicitud de registro de marca, el cual pasa a un examen de forma. Este examen de forma no es otra cosa que la revisión de la solicitud que garantiza que se cumple con todos los requisitos establecidos. En el caso de que la solicitud pase este examen, se publica en la Gaceta de Propiedad Industrial en donde se busca de que terceros tengan conocimiento de las peticiones efectuadas y además puedan presentar impugnaciones si se consideran que sus derechos están siendo vulnerados con este trámite.

Luego de esto, si no existe oposición, el trámite pasa al “Examen de Registrabilidad” para que posteriormente se emita la resolución que acepta o rechaza el registro.

En caso de aceptación, se concede la propiedad de la marca y el trámite se puede dar por concluido con la emisión del título de registro. Todo este procedimiento actualmente, desde la presentación de la solicitud de registro hasta la notificación con la providencia donde se acepta y concede la marca toma un tiempo aproximado de 4 meses. Para el paso final que es la obtención del título de registro se tarda 1 mes adicional. Todos estos plazos se cumplen siempre y cuando no haya oposición al momento que el trámite sea publicado en la Gaceta de Propiedad Industrial (Marcaria.ec, s.f.).⁷

4.2.4.3. Aspecto legal para obtención de materia prima

Para proveernos de mariscos el futuro negocio tendrá que respetar todas las vedas que proponen el ministerio del Medio Ambiente y la ley, para los diferentes mariscos (Subsecretaria de Recursos Pesqueros, 2011). Como ejemplo tenemos la veda del cangrejo el cual se da 2 meses al año. El primero es una veda por el periodo de reproducción del crustáceo evitando así la escasez del mismo y ésta se da entre el 15 de enero al 15 de febrero. La segunda que es la veda de muda que es donde el cangrejo cambia su caparazón y ésta se da del 15 de agosto hasta el 15 de septiembre.

El caso del camarón marino y el camarón pomada son diferentes ya que el año pasado se dio una veda de 2 meses que fue desde el 1 de febrero al

⁷ MARCARIA.EC, es una compañía especializada en el registro y protección de marcas y nombres de dominios.

31 de marzo. Este año esas fechas y condicionamientos han cambiado. Para caso de la flota industrial que captura camarón marino, la veda fue del 1 de enero hasta el 29 de febrero. Para los pescadores artesanales que capturan camarón marino ésta veda se dio entre el 1 de enero al 31 de enero; por el contrario para los pescadores que capturan camarón pomada, la vigencia de la veda fue desde el 1 de febrero al 31 de marzo.

Tabla 1. 4. Periodos de vedas de especies marinas en Ecuador

Recurso	Ordenanza	fecha inicio	fecha culminación
Especie Bioacuáticas (Los Ríos)	Veda por periodo de reproducción	10 enero (c/año)	10 marzo (c/año)
Cangrejo	Veda por periodo de reproducción Veda de la muda	15 enero (c/año) 15 agosto (c/año)	15 febrero (c/año) 15 septiembre (c/año)
Langosta	Veda total para extracción, tenencia, procesamiento y comercialización	16 enero (c/año)	16 junio (c/año)
Pinchagua	Veda Total	1 marzo (c/año) 1 septiembre (c/año)	31 marzo (c/año) 30 septiembre (c/año)
Dorado	Prohibición para extracción, tenencia, procesamiento y comercialización de especies menores 80cm		
Camarón marino	Veda total para extracción, procesamiento y comercialización interna o externa	01-Feb-11	31-Mar-11

Fuente : Subsecretaría de Recursos Pesqueros / elaboración propia

4.2.5. Ambiente político

En el país después de vivir un clima de ingobernabilidad ya que hace 5 años, se tenía un récord de 7 presidentes en 11 años, en la actualidad Ecuador goza de un clima de estabilidad ya que el actual presidente Ph.D. Rafael Correa pese a tener algunos inconvenientes en su gobierno ha logrado mantenerse en el poder democráticamente. El nivel de actividad del gobierno es muy alto ya que semanalmente organiza las famosas sabatinas en las cuales informa sus actividades y hace uso de su libertad de expresión informando semanalmente los hechos más relevantes desde su perspectiva.

Es evidente la animadversión entre el Presidente de la República y ciertos medios privados en la pugna por la credibilidad de las grandes masas. Además existen diferentes puntos de vista en cuanto a lo que debería ser el desarrollo económico por parte del Presidente Correa y el alcalde de Guayaquil Jaime Nebot.

El gobierno que preside el PHD. Correa tiene una clara tendencia socialista – izquierdista. En el Ecuador existe una resistencia a la inversión privada extranjera, debido en parte que al carecer de una estructura financiera sólida y al no ser un país desarrollado los capitales normalmente salen del país. Por otro lado, y en cierta medida, hay resistencia en la inversión local ya que se ha vuelto política de Estado el tratar de repartir la riqueza de manera equitativa, poniendo altos impuestos a los de clase media- alta y alta, para repartirlos entre la clase más pobre por medio de incentivos fiscales como el denominado Bono de Desarrollo Humano o microcréditos en el Banco Nacional de Fomento.

Además es una campaña pública el fomentar la denominada Revolución Ciudadana que consiste en fuertes inversiones en salud, educación y obras públicas para mejorar la calidad de vida de las personas hasta alcanzar el gran objetivo que es lograr el denominado Buen Vivir. Otro de los objetivos generales, es el cambio de la mentalidad de los ecuatorianos para creer en sí mismo y en el desarrollo del país, además de fomentar el nacionalismo como campañas de “Orgullosamente ecuatoriano”, materializándose en etiquetas de productos locales o como “Ecuador ama la vida” en letreros y camisas visibles especialmente en servicios turísticos.

4.2.5.1. Impuesto a la salida de divisas

El actual gobierno cuando asumió en enero del 2007, a finales de ese año creó un impuesto a la salida de divisas (ISD), el cual gravaba con 0.5% a todos los envíos o traslado de divisas hacia el exterior. Este traslado se entiende al dinero en efectivo, transferencias, cheques, retiros y envíos. La medida según el régimen busca evitar la salida masiva de capitales denominados “golondrinas” que son los que capitales que se benefician de altas tasas de interés para luego salir cuando les haya dado un rendimiento deseado.

El objetivo principal del gobierno al aumentar varias veces este impuesto, ya en el 2009 pasó a 1% para luego pasar a 2%, era evitar un mayor déficit en la balanza comercial, lo cual no se logró en lo absoluto. Ya en el 2011, el impuesto pasó de 2% a 5% lo cual hace prever un remesón en la actividad comercial principalmente a los importadores. Aunque teóricamente la medida tiene todo para funcionar, en la práctica existe otra realidad, estas medidas gubernamentales no han sido exitosas.

Aunque otro objetivo primordial era que los banqueros no saquen el dinero de los ecuatorianos, ya que estos usan el dinero de los depositantes y lo mandan al exterior para ganar tasas irrisorias financiando así con dinero de los ecuatorianos, a países desarrollados. Lo más trágico de este círculo vicioso es que el dinero que los banqueros mandan al exterior, es el mismo dinero que estos mismos países nos prestan a una tasa de interés más alta.

Éste último objetivo parece que se va lograr alcanzar pero no por la subida del impuesto a salida de divisas (5%), sino por un decreto presidencial firmado hace unos días el cual va obligar a los banqueros repatriar capitales ineficientes en el exterior, o sea, que estén ociosos y estén ganando tasas de interés paupérrimas en el exterior.

4.2.5.2. Recaudación impuestos

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es la entidad encargada de recaudar los impuestos en nuestro país. La tasa impositiva se da de acuerdo al nivel de utilidad bruta que tenga un negocio. En la página del SRI se puede encontrar una tabla donde podemos ver cuánto se debe pagar de tributación. La tabla es para personas naturales ya que las jurídicas pagan un impuesto de 25% sobre las utilidades netas.

Tabla 1. 5. Impuesto a la renta a personas naturales 2011

Fracción básica	Exceso hasta	Impuesto fracción básica	% Impuesto Fracción excedente
-	9.210	-	0%
9.210	11.730	-	5%
11.730	14.670	126	10%
14.670	17.610	420	12%
17.610	35.210	773	15%
35.210	52.810	3.413	20%
52.810	70.420	6.933	25%
70.420	93.890	11.335	30%
93.890	En adelante	18.376	35%

Fuente: www.auditoresycontadores.com

Desde la instalación del actual gobierno, el SRI ha roto todos los records de recaudación debido a un endurecimiento en las políticas de evasión fiscal. Antes de 2007, este país era pionero en moratoria de impuesto a la renta y evasión fiscal (más de 60%) según palabras recogidas por el director del SRI Ec. Carlos Marx. Las grandes empresas buscaban mecanismos para reducir en lo posible la tributación ya sea manteniendo sus cuentas bancarias en paraísos fiscales o pagando coimas para que éstos no sean cobrados. Esta entidad se ha modernizado con el cambio de gobierno y a la actualidad es una de las más eficientes instituciones gubernamentales. El Ec. Carlos Marx Carrasco es el gran motor del SRI y autor de muchas políticas a nivel tributario en el país.

Ya en el 2007 la recaudación fue todo un hito en nuestro país con un crecimiento de casi 14% y con una considerable baja en la evasión fiscal. Para el año 2008, la recaudación de impuestos aumentó en 20.4%, algo no visto muy a menudo en nuestro país. Esto se ha logrado al eliminar cada vez más la evasión fiscal y una subida en aranceles de algunos productos considerados suntuarios (INEC, Ecuador en cifras).

Ya para el año 2009, año de crisis mundial, la recaudación subió menos de 10%, algo poco común en el actual gobierno ya que siempre se había situado alrededor de 20% el incremento anual de recaudación de impuestos. Al situarse el incremento en 8% no quiere decir que el estado bajo los impuestos ni mucho menos. La disminución de la producción, del consumo, importaciones y algunas variables más influyeron en que la recaudación sea algo parecida al año anterior. Ya para el año 2010, la recaudación tributaria tuvo otra vez un incremento sustancial (17.5%). Aquí el gobierno no tuvo mucho que ver ya que al recuperarse la economía de una crisis mundial las variables importaciones, el aumento de la producción, aumento del consumo, etc. influyeron a que SRI pueda recolectar más en Impuestos valor agregado (IVA), impuesto al a renta (IR), más aranceles y más (INEC, Ecuador en cifras).

El año pasado, el SRI volvió a las recaudaciones históricas con un incremento notable de casi 21% que equivale a 9 509 millones de dólares. El año pasado, el SRI recaudó más impuestos creados como los impuestos verdes que tenían como finalidad financiar el mejoramiento de las gasolineras con un nivel de octanaje cada vez mejor. Este mejoramiento permite la disminución de CO₂ al ambiente y un mejor rendimiento en los automotores (INEC, Ecuador en cifras).

Éstos índices como aumento en las recaudaciones del IVA y en las recaudaciones de más IR (componentes de las recaudaciones globales del SRI) indican que la actividad económica del país está dinámica. El IVA indica que la gente está consumiendo en los locales comerciales y el IR indica que las empresas están vendiendo sus inventarios y están generando utilidades.

Tabla 1. 6. Recaudación de impuestos en los últimos 5 años.

Año	Recaudación impuestos (millones USD)	Variación %
2007	\$ 5.145	
2008	\$ 6.195	20,41%
2009	\$ 6.693	8,04%
2010	\$ 7.864	17,50%
2011	\$ 9.509	20,92%

Fuente: SRI / elaboración propia

4.2.5.3. Presupuesto general del estado

Si se compara los últimos 4 años se puede ver que el Presupuesto General del Estado (PGE) ha tenido un continuo incremento de unos 13% en promedio. Cuando asumió las directrices del poder ejecutivo el PhD Rafael Correa las cuentas nacionales eran registradas de manera diferente por eso resulta un poco complejo comparar cifras cuando empezó el gobierno (2007), antes las cuentas eran registradas por separado pero con un decreto ejecutivo el presidente cambió esta estructura y en la actualidad todas las cuentas de la Asamblea, Contraloría, Ministerios, Gasto Público, entre otras; conforman una sola que es el PGE (Banco Central del Ecuador, 2007).

Una de las razones por la cual este gobierno tiene excesivo Gasto Público es porque la inversión en obras públicas, en materia de salud, educación son considerados gastos. EL actual régimen ha llevado la inversión de estas variables a niveles nunca antes visto en Ecuador. En materia de salud se están construyendo más hospitales debidamente equipados por todo el Ecuador. Además el seguro social (IESS) cuenta con una mayor cobertura y tecnologías para tratar enfermedades.

En tema de obras públicas, la construcción de carreteras es asombrosa. Ahora no es de extrañar encontrar vías en excelente estado y con ampliaciones importantes. Por otro lado está la fuerte inversión en hidroeléctricas que servirá para que el país no solo deje de importar energía sino que en un futuro sea exportador. En el sector educación se han visto cambios maravillosos como la real educación gratuita con uniformes, libros y desayuno escolar sin ningún costo extra. Además se debe tomar en cuenta las denominadas escuelas del milenio con internet, espacios verdes, aulas adecuadas para la enseñanza, etc.

No olvidar de Yachay que es el proyecto de construcción de la denominada ciudad del conocimiento donde se realizaran las investigaciones académicas más importantes en el futuro. Este es un proyecto muy ambicioso que sería como la versión ecuatoriana del famoso Silicon Valley. La futura Universidad de Investigación de Tecnología Experimental tendrá asesoramiento de países más avanzados en esta materia como Corea del Sur, todo esto con la finalidad de promover la implementación de la Zona Económica Especial de Desarrollo de Bio-conocimiento y Tecnologías de Comunicación e Información.

Tabla 1. 7. Presupuesto del Estado en los últimos 4 años.

Presupuesto General del Estado		
Año	millones USD	Variación %
2009	\$ 20.489	
2010	\$ 23.523	14,81%
2011	\$ 26.551	12,87%
2012	\$ 29.694	11,84%

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas / Elaboración propia.

Se debe entender que el Presupuesto General del Estado (PGE) juega un rol de suma importancia para los empresarios en general debido a que existen 3 formas de financiar un déficit presupuestario.

- **Depreciación de la moneda.**- Antes se imprimía billetes para depreciar la moneda, con la finalidad de hacer al país comercialmente más competitivo y financiar el presupuesto con un superávit de la balanza comercial.
- **Deuda externa.**- La opción menos saludable para financiar el presupuesto del estado debido a que se pagan altas tasas de interés por los préstamos internacionales.
- **Aumento impuestos.**- Ésta es la opción más temida por los empresarios ya que muchas veces suben los impuestos para poder financiar el déficit. Históricamente el Ecuador ha tenido déficit presupuestario y con el actual gobierno no ha sido la excepción. Al haber sido la economía del país dolarizado, la política monetaria es casi nula por lo que la primera opción ha quedado descartada.

Entonces el gobierno ha hecho uso de las 2 variables restantes desde que llegó al poder en el 2007 para financiar déficits.

4.2.6. Ambiente natural

A través del tiempo los seres humanos nunca nos hemos preocupado por el medio ambiente. La industrialización con todo lo que representa ha sido uno de los causales por lo cual cada día los recursos naturales se van terminando a una velocidad preocupante. Por aquello no es raro ver países desarrollados poner fábricas en países en vías de desarrollo ya que por lo general estos países si poseen recursos vírgenes ya que nunca se han industrializados. Se cree que uno del porqué de la globalización fue debido a que como las grandes empresas no tenían ya recursos naturales, se inventaron la globalización para poder ir a otros países a explotarlos evitando el costo de importar las materias primas.

En la actualidad, la legislación ecuatoriana obliga a que cada proyecto ya sea vial, comercial, etc. tenga un estudio de impacto ambiental. Por ésta razón el proyecto tiene la obligación de determinar y clasificar los residuos que genere el restaurante de mariscos en todo el proceso de producción. Además se va detectar la emisión de sustancias contaminantes dentro y fuera del establecimiento que puedan afectar las áreas aledañas. Por último se detallará el proceso de eliminación de residuos que serán por la parte de atrás del restaurante.

4.2.6.1. El local

La local será de 253 m² y se distribuirá de la siguiente manera: **(ver anexo 1)**

- ✓ Espacio de la cocina 25 m²
- ✓ Espacio comensales 90 m²
- ✓ Área de recreación 26 m²
- ✓ Área de los baños 10 m²
- ✓ Sector de desechos 6 m²
- ✓ Bodega 5 m²
- ✓ Caja registradora 2 m²
- ✓ Parqueo 36 m²
- ✓ Corredor interno 18 m²
- ✓ Corredor externo 32 m²
- ✓ Corredor desechos 3 m²

4.2.6.2. Los residuos

Además los principales residuos generados del restaurante de mariscos van a ser:

- ✓ Materias orgánicas como restos de alimentos, verduras, frutas, espinas, cáscaras y conchas.
- ✓ Papeles como servilletas, papel higiénico, cartones, entre otros.
- ✓ Empaques desechables.
- ✓ Fundas, tarrinas y plásticos en general.
- ✓ Cenizas de carbón.
- ✓ Todo tipo de vidrios como vasos, espejos.
- ✓ Latas como gaseosas o productos prefabricados.
- ✓ Aceites y grasas saturadas que produce la cocina.
- ✓ Elementos de aseo como desinfectantes de piso y platos.
- ✓ Elementos de protección como guantes y mascarillas.

4.2.6.3. Procedimientos para eliminar residuos y olores

Para mejorar el ambiente laboral creando uno sano y limpio, se va a implementar 3 extractores de aspas y uno de campana. El extractor de campana estará exclusivamente en el área de los asadores y estufas, y los otros 2 para el resto de la cocina. El cuarto extractor estará ubicado en el área de los baños.

En cuanto a los residuos éstos estarán depositados en fundas plásticas ubicadas dentro de 4 tachos de diferentes colores y debidamente clasificados. Un tacho de color verde para los desechos orgánicos, otro plomo para los papeles, cartón y demás. Otro de color café para los vidrios, tarros de desinfectantes y grasas saturadas, y uno último para el resto de desechos. Estos desechos son sacados por la parte de atrás del establecimiento respetando los horarios de recolección (30 minutos antes del horario de recolección). Se evitará el vertimiento de grasas saturadas y aceites por las alcantarillas ya que esto contamina los mares, ríos y lagos.

El restaurante será limpiado comenzando con el área de la cocina para evitar que los alimentos se contaminen y finalizando con el área de los baños. Las aéreas de cocina y servicio al cliente son barridos y trapeados constantemente. El baño se limpia 3 veces al día y tanto la bodega como el sector de desechos se lo harán diariamente. Cada 3 meses se realizará una inspección y fumigación por una empresa dedicada al control de plagas para evitar roedores o algún otro problema de este tipo que pueda dañar la imagen del negocio. Por último, se prevé plantar árboles en los alrededores del restaurante para mitigar la temperatura del restaurante por fuera y reducir posibles gases emanados al ambiente.

4.2.7. Ambiente tecnológico

El análisis del ambiente tecnológicos es muy importante porque permite conocer más a los potenciales comensales como por ejemplo qué tanto usan la tecnología. Cabe recordar que como el estrato A usan en promedio 4 celulares para uso exclusivo de la familia, el 99% usa correo electrónico y 92% usan alguna red social, por lo que es insignificante la cantidad de personas que no usan internet en este estrato. Habría que aprovechar este recurso que se tiene.

Con esta información se puede sacar ventaja ya que podemos crear una aplicación que sea compatible con teléfonos blackberry, Iphone, etc. Como facilidades para reservar por mensaje de texto o como el uso de redes sociales para publicitar el restaurante. Además como ya se había señalado que en contraste con el estrato A, el estrato B usa en promedio 3 celulares, el 90% usa correo electrónico, 76% usan alguna red social y solo un 2% no usan internet (INEC, 2010).

Lo primero que se debería enfocar es como usar la tecnología para darles bienestar a mis comensales. Dependiendo del tamaño del local (tamaño óptimo aproximado 250m²) se instalará 2 aires acondicionados, los cuales brindará un ambiente óptimo a la hora de comer. El costo de estos acondicionadores de aire esta alrededor de \$2 000 los 2. Por otro lado, se va contar con una parrilla como de 2m² para asar gran parte de los alimentos y de este modo evitar la acumulación de grasas saturadas, y una cocina industrial para los demás alimentos.

Otro de los puntos a tratar es como usar la tecnología para dar seguridad a los comensales. Por eso el local tendrá un sistema de seguridad en la entrada, en la caja registradora y en las salas de juego. Este último lo que se pretende es dar una imagen de seguridad no tan solo a los padres sino también a sus pequeños a la hora de que éstos estén en el área de juegos. Además habrá unos monitores que presenten video en tiempo real y que estén estratégicamente ubicados para que los padres puedan ver a sus hijos mientras los pequeños juegan y los padres degustan de los platillos.

En cuanto a las cajas registradoras se va instalar un sistema que envíe información a una base de datos. Esta base de datos se la tendrá para revisar el consumo de la gente y así anticipar posibles tendencias. Por otro lado, esta base de datos también se la va manejar para registrar cada transacción en el libro diario directamente con la finalidad de tener información contable confiable en todo momento y además para agilizar los trámites a la hora de tributar.

Aparte de todo esto se plantea ofrecer a nuestros clientes el servicio de internet WI-FI para los clientes más ocupados que necesiten estar conectados todo el tiempo. Además de la instalación de 2 televisores 42 pulgadas a un precio total de aproximadamente \$1 700 con sus respectivas televisión por cable para con esto asegurar que se sintonice las mejores programaciones del momento. Por otro lado, se prevé las instalaciones de 2 hornos industriales con sus respectivas parrillas, hechas a la medida de nuestro negocio, todo a un precio alrededor de \$1 500.

Por último existe la necesidad de instalar un botón en cada mesa que envíe una señal y se encienda un foco encima de la mesa o una señal para indicar que esa mesa necesita servicio. Con esto se pretende evitar que los futuros clientes que pretenden llamar a un mesero tengan que levantarse para ser atendidas, alzar la mano continuamente o dar un grito para ser vistos. Este botón podrá ser apagado inmediatamente por nuestros comensales en caso de algún error y así evitar que los meseros pierdan tiempo innecesariamente.

4.2.8. Ambiente económico

Este es uno de los análisis más importantes a la hora de invertir en un país o ciudad. Este estudio da una idea de cómo va la economía del país en términos de poder adquisitivo de la gente, como se encuentran variables de suma importancia como la inflación que afecta directamente a un negocio.

4.2.8.1. Producto interno Bruto y renta per Cápita

En 2011 el país ha tenido el tercer mejor Producto Interno Bruto (PIB) en toda América latina con un crecimiento de 7.8% solo detrás de Panamá (10.5%) y Argentina (9%) (Banco Central Ecuador, 2011).

En cuanto a la renta per cápita para el 2011 hubo un incremento de 7.14% situándose en \$4 905 todo esto tomando como referencia el año anterior que fue de \$4 578. Desde el 2007 la renta per cápita a tenido un incremento sostenido en promedio de 8.12% solo teniendo un decrecimiento en el 2009 debido principalmente a la crisis financiera mundial (Banco Central Ecuador, 2011).

Tabla 1. 8. Renta per cápita en los últimos 7 años

Año	renta per cápita	variación %
2012	\$ 4.905	7,14%
2011	\$ 4.578	12,15%
2010	\$ 4.082	9,88%
2009	\$ 3.715	-5,40%
2008	\$ 3.927	17,40%
2007	\$ 3.345	7,56%
2006	\$ 3.110	
Promedio		8,12%

Fuente: BCE / elaboración propia.

4.2.8.2. Tasa de desempleo del Ecuador y Guayaquil

El desempleo en el Ecuador se ha reducido mucho en los últimos años. En el último gobierno la tasa de desempleo se encuentra en 4.88%, mucho menos del 9% con el que comenzó el actual gobierno. Con la tasa actual de desempleo, algunos analistas podrían decir que estamos en pleno empleo (5.5%) el cual es una tasa acordada por muchos economistas en donde señalan que cualquier persona puede encontrar empleo si lo desease y que esta tasa representa a los estudiantes universitarios y personas que al momento de ser censadas se están cambiando de trabajo, entre otras razones (INEC, 2010).

Si en la actualidad se compara el Ecuador con algunos países de Europa como España (24%), Francia (9.5%), Rusia (7.6%), EEUU (9.7%), Chile (8.7%), Colombia (11.8%), Perú (7.9%), Brasil (7%), Argentina (7.9%), Alemania (7.4%), la zona euro (10.8%) se puede decir que en Ecuador no se ha sentido mucho la crisis de hoy. (Central Intelligence Agency, 2011)

Aunque uno de los puntos en que el país debe combatir es el subempleo el cual se sitúa en 44.2% de la población económicamente activa (PEA). Cabe señalar que esta tasa de subempleo fue sacada de una muestra de las 5 ciudades más pobladas del Ecuador como son Guayaquil, Quito, Cuenca, Machala y Ambato (INEC, Ecuador en cifras).

Tabla 1. 9. Tasa nacional de desempleo en los últimos 7 años

ECUADOR	
Año	% desempleo
2012 (marzo)	4,88%
2011	5,07%
2010	6,11%
2009	7,93%
2008	7,31%
2007	6,07%
2006	9,00%

Fuente: BCE / elaboración propia.

En Guayaquil el nivel de desempleo en la actualidad se sitúa en 6.25% y la tasa de subempleo en 39.6%. La Tasa del desempleo en los últimos tiempos en la ciudad ha sido una variable muy inestable ya que sube y baja contrastando con la tendencia de la tasa nacional que siempre es a la baja. No se debe olvidar que Guayaquil es la capital económica del Ecuador y es por esta razón que existe gran migración hacia ésta ciudad desde otras provincias ya que las personas vienen en busca de oportunidades de trabajo y una vida mejor. Esta migración provoca invasiones y esto conlleva a la creación de zonas marginales carentes de servicios básicos. En el 2009 la ciudad tuvo su nivel más alto de desempleo (11.7%) debiéndose ésta a la

crisis económica mundial. Cabe recalcar que la tasa de desempleo si se analiza los últimos 6 años se puede ver que ha disminuido más de 2 puntos porcentuales (INEC, 2010).

Tabla 1. 10. Tasa de desempleo guayaquileña en los últimos 7 años

GUAYAQUIL	
Año	% desempleo
2012 (marzo)	6,25%
2011	5,92%
2010	7,58%
2009	11,68%
2008	9,48%
2007	7,04%
2006	8,64%

Fuente: BCE / elaboración propia.

4.2.8.3. Inflación en el Ecuador y Guayaquil

La inflación en el país no ha tenido mayores problemas, después de años que fue costumbre tener una tasa de inflación de 2 cifras, con la dolarización del año 2000 se ha alcanzado relativa estabilidad en el Índice del Precio al Consumidor (IPC) aunque al principio de la dolarización se tuvo una inflación muy alta principalmente al no haber suficiente moneda fraccionaria los precios fueron redondeados (precios sin centavos) dando como resultado una subida considerable de esta tasa. El año pasado se cerró con una inflación del 5.41%. Si se revisa los últimos 6 años, en el 2007 se terminó con una inflación de tan solo 3.32% siendo este el mejor de los 6 últimos (Banco Central del Ecuador, 2011).

Tabla 1. 11. Tasa inflacionaria nacional en los últimos 6 años

Año	Inflación (Ecuador)
2007	3.32%
2008	8.83%
2009	4.31%
2010	3.33%
2011	5.41%
2012 (mayo)	4.85%

Fuente: BCE / elaboración propia.

En la ciudad de Guayaquil la tasa de inflación siempre se ha caracterizado por ser más baja que el promedio nacional a excepción del 2010 donde se registró una por encima de dicho promedio nacional. Muchas de estas subidas de la tasa inflación se debe a gran medida en la subida en los aranceles de ciertos productos importados ya que las empresas comercializadoras suben el precio para mantener sus márgenes de utilidad. En la actualidad el Comité de Comercio Exterior (Comex) informó que endureció las importaciones de ciertos productos para estimular la industria nacional. Entre los productos con nuevas barreras arancelarios se encuentran los vehículos, bebidas alcohólicas, teléfonos móviles, monitores, entre otros (BCE, 2011).

Tabla 1. 12. Tasa inflacionaria guayaquileña en los últimos 6 años

Año	Inflación (Guayaquil)
2007	2.74%
2008	8.20%
2009	2.70%
2010	4.07%
2011	4.68%
2012 (mayo)	4.32%

Fuente: BCE / elaboración propia.

4.2.8.4. Índice de confianza Empresarial

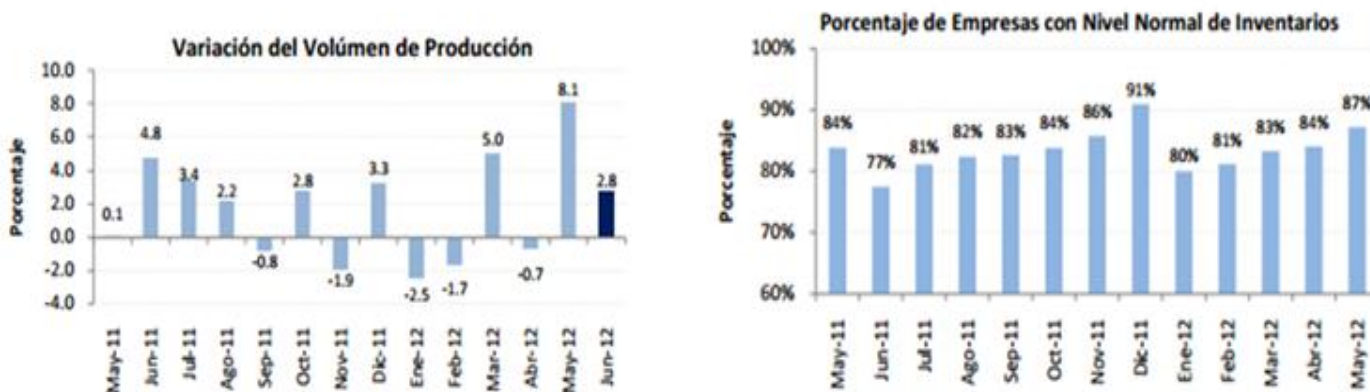
Según el Índice de Confianza empresarial global (ICE)⁸ hasta mayo del presente año se registró un aumento en este índice en 18.9 puntos con respecto al mes anterior para establecerse en 821.4 puntos, o sea, un incremento de más del 2% (BCE, 2012).

4.2.8.4.1. Sector Industrial

Además el estudio señala el nivel de inventarios en el sector industrial a mayo del presente año, tuvo una variación de 8.1% con respecto al mes anterior. Por otro lado el nivel de inventarios en el sector mencionado a mayo del 2012 según el 87% de los encuestados aseguraron tener un nivel normal de inventarios, esto es 3% más del registrado el mes anterior (BCE, 2012).

⁸ El Índice de confianza empresarial se refiere a un estudio mensual del Banco Central sustentado en encuestas para conocer la opinión de empresarios en 4 sectores productivos de Industria, Comercio, Servicios y Construcción.

Gráfico 2. 8. Niveles de producción e inventarios en sector industrial

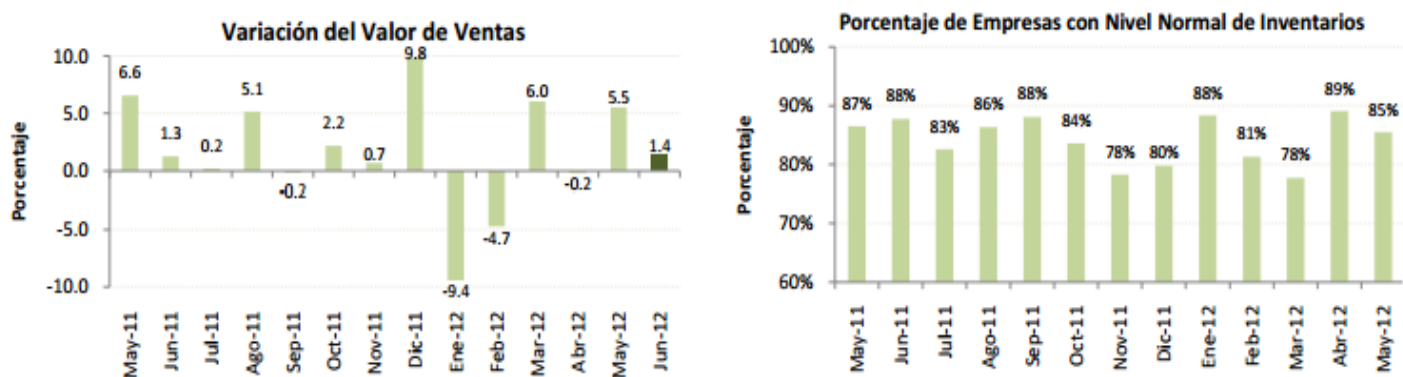


Fuente: BCE

4.2.8.4.2. Sector Comercial

Además el sector comercial al mes de mayo del presente año aumentó su valor de ventas en un 5.5% con respecto al mes anterior. Para el próximo mes se espera un crecimiento de 1.4%. Otro punto a indicar es que el 85% de las empresas del sector comercial mencionaron tener un nivel de inventarios normal que si lo comparamos con el mes anterior esto es 4% menos (BCE, 2012).

Gráfico 2. 9. Variaciones en las ventas en sector comercial



Fuente: BCE

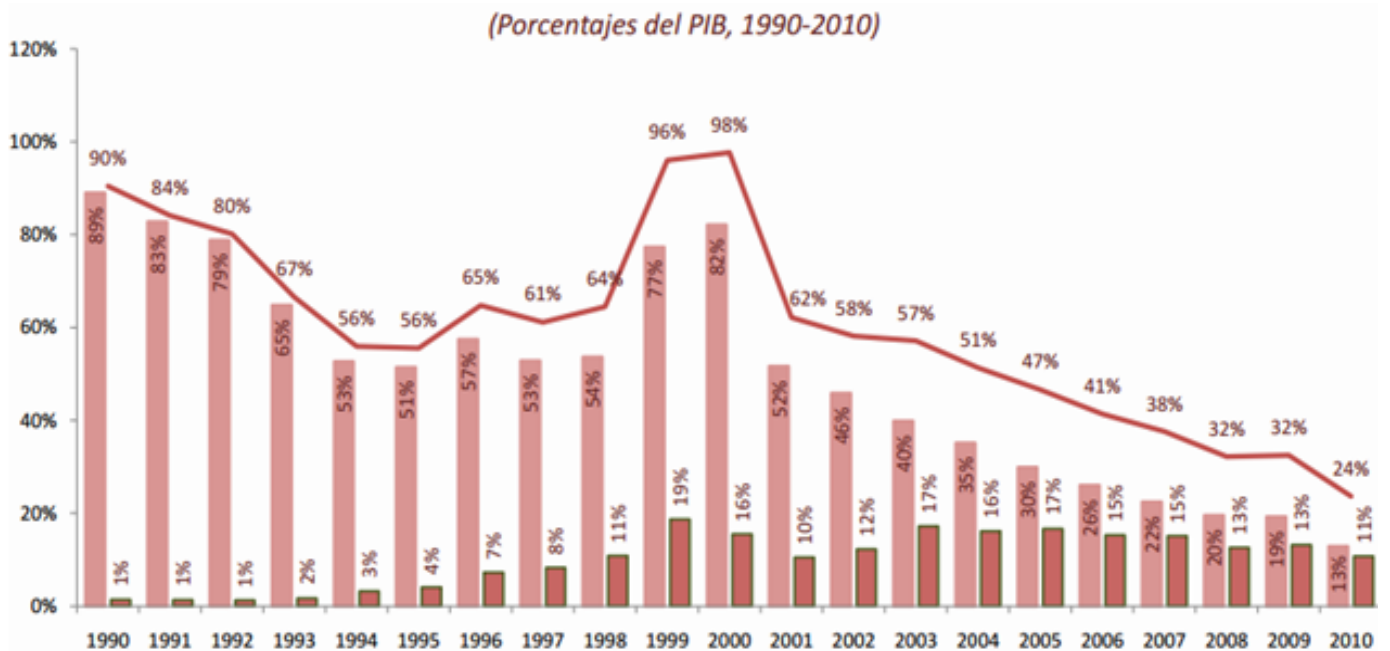
4.2.8.5. Deuda Pública como % del PIB

Si se hace una comparación de las tasas de endeudamiento en este gobierno se puede reflejar que el nivel de endeudamiento es mucho menor que los anteriores años (INEC, Ecuador en cifras). Desde el 2007 la tendencia siempre fue a la baja, no obstante el estado se endeudo con préstamos chinos a una tasa de 7.8% en promedio cuando las tasas del Banco Mundial son alrededor del 2%. Esto se debió según lo expone el ministro de Finanzas Ec. Patricio Rivera que el Ecuador históricamente se lo ha conocido como país deudor por tanto su línea de crédito está deteriorada.

Si se ve las tasas de endeudamiento en los años 1999 y 2000 se puede ver que el PIB estaba totalmente comprometido al servicio de la deuda. Una de las principales razones de este endeudamiento exagerado fue el rescate bancario que se hizo en Ecuador bajo la presidencia de Jamil Mahuad lo cual requirió grandes inyecciones de liquidez que el país lo consiguió con financiamiento extranjero. Hoy por hoy el Banco Mundial no le presta al Ecuador montos altos por razones de calificación crediticia.

Según el Diario El Mundo de España la deuda de los países europeos son inimaginables, según el porcentaje de deuda con respecto al PIB el Reino Unido tiene (85.2%), Portugal (110%), Italia (119.6%), Grecia (159.1%), Irlanda (104.9%), Francia (85.2%), España (66%), Bélgica (98.5%) o Alemania (81.8%) si se compara al Ecuador con países como estos se puede llegar a la conclusión que el país al día de hoy se ha estado endeudando de manera responsable ya que el nivel de deuda es de 14.2% (Diario el mundo, 2012).

Gráfico 2. 10. Evolución de la deuda externa pública y privada



Fuente: BCE

5.- Investigación de Mercado

5.1. La técnica

Para dicha investigación se optó por usar 2 técnicas de investigación como es la observación no participante y las encuestas. Se optó por éstas 2 técnicas por 2 razones fundamentales, la primera porque en la investigación a realizarse se obtendrá datos cuantitativos y la segunda porque la mayor parte de la información a obtener es objetiva. En la encuesta se pretende conocer información relevante como la edad, ocupación, lugar de residencia de los consumidores, o sea información personal, además conocer un poco sobre cómo percibe a la competencia directa y por último saber un poco sobre los hábitos de compra. **(Ver anexo 2)**

5.2. La muestra

Debido a la imposibilidad de hacer un estudio a toda la población ya sea por costo o tiempo, la muestra juega un papel de suma importancia a la hora de realizar un estudio porque ésta tiene que ser representativa, o sea, tiene que ser lo más parecida a mi población real. Se debe ser siempre cuidadoso a la hora de elegir el tamaño o el método de muestreo ya que de esto depende en sobremanera mi validación del mercado.

5.2.1. El tamaño

El tamaño de la muestra fue calculado utilizando supuestos de que al no conocer la población, se asume que ésta es infinita. Además se usó un punto crítico (Z) con un nivel de confianza del 95%, la proporción muestral (P) será de 0.5, lo cual representa la posibilidad de éxito y la proporción (Q) de 0.5 que es la posibilidad de no tener éxito. Finalmente, se fijó 5% como un margen máximo de error que se permite asumir.

Dado esto se aplica la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2}$$
$$n = 384 \cong 400 \text{ personas}$$

5.2.2. Método de muestreo

El método de muestreo utilizado para este estudio fue el método no probabilístico por conveniencia. Ya que el tamaño de la muestra fue de 400 encuestas, se ha dividido los periodos de tiempo en 20 periodos de 2 horas cada uno, o sea, se da 6 minutos en promedio para la realización de cada encuesta aunque el estimado promedio para contestar la encuesta es de 2 minutos. Los horarios escogidos fueron desde 10 am a 6 pm debido a que los competidores directos tienen un horario de atención casi igual a este horario propuesto.

Tabla 1. 13. Periodos de tiempo y números de encuestas

Periodos	Horario a encuestar	# Encuestas
1	viernes 10h00 a 12h00	20
2	viernes 12h00 a 14h00	20
3	viernes 14h00 a 16h00	20
4	viernes 16h00 a 18h00	20
5	sábado 10h00 a 12h00	20
6	sábado 12h00 a 14h00	20
7	sábado 14h00 a 16h00	20
8	sábado 16h00 a 18h00	20
9	domingo 10h00 a 12h00	20
10	domingo 12h00 a 14h00	20
11	domingo 14h00 a 16h00	20
12	domingo 16h00 a 18h00	20
13	lunes 12h00 a 14h00	20
14	lunes 16h00 a 18h00	20
15	martes 10h00 a 12h00	20
16	martes 14h00 a 16h00	20
17	miércoles 10h00 a 12h00	20
18	miércoles 16h00 a 18h00	20
19	jueves 12h00 a 14h00	20
20	jueves 14h00 a 16h00	20
		400

Fuente: Elaboración propia.

Aparte de esto otra vez por conveniencia, las encuestas fueron hechas en mayor número los días viernes, sábado y domingo. Está más que demostrado que las ventas de los restaurantes de mariscos se disparan estos 3 días, especialmente los domingos ya que parece que la idiosincrasia del guayaquileño es que el último día de la semana se pasa en familia. Los lugares escogidos para encuestar fueron los lugares aledaños a la competencia como el caso del Gato Portovejense en sauces I y la ciudadela Kennedy Vieja en ambos casos a la salida del local, además en el caso del Sol de Manta los lugares fueron la ciudadela Urdesa a la altura del Banco Bolivariano y el local del Mall del Sur. Finalmente, en el caso de Cebiches de la Rumiñahui fue en los parqueaderos de las inmediaciones del lugar.

Como ya se había expuesto en el caso de los viernes, sábados y domingos se escogió los 4 horarios (10h00 – 18h00) debido a la afluencia de comensales esos días y el caso para el resto de días se utilizó un método aleatorio simple para repartir los 8 periodos restantes. En la gráfica de abajo podemos observar que días, horarios y números de encuestas se realizó para recolectar información necesaria para el proyecto. Por último, se ponderó según su participación en el mercado los números de periodos otorgados para la investigación de cada restaurante. Si bien la participación de éstos 3 negocios es muy parecida, en el caso de cebiches del Rumiñahui se le dio 8 periodos en detrimento de los 2 locales restantes (6 cada uno) debido a que su modelo de negocio es el más parecido al que se va proponer en el proyecto.

Tabla 1. 14. Horario y lugares a encuestar

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
10h00 - 12h00		20	20		20	20	20
12h00 - 14h00	20			20	20	20	20
14h00 - 16h00		20		20	20	20	20
16h00 - 18h00	20		20		20	20	20

Cebiches de La Rumiñahui
Sol de Manta
El Gato Portovejense

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. Presentación de Resultados

Los resultados de la recolección de datos ayudarán a conocer mejor a nuestros potenciales clientes y segmentar de mejor manera el mercado. Además permitirá analizar sobre futuras tendencias y necesidades específicas no satisfechas.

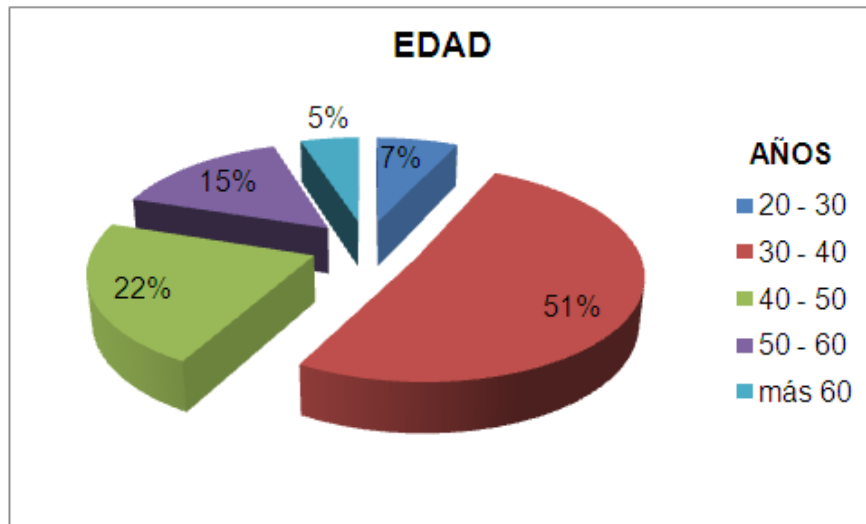
5.2.3.1. Tabulaciones de la encuesta

5.2.3.1.1. Sexo y edad

En la encuesta de 400 personas se pudo conocer muchas cosas sobre los potenciales consumidores. Del total encuestado el 52% fueron hombres (208) y el 48% eran mujeres (192). En cuanto a la edad se pudo ver que la mayor proporción 51% pertenecía al rango de edades entre 30 y 40 años

seguido por el grupo de 40 a 50 años con un 22%. El 20 % de los encuestados tenía más de 50 años.

Gráfico 2. 11. Sexo y edad de los encuestados



Fuente: Encuestas realizadas/ elaboración propia

5.2.3.1.2. Ocupación y lugar de residencia

Con la muestra obtenida se pudo ver que el 67% que corresponde a 268 personas encuestadas que menciona que trabaja, el 20% (81) es socio de alguna empresa o negocio, el 11% (44) se dedica tanto a estudiar como a trabajar y sólo el 2%, o sea, 7 personas respondieron que se dedica exclusivamente a estudiar.

Gráfico 2. 12. Ocupación de los encuestados



Fuente: Encuestas realizadas/ elaboración propia

5.2.3.1.3. Precio a pagar y frecuencia de consumo

En cuanto al precio a pagar, el 41% de los encuestados (164 personas) señaló que pagaría entre \$30 a \$40 cuando sale a comer en familia. Un importante 31%, que está representado por 124 personas, respondió entre \$40 a \$50. Un 12% dijo que pagaría entre \$20 a \$30, un 11% de \$50 a \$60 y finalmente sólo un 5% indicó que gastarían más de \$60 en una comida familiar.

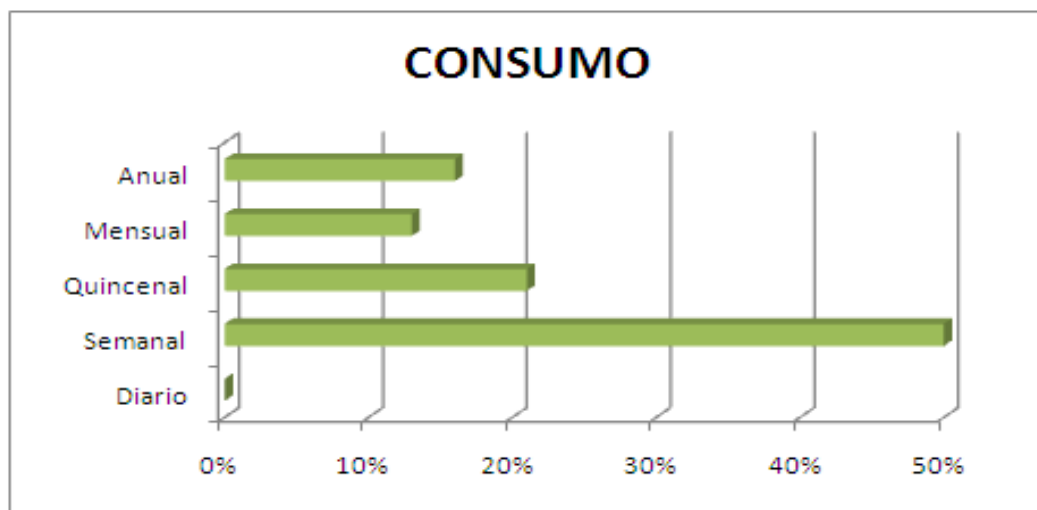
Tabla 1. 15. Precios dispuestos a pagar por mercado meta

Precio a pagar	
Rango USD	frecuencia %
\$20 - \$30	12%
\$30 - \$40	41%
\$40 - \$50	31%
\$50 - \$60	11%
más \$60	5%

Fuente: Encuestas realizadas/Elaboración propia

En cuanto a la frecuencia del consumo se puede casi asegurar que ninguna persona tenía una dieta a base de mariscos ya que ninguno contestó que consumía mariscos diariamente. El 50% de la muestra respondió que consumía mariscos semanalmente correspondientes a 201 personas, el 21% indicó que su consumo era quincenal, el 13% mensual y por último un 16% escogió la opción anualmente. Cabe recordar que este tipo de personas fueron encuestadas a la salida de los establecimientos de expendio de mariscos por lo cual ninguno dijo que no le gustaban los mariscos.

Gráfico 2. 13. Frecuencia de consumo de mariscos de encuestados



Fuente: Encuestas realizadas/Elaboración propia

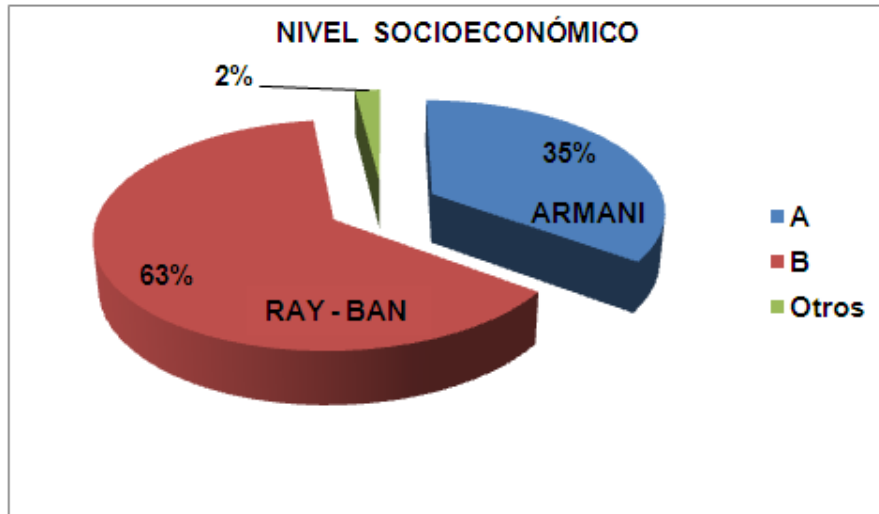
5.2.3.1.4. Nivel socioeconómico y aspectos importantes en restaurantes.

Para conocer el nivel socioeconómico de los encuestados se usó una técnica de asociación de imágenes donde se consultó qué gafas les resultaban mejores según los parámetros que ellos quisieran. Ésta técnica se utilizó porque en la cultura ecuatoriana es casi una falta de respeto preguntar

directamente cual es el nivel de ingresos de cada persona, aparte de la gran tendencia a mentir y subirse las rentas mensuales.

Las gráficas usadas fueron 3 gafas de las cuales 2 de ellas tienen reconocimiento mundial. Para identificar a las personas del estrato A se puso unas gafas marca Armani y para reconocer al estrato B se puso unas gafas marca Ray-Ban.

Gráfico 2. 14. Nivel socioeconómico de encuestados

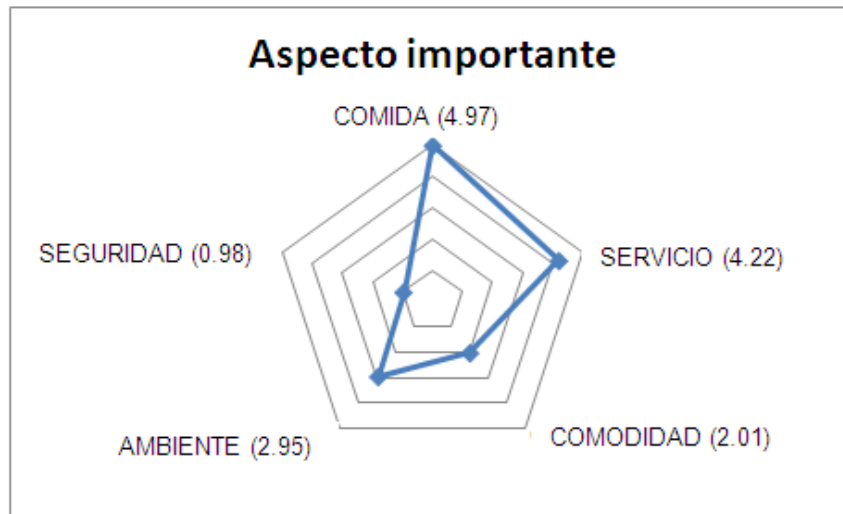


Fuente: Encuestas realizadas/Elaboración propia

Además se debe indicar que para los consultados los aspectos más importantes a tomar en cuenta en un establecimiento de comida es precisamente el sabor de los platos que se sirven. En segundo lugar aparece el servicio al cliente, seguido por el ambiente o tipo de personas que vistan el lugar. Las 2 últimas razones son la comodidad y la seguridad respectivamente. Cabe recordar que para esta pregunta se usó una escala

del 1 al 5 donde 1 es no importante y 5 es muy importante. Ninguno de los consultados podía calificar con la misma puntuación 2 o más variables.

Gráfico 2. 15. Aspectos importantes de un restaurante según encuestados



Fuente: Encuestas realizadas/Elaboración propia

Por último para las personas de esta muestra de 400, al ser consultados por qué motivo no volverían a comer en algún restaurante, el 41% que corresponde a 164 personas señalaron que no volverían por algún problema con la comida, el 36%, o sea, 144 comensales indicaron al servicio al cliente como la principal razón, un 16% porque no le gustó el ambiente y un 7% porque no se sintieron cómodos en las instalaciones. Cabe señalar que las 27 personas que escogieron la incomodidad como la principal razón para no volver a un restaurante, la gran mayoría se trataban de personas mayores de 60 años y las personas que tenían niños menores a 5 años.

Gráfico 2. 16. Razones por las que no volverían a un restaurante

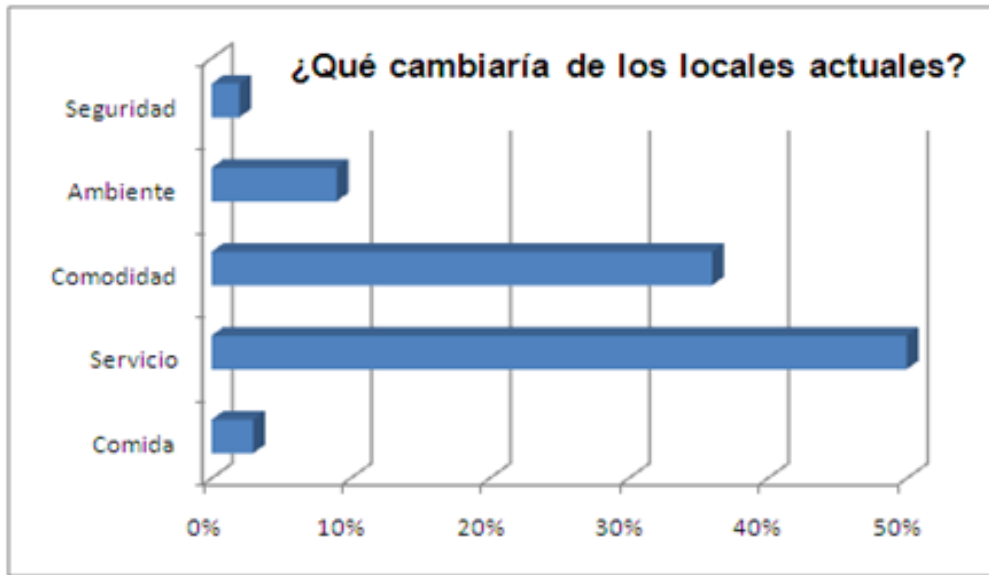


Fuente: Encuestas realizadas/Elaboración propia

5.2.3.1.5. El restaurante Ideal

A la muestra consultada se les preguntó qué cambiarían de los restaurantes de mariscos actuales tomando en consideración las variables señaladas anteriormente. Aquí la mitad de los encuestados señalaron que el servicio al cliente, el 36% mencionó que harían más cómoda las instalaciones, el 9% dijo que cambiarían el ambiente, el 2% eligió más seguridad y sólo el 3% escogió la variable mejorar la comida.

Gráfico 2. 17. Aspectos a cambiar de los restaurantes actuales



Fuente: Encuestas realizadas/Elaboración propia

Por último se realizó la pregunta de que si se sentían a gusto con las instalaciones cuando van a comer en compañía de los más pequeños del hogar y 363 personas encuestadas que representa el 91% de la muestra dijo no sentirse cómodo y tan sólo 37 personas que representa el 9% dijo si sentirse cómodo.

Gráfico 2. 18. Comodidad de los niños



Fuente: Encuestas realizadas/Elaboración propia

5.2.3.2. Tabulaciones de la observación

En cuanto al método de la observación se la utilizó para poder ver qué mariscos son los más consumidos por estos estratos y la conclusión que se llegó fue que el 38% de las observaciones apuntaban a que el marisco más consumido era el camarón, el 26% de las observaciones daban al pescado pero muy cerca con el 23% estaba el cangrejo, Ya en un porcentaje menor se ubicaba la concha (ostiones, ostras, mejillones o almejas, etc.) con un 11% y finalmente el consumo de calamar con un 2%.

Tabla 1. 16. Preferencia de consumo de los encuestados

Preferencias	
marisco	%
Camarón	38%
Pescado	26%
Cangrejo	23%
Concha	11%
Calamar	2%

Fuente: Encuestas realizadas / elaboración propia.

Otra de las cosas que se pudo observar es la hora preferida de consumo de mariscos por parte de estos 2 estratos. El 37% escogió la mañana para consumir mariscos, el 44% prefirió consumirlos en la tarde, el 11% en la noche y un nada despreciable pero sorprendente 8% eligió consumirlos en la madrugada.

Tabla 1. 17. Horario preferencial de consumo entre los encuestados

Horario consumo	
	%
Mañana	37%
Tarde	44%
Noche	11%
Madrugada	8%

Fuente: Encuestas realizadas / elaboración propia.

5.2.3.3. Análisis de los resultados

Uno de los resultados interesantes que se tuvo en las encuestas es sin duda que el 73% de los encuestados estaban entre los 30 y 50 años lo cual resulta lógico ya que normalmente en este estrato esa es la edad donde los padres tienen niños pequeños. Esto nos podría servir ya que las personas de este estrato por lo general si usa el internet y poseen el tipo de móviles que les permite estar conectados todo el día.

En el caso de elegir un lugar para la instalación de nuestro restaurante, indudablemente se escogería el sector Norte, Urdesa, Kennedy o vía Samborombón ya que en estos lugares se da la mayor concentración de personas que pertenecen al estrato A y B. Por otro lado, el 95% de las personas encuestadas tenían una ocupación que les permite tener un poder adquisitivo producto de su actividad laboral ya sea con un trabajo en relación de dependencia o por ser socio de un negocio. Por lo cual se puede decir que este nivel depende financieramente de sí mismos.

En cuanto a los rangos a pagar se puede decir que la concentración estuvo entre \$30 a \$50 con un 72%. Aquí se puede señalar que depende mucho del número de integrantes de cada familia ya que una familia numerosa tenía la tendencia de elegir un rango de precios más alto y por el contrario una familia no numerosa su tendencia era escoger un rango bajo. Por lo general se podría decir que en promedio, del total de las 400 personas encuestadas, los(as) jefes(as) de hogares estaban dispuestos a pagar \$9 por cada miembro.

En cuanto a la frecuencia de consumo se puede decir que de la muestra tomada la gran mayoría gustaba de su consumo (84%) y aunque nadie de los encuestados tenía una dieta basada exclusivamente en los mariscos, la mitad admitió comerlos al menos una vez semanal. El mercado a enfocar estaría entre los que consumen al menos una vez mensual ya que los demás que son el 16% de los encuestados seguro prefieren otro tipo de comidas a la hora de salir a comer en familia como comidas rápidas, comida china, parrilladas, etc.

En cuanto al nivel socioeconómico de las personas que fluctúan los establecimientos estudiados se podría confirmar que alrededor del 63% pertenecen al estrato B y un 35% eran del estrato A. Esta confirmación es fundamental ya que las personas de estos estratos tienen un mayor poder adquisitivo, por tanto, pagarían más por el producto.

Por otro lado en cuanto a las variables más importantes que afectan a un restaurante de mariscos se puede señalar que aunque el servicio al cliente no fue la variable más importante (4.22 sobre 5), fue la segunda en

importancia y por ende una gran influencia a la hora de elegir un restaurante para comer en familia. Es más cuando se preguntó cuál de las variables haría que nunca regrese a un restaurante, un grupo importante de 36% que equivalen a 144 personas respondieron que un pésimo servicio al cliente. Por lo cual se puede inferir que si es valorado el servicio al cliente.

Tabla 1. 18. Aspectos importantes de un restaurante según encuestados

Aspectos importantes		
Variable	Promedio (1 - 5)	Para no volver %
Comida	4,97	41%
Servicio	4,22	36%
Comodidad	2,01	7%
Ambiente	2,95	16%
Seguridad	0,98	0%

Fuente: Encuestas realizadas / elaboración propia.

Uno de los puntos que más llamó la atención es que cuándo se preguntó qué cambiaría de las variables ya establecidas, la mitad de las personas encuestadas dijeron sin duda alguna el servicio al cliente y un 36% la comodidad del local. Esto es un punto fundamental para el negocio y una gran posibilidad de hacer de esto una ventaja competitiva.

Cabe recordar que la propuesta es hacer un restaurante con un excelente servicio al cliente y un lugar cómodo para los más pequeños del hogar. Esto se va lograr con un buen entrenamiento para los meseros(as) parecido a la universidad de la hamburguesa de la cadena mundialmente conocida Mc Donald. Además en cuanto al servicio la idea es bajar de alguna manera el

tiempo de espera del cliente al recibir su pedido que actualmente está alrededor de los 15 minutos.

Tabla 1. 19. Aspectos a cambiar de los restaurantes actuales

Local Ideal	
Cambios	%
Comida	3%
Servicio	50%
Comodidad	36%
Ambiente	9%
Seguridad	2%

Fuente: Encuestas realizadas / elaboración propia.

Finalmente hay un convencimiento de que la instalación del área de juegos también va a aumentar la comodidad de los padres a la hora de consumir los alimentos. Esto porque resulta llamativo que el 91% de los encuestados aceptaron no estar a gusto con las instalaciones a la hora de compartir los alimentos con sus hijos pequeños ya sea porque no hay asientos de niño o porque el lugar está rodeado de mesas y no hay espacio para que ellos jueguen.

6. Mercadeo Estratégico

6.1. Misión

Producir e innovar la comida a base de mariscos manteniendo una alta calidad en nuestros platos, brindar una oportunidad de negocio a

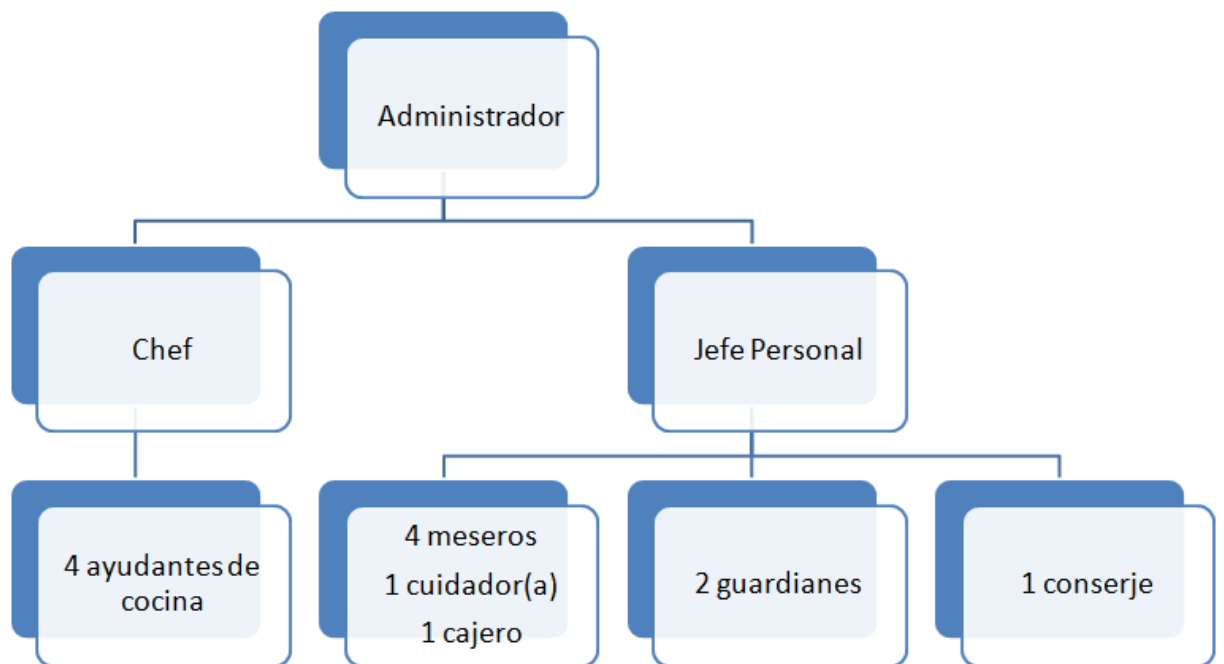
empresarios para que éstos a su vez den a conocer al mundo los manjares de la costa ecuatoriana.

6.2. Visión

Ser reconocidos en el mercado local como la mayor cadena de restaurantes de mariscos y expandirnos en el mercado internacional con nuestros manjares a base de mariscos de calidad superior.

6.3. Organigrama

Gráfico 2. 19. Organigrama y personal requerido



Fuente: Elaboración propia

6.4. Personal requerido

Para el manejo integral del restaurante se necesitan de 16 personas cada una con funciones específicas pero algunos poli-funcionales. Aquí todos los 16 miembros son de extrema importancia aunque con diferentes responsabilidades. A continuación se detalla las responsabilidades de cada uno:

Administrador: se encarga de la parte operativa del local. Hace los balances después de finalizado la jornada junto con el cajero. Además supervisa las funciones del chef y del jefe de personal. Por otro lado es el encargado de comprar materia prima, recibir la mercadería, encargado de la publicidad, tratar con los proveedores, contratar y despedir personal. Es el de más responsabilidades dentro del restaurante.

Chef: es el encargado de todo lo que pase en la cocina. Se encarga de las recetas, de dar instrucciones a los ayudantes de cocina, solicitar materia prima al administrador y revisar los alimentos que se van a servir. Además de revisar la calidad de la materia prima y asesorar su compra.

Jefe de personal: su trabajo es dirigir a los meseros, al cajero, al cuidador(a), a los guardianes y al conserje. Se dedica a supervisar a todo estos 9 empleados. Otras obligaciones es atender quejas, vigilar que esté limpio el local en todo momento y mantener informado de todo al administrador.

Ayudantes de cocina: su responsabilidad es preparar todos los alimentos que se sirvan en el local incluidos los jugos naturales que ofrece el local. Aceptar y hacer todas las recomendaciones que hace el chef. Lavar las vajillas.

Meseros: Se encargan de hacer llegar el plato de comida al cliente y bebidas embotelladas. Además se dedicará a atender a los comensales en todo momento, servir entremeses en el tiempo de espera, limpiar las mesas y llevar los platos a la cocina.

Cuidador(a): Se encargará de administrar el área de juegos. Se dedicará a cuidar a los niños que lleguen al local y curarlos en caso de accidentes. Además tratará de mantenerlos calmados y divertidos en todo momento.

Cajero: Su trabajo es receiptar las facturas, cobrarles a los clientes ya sea en efectivo o tarjeta de crédito y dar el cambio. Encargado de cuadrar la caja junto al administrador al final del día. Entregar el dinero recaudado al custodio.

Guardianes: Son los encargados de brindar la seguridad al local. Su responsabilidad es el manejo de las cámaras instaladas en el local. Además de recibir a los clientes que llegan al local, también administran el área de parqueo.

Conserje: Su labor es mantener impecable el local todo el tiempo. Limpiará la zona de los baños, el área de servicio al cliente, el área de juegos, corredores, el piso de la cocina, corredores, parqueos y sacará todos los desechos que genere el restaurante.

A continuación se detallan los sueldos mensuales de todo el personal que va acorde a las responsabilidades asignadas.

Tabla 1. 20. Asignaciones de las remuneraciones al personal

ECUADORIAN SEAFOOD	
PERSONAL	SUELDO
Administrador	\$1.200,00
Chef	\$1.000,00
Jefe de personal	\$1.000,00
4 ayudantes de cocina	\$2.000,00
4 meseros	\$1.200,00
Cuidador(a)	\$500,00
Cajero	\$500,00
2 guardianes	\$1.000,00
Conserje	\$450,00
TOTAL	\$8.850,00

Fuente: Elaboración propia

Según información del vigente código de trabajo el empleador debe cumplir con ciertos beneficios estipulados en la ley como:

- Décimo tercera remuneración (bono navideño) que es la remuneración anual dividida para 12. Se debe cancelar hasta antes del 24 de diciembre de cada año.
- Décimo cuarta remuneración (bono escolar) que es una remuneración básica unificada que en la actualidad se sitúa en \$292. Se debe cancelar hasta el 15 de marzo de cada año (región costa).
- Fondo de reserva que representa la doceava parte del sueldo mensual del trabajador. Si el trabajador quiere se lo puede realizar de manera anual completándose así otro sueldo adicional.

- Aporte patronal es el depósito que hace el patrono en el IESS en un plazo máximo de 15 primeros días de cada mes. Este rubro representa un 12.15% del sueldo mensual del trabajador.
- Vacaciones es el rubro que paga el empleador al momento en que el trabajador tome los 15 días de vacaciones anuales estipulados en el código laboral. El monto de este beneficio es la 24ava parte del sueldo anual del trabajador. Aplica para trabajadores que cumplen más de un año en el puesto de trabajo.

Considerando todos éstos beneficios sociales los montos de los sueldos y salarios ascienden en los siguientes montos por empleado:

Tabla 1. 21. Beneficios sociales del personal

ECUADORIAN SEAFOOD	
PERSONAL	BENEFICIOS
Administrador	\$ 420,13
chef	\$ 354,17
Jefe de personal	\$ 354,17
4 ayudantes de cocina	\$ 757,00
4 meseros	\$ 493,12
Cuidador(a)	\$ 189,25
Cajero	\$ 189,25
2 guardianes	\$ 378,50
Conserje	\$ 172,76
TOTAL	\$ 3.308,35

Fuente: Código del trabajo ecuatoriano/ elaboración propia

El proyecto toma en consideración un incremento salarial de 10% después de los 3 años del proyecto.

6.5. Descripción de problemas / oportunidades

6.5.1. Sobre el análisis FODA

El análisis FODA o también conocido como DAFO es el más usado a nivel mundial sobre todo en el sector empresarial, aunque muchas veces se lo hace de manera intuitiva desconociendo ciertos tecnicismos (Ministerio de Fomento de España, 2005). Con su aplicación se obtienen grandes beneficios como conocer la situación actual en la que vive el sector de los restaurantes de mariscos. Uno de los principales objetivos de éste análisis es que todas las personas que intervienen en este proyecto puedan identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afecten al restaurante para conseguir todos los objetivos propuestos.

Ésta herramienta es importante porque analiza el sector interno y externo de la compañía. En el sector interno se encuentra a las fortalezas y debilidades porque éstas 2 representan los puntos fuertes y las limitaciones que pueden llegar a tener el restaurante de mariscos en su proceso organizacional al interior del mismo. Por otro lado, en el sector externo están las oportunidades y amenazas, las cuales son representadas por todas las externalidades que van a afectar al restaurante.

Gráfico 2. 20. Estructura del análisis FODA



Fuente: Ministerio de Fomento Español

Para el análisis interno se debe analizar principalmente como está el recurso humano, cómo va la estrategia de competitividad, costos y/o utilidades, el servicio al cliente, recursos financieros y los activos de la empresa (instalaciones y equipos). En cuanto al análisis externo se debe poner énfasis en la relación con los proveedores y clientes, situación de la industria, los futuros y actuales competidores, aspectos legales y los aspectos macroeconómicos.

Cabe recalcar que la finalidad del estudio es que al conocer las fortalezas y oportunidades se pueda saber las potencialidades del negocio y poder de esta manera seguir las mejores líneas de acción para el restaurante. Además conociendo las fortalezas y amenazas se podrá saber el riesgo que se va a incurrir con el negocio y por último, si se combina las debilidades y oportunidades se podrá establecer los desafíos del negocio a futuro.

6.5.2. El Análisis

Tabla 1. 22. Análisis FODA del restaurante

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Nivel tecnológico Servicio al cliente Exquisitos platillos mariscos Establecimiento con comodidades Áreas para niños Seguridad a los clientes Precios competitivos Buenas condiciones laborales Variedad de productos	Gran demanda consumidores mariscos Buenos márgenes en la industria Expansión por franquicia Campañas para consumir producto nacional Concepto creación de marca Mejorar costos materia prima Mejoras cadena de suministro
DEBILIDADES	AMENAZAS
Disponibilidad recursos financieros Elevados costos unitarios Mucha dependencia recursos humanos Marca no reconocida Experiencia en el negocio Facilidades de Pago Logística de suministro Precios altos de materia prima	Nuevos competidores Cambios en las leyes ecuatorianas Aumento de vedas Expansión de los competidores Inflación Disminución del poder adquisitivo Aumento tasa de interés Aumento en los impuestos Aumento salario básico unificado Plagas como la mancha blanca

Fuente: Elaboración propia

Para disminuir los riesgos del negocio, en el mediano plazo se plantea la creación de una planta procesadora de alimentos que surta de materia prima semi-elaborada al restaurante, lo cual va a beneficiar en la mejora del servicio al cliente ya que se acortará el tiempo de espera para que los clientes reciban sus platillos. Con esto se puede también comprar a mayores

volúmenes lo cual va mejorar la negociación con proveedores bajando el costo de materia prima.

Por otro lado, el beneficio de la procesadora de alimentos permitirá también que mejore la cadena de suministro ya que al situar esta procesadora en un lugar estratégico, va resultar más fácil surtir con la materia prima al restaurante y en el largo plazo a todas las franquicias que se vayan a abrir. Además en el mediano plazo se planea terminar por completo el manual donde se especificará como se maneja el restaurante en materia de seguridad, servicio al cliente, cómo se provee, recetas, cómo se distribuye el local, márgenes de ganancia, estrategias de publicidad, etc. todo lo necesario para comenzar a franquiciar el restaurante.

Además se planteará buscar alianzas con el actual gobierno para insistir que hay que fomentar el consumo de mariscos ya que el consumo de estos tiene propiedades nutritivas inigualables. Si bien existe planes del gobierno de realizar una campaña oficial sobre este tema, al día de hoy no se ha dado (Food and Agriculture Organization, 2009).

Además se busca pactar publicidad en los medios de comunicación o medios de masa para ganar reconocimiento de marca y poder así facilitar la expansión por medio de franquicias. Una vez que se logre esto, cada vez irá mejorando las ventas, por ende los ingresos y por último se abrirán puertas para que la disponibilidad de recursos económicos no sea tan complicada como al día de hoy.

En el caso de la experiencia no se puede ganar con otra cosa que con el tiempo, pero lo que si se va implementar es una política de la empresa que permita aprender de los errores para jamás volverlo a cometer. El caso de las facilidades de pago, uno de los primeros problemas a solucionar y que eventualmente se solucionará debido a que los bancos tienen mucha apertura a la hora de facilitar el sistema para dar facilidades de pago a los comensales. El restaurante gana porque se ahorraría el costo de los custodios para el traslado de valores y el banco gana porque captaría nuevos depósitos.

En el caso de los nuevos competidores siempre es difícil crear barreras de entrada pero en el mediano y largo plazo se tratará de ganar suficiente mercado y reconocimiento de marca para hacer de éste el activo estratégico del negocio. Algo parecido se da con la expansión que darían los competidores actuales pero una vez que se obtiene el reconocimiento de marca siempre es más fácil competir aunque hoy en día resulta más difícil debido a la nueva ley antimonopolio del país, la cual regula el poder de mercado de cada empresa.

En el caso de las plagas que afectan a los mariscos como el síndrome de la Gaviota, síndrome de Taura, síndrome del virus de la mancha blanca y algunas nuevas que podrían venir, lo único que quedaría es estar atento a las investigaciones de otros países vecinos y de la información que difunda la subsecretaría de recursos pesqueros y demás entes de control para estar preparados para nuevas plagas.

6.6. Planteamiento de Objetivos

6.6.1. Objetivo general

- Establecer parámetros para que el restaurante sea reconocido por ser especialista en atender familias y éste pueda ser franquiciado en el largo plazo.

6.6.2. Objetivos específicos

- Obtener al menos 20% de utilidad sobre mi inversión.
- Lograr la apertura de un restaurante al menos cada 2 años.
- Aumentar las ventas en un 50% para el segundo año.
- Lograr al menos cuadruplicar las ventas al fin del proyecto.
- Ser un restaurante conocido por su excelente servicio al cliente.
- Optimizar los procesos productivos en el mediano plazo.
- Alcanzar el equilibrio operativo máximo en el tercer año.
- Lograr que el 60% del mercado meta reconozca la marca.
- Recuperar la inversión como máximo en el cuarto año del proyecto.

6.7. Segmentación de mercado

Se escogió a la ciudad de Guayaquil para establecer el negocio porque es la ciudad que más conozco (costumbres, horarios, sectores) al haber vivido aquí desde que nací. Además, es la capital económica del Ecuador y existe un ambiente favorable para los empresarios ya que el país está en plena expansión. Si bien es probable que caiga en recesión el próximo año por la crisis mundial, no hay que olvidar que en cada recesión siempre existirá una oportunidad de negocio.

6.7.1 Medición de la demanda

6.7.1.1. Las variables

Para calcular cuál es la demanda del mercado en que se está inmerso se debe primero conocer ciertos elementos en la población que permitirá obtener las variables que se necesita para poder hacerlo. Se sabe que Guayaquil tiene una población de alrededor de 2.4 millones. Pero la demanda del producto proviene de las familias guayaquileñas de estrato A y B que gusten del marisco. Entonces es fundamental conocer cuántas familias hay en estos estratos y cuántas consumen mariscos.

6.7.1.2. El cálculo

Gracias al último censo de Población y vivienda del 2010, se pudo conocer que en la ciudad existen 507 650 hogares. Como el producto tendrá precios que no van a hacer asequibles para todas las familias guayaquileñas, se debe enfocar en los estratos A y estrato B de Guayaquil ya que estos tienen suficiente poder adquisitivo para costear el consumo de los productos.

Otra vez se hace uso de las herramientas del INEC para poder saber que en la ciudad solo el 7% de los hogares guayaquileños pertenecen al estrato A y B en conjunto (35 536). Además se sabe con el último censo que el número de miembros que conforman las familias de este estrato es 3.6 integrantes en promedio. Finalmente, se conoce que basado en una encuesta que se realizó cuyos resultados coincidentemente son muy parecidos a un trabajo de titulación de la Espol, se señala que el 85% de la

gente consume mariscos ya sea ocasionalmente o siempre (Medina et al, 2010).

Tabla 1. 23. Personas del estrato A y B que les gustan los mariscos

GUAYAQUIL	
# familias	507.650
% familias estrato A y B	7%
# familias estrato A y B	35.536
# miembros en promedio	3,6
# personas estrato A y B	127.928
gusta del marisco	85%
# gusta marisco	108.739
Demanda producto (personas)	108.739

Fuente: Encuestas realizadas/ elaboración propia

Finalmente se sabe que la Demanda del producto es alrededor de 108 739 personas ya que éstos son consumidores de mariscos que pertenecen a los estratos socioeconómicos A y B.

6.7.2. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento se trata del lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor. Ésta consiste en definir la imagen que proyecta una empresa hacia sus clientes y/o consumidores con la finalidad que éstos puedan apreciar y comprender la diferencia competitiva que hay con la competencia (Olamendi).

Para poder posicionar el restaurante hay 2 normas fundamentales a entender. La primera es que el segmento de mercado escogido tiene características diferentes a la hora de comer y la segunda es saber cómo está posicionada la competencia. Por éstas 2 normas se ha elegido dos estrategias de posicionamiento para el restaurante. La primera es el posicionamiento por el estilo de vida del nicho de mercado y el segundo el posicionamiento con relación a la competencia.

6.7.2.1. Posicionamiento por el estilo de vida

Este nicho de mercado se desenvuelve en un ambiente muy estresado y con poco tiempo para comer en familia. El(a) jefe(a) del hogar a la hora de comer lo último que desea es elegir el mejor lugar para comer con su familia por lo que por lo general el(a) jefe(a) de la casa termina decidiendo dónde ir a comer. Por eso a la hora de posicionar el restaurante se debe pensar en lo importante que es darle un momento de armonía al momento de degustar los platillos.

Por ello se ha propuesto la contratación de un personal para que lidie exclusivamente con los más pequeños del hogar. Además de contar con las instalaciones debidamente equipadas para el sano esparcimiento de los más pequeños. Algo nunca antes visto en ningún restaurante de mariscos. Ya los(as) jefes (as) del hogar no tendrán que consumir las famosas comidas rápidas que tanto daño nos hacen sólo porque éstos tipos de restaurante cuentan con áreas de esparcimiento infantil. Ahora los padres podrán degustar de sus platillos favoritos de mariscos sin tener que preocuparse de sus niños por un buen tiempo. El área de juego contará con capacidad para 20 niños y contará con 26m². **(Ver anexo 3)**

El restaurante será enfocado para los padres modernos con un estilo de vida ajetreados que deseen comer delicioso, nutritivo y además sin ninguna preocupación por sus niños mientras lo hacen.

6.7.2.2. Posicionamiento con relación a la competencia

Todos los restaurantes al cual se considera competencia directa ya sea Cebiches de la Rumiñahui, Sol de Manta o El Gato Portovejense se han posicionado por el sabor. Basta con ver el eslogan de éstos 2 últimos, en el caso del Sol de Manta “Un invento del Mar” y del Gato Portovejense “Lo más sabroso del mar, directo a su paladar”. El posicionamiento sería a diferencia de ellos, por la especialización del servicio al cliente.

Vender la idea que a diferencia de los demás restaurantes de comida que sólo buscan lucrarse de sus clientes vendiendo platos de comida, en el restaurante propuesto lo más fundamental es que los clientes puedan disfrutar la verdadera experiencia de comer en familia. El restaurante tratará de llevar a su boca los manjares que ofrece el mar de manera rápida, segura y cómoda. La fórmula a utilizar para posicionarlo frente a la competencia es ser los primeros en dar un servicio al cliente especializado en calidad y calidez, con esto se busca posicionar la marca no solo en la mente sino en el corazón de los consumidores.

6.7.3. Selección de Mercado Meta

La selección del mercado meta es pieza fundamental del proyecto ya que debido a la globalización, el mercado cada vez es más grande y complejo. Por eso siempre es recomendable realizar una segmentación del mismo y escoger los que se considere más relevante. La meta siempre será escoger uno o varios segmentos pero teniendo en cuenta que para cada segmentación es importante desarrollar productos y estrategias de mercadeo exclusivo para casi cada segmento.

6.7.3.1. Importancia de Mercado Meta

Al día de hoy es de dominio público que las empresas no pueden atraer a todos los consumidores de mercado y si lo pueden hacer por lo menos se tiene que diseñar diferentes estrategias para cada segmento ya que cada día el mercado está más segmentado que antes. Todo esto debido a la gran cantidad de consumidores y a la complejidad de saber cómo piensan, cuáles son las necesidades de cada uno de ellos. Aparte de que tratar de atraer a todo el mercado puede resultar muy costoso. Por eso actualmente las empresas prefieren no mal gastar recursos e identificar y seleccionar un mercado meta que tengan grandes opciones de satisfacer sus necesidades y de esta manera optimizar recursos (Kotler y Armstrong, 2008).

La gran importancia de la elección de un mercado meta se ve claramente cuando una organización no puede tomar ninguna decisión en cuanto a los productos que va ofrecer, sobre los canales de distribución a utilizar, la publicidad o precio ya que no se sabrá a qué clientes va llegar, qué precios están dispuestos a pagar, cómo se puede hacer para que tengan fidelidad de marca, entre otras cosas. La elección de un mercado meta es fundamental para que una empresa venda sus productos ya que ésta necesita ofertar algo

atractivo al mercado. Se puede expandir un mercado meta de diversas maneras como por ejemplo expandir sus canales de distribución, aumentar el gasto en promoción para que más personas conozcan el producto o reduciendo el precio de venta al público.

6.7.3.2. Criterios para elegir mercado meta

Según Phillip Kotler y Gary Armstrong (2008), para determinar un mercado meta se debe pasar por un proceso en el cuál se debe evaluar lo atractivo de cada segmento de mercado y escoger uno o unos segmentos en los cuales la empresa pueda generar el mayor valor posible para sus consumidores de manera rentable y sostenible en el tiempo.

Por otro lado otros autores como Stanton, Etzel y Walker (2004), señalan que existen 4 normas básicas para determinar si un segmento del mercado se debe elegir como mercado meta:

- 1) El mercado meta debe estar acorde con los objetivos y la imagen de la empresa u organización.
- 2) Debe existir una concomitancia entre la oportunidad que representa el mercado meta y los recursos que tiene la empresa u organización.
- 3) Se debe elegir un mercado meta que sean capaz de generar suficiente volumen de ventas a un costo no muy alto para obtener la mayor rentabilidad posible.
- 4) Buscar segmentos de mercado donde los competidores sean débiles y menos numerosos. Nunca es recomendable entrar en un mercado saturado a menos que se tenga una ventaja competitiva aplastante.

6.7.3.3. El Mercado Meta

Siguiendo cuidadosamente las 4 normas de Stanton, Etzel y Walker se puede señalar que de acuerdo a la imagen y objetivos que se han planteado en el negocio, del total de la demanda de personas que pertenecen a los estratos A y B y que gustan del marisco (108 739 personas) se puede segmentar más aún para establecer el mercado meta.

Como el producto está orientado a que la familia vaya a comer con sus niños pequeños, entonces se puede segmentar más la demanda tomando en cuenta que lo que se quiere es especializarse en las familias guayaquileñas que pertenezcan al estrato A y B y que además tengan niños entre 0 a 9 años ya que según la observación hecha a ésta edad los niños tienen la tendencia de ser más inquietos y no dejan comer a sus padres. Según la información que se solicitó al INEC, alrededor del 20% de las familias cumplen con ésta condición.

Tabla 1. 24. Selección del Mercado objetivo

GUAYAQUIL	
# familias	507,650
% familias estrato A y B	7%
# familias estrato A y B	35,536
# miembros en promedio	3.6
# personas estrato A y B	127,928
gusta del marisco	85%
# gusta marisco	108,739
Demanda producto (personas)	108,739
% familias niños (0 - 9 años)	20%
Mercado objetivo	21,748

Fuente: Encuestas realizadas/ elaboración propia

Como los estratos A y B tienen suficiente poder adquisitivo para adquirir fácilmente los productos, se puede obtener una rentabilidad atractiva de este segmento lo cual cumpliría con la norma 3, propuesta por Stanton, Etzel y Walker. Además de esto, para cumplir con la cuarta norma se puede señalar que los restaurantes familiares en Guayaquil no son numerosos y son débiles en cuanto a servicio al cliente por lo que en esta parte se obtendría una ventaja competitiva.

Según la encuesta realizada el proyecto se debería enfocar más hacia las familias que tienen un consumo de mariscos representativos por lo cual se ha segmentado más aún el mercado y se escogió el segmento que consume al menos una vez al mes mariscos. Esta condición la cumplió el 84% de los 21 748 consumidores de mariscos del mercado objetivo. Ésta nueva segmentación da como resultado que el mercado meta es representado por más de 18 mil consumidores.

Tabla 1. 25. Selección del mercado meta

resultado encuesta	# consumidores
50% semanal	10,874
21% quincenal	4,567
13% mensual	2,827
	18,268

Fuente: Encuestas realizadas/ elaboración propia

6.8. Planteamiento de estrategias

Según las encuestas se ha encontrado que existen falencias en el servicio al cliente de los actuales restaurantes y además este segmento se siente incómodo con las instalaciones no hechas para niños. Para la primera problemática se ha escogido la estrategia por flancos y para la segunda se ha optado por una estrategia de concentración.

6.8.1. Estrategia por Flancos

Se dice que si un oponente es fuerte, la más alta probabilidad de ganarle se da atacándolo por los flancos y/o por la retaguardia ya que es por donde menos se espera que vaya ser atacado. Los flancos en la industria sería el servicio al cliente ya que si tomamos como referencia la encuesta que se realizó, la mayoría sugirió que el servicio al cliente es lo primero que cambiarían de los restaurantes de mariscos actuales.

Entonces el servicio al cliente sería los flancos naturales a atacar ya que éstos representan las debilidades de los oponentes. Normalmente esta estrategia se la escoge cuando se tiene menos recursos que los competidores que también es el caso. Lo primero que se hará es enfocarse en este punto ya que que los competidores no atienden bien. Como no se ataca frontalmente esta estrategia brinda mayores probabilidades de éxito.

Entonces haciendo uso del consejo de Alejandro Ruelas-Gossi, para innovar no se va a enfocar en el producto sino en otro punto de la cadena de valor, o sea, al servicio al cliente. Si se analiza se puede ver que no se necesita invertir en nuevas fórmulas y/o experimentos para crear un sabor

paradisiaco para atraer a los potenciales comensales al restaurante. Simplemente pero efectivo, se va a seguir un estricto programa de contratación de personal y además se los va a capacitar constantemente para que brinden un servicio de calidad y calidez. Para esto se instalará un curso de servicio al cliente donde se trataran temas de cómo tratar a este segmento de mercado básicamente se hará una analogía de la Universidad de la hamburguesa de la famosa cadena mundialmente reconocida Mc Donald.

6.8.2. Estrategia por concentración

Esta estrategia busca utilizar sus recursos en un número reducido del mercado, en otras palabras, optimizar los recursos exclusivamente para el mercado meta. Ésta estrategia es conocida también como estrategia de un solo segmento ya que haciendo uso de una mezcla de mercadotecnia se llega a un segmento objetivo único a atender. Este tipo de estrategias permite penetrar a profundidad en dicho segmento elegido y además permite ganar una reputación como expertos o especialistas en ese nicho (Stanton, Etzel y Walker, 2004).

Las ventajas de la aplicación de esta estrategia son:

- Conocimiento a profundidad del mercado meta y con esto mayor posibilidad de ofrecer un producto diferenciado y adaptado.
- Reducción en los gastos de administración y en la cadena logística.
- Ahorro de recursos que permite aumentar la inversión en promoción y publicidad.
- Mayor control del riesgo ya que se conoce a los clientes.

Debido a las falencias que tiene la competencia en cuanto a encontrar un nicho de mercado y especializarse en ese mercado específico se puede hacer uso de la estrategia de concentración. El mercado meta el cual se escogió siempre busca un lugar cómodo para ir a comer, sobre todo los fines de semana, donde prefieren pasar un rato ameno con la familia y disfrutar de los pocos momentos que tienen para pasar juntos. Buscan no estresarse comiendo y cuidando sus niños al mismo tiempo.

Por ello se ha creado un servicio al cliente no sólo enfocado a los padres y preocuparse que la comida le llegue rápido y bien sino también se busca consentir a sus hijos brindándoles un área de sano esparcimiento con un cuidado permanente mediante cámaras de video donde los padres puedan monitorear las actividades de sus hijos al momento en que ellos están degustando los mariscos. Ésta certidumbre de saber que sus hijos están bien atendidos igual que ellos y la tranquilidad de que lo pueden ver todo el tiempo mientras están en el local degustando sus alimentos no tendría precio para este segmento de mercado.

6.9. Ventas

Las ventas es lo principal en toda empresa ya que esto determina toda la recompensa que se recibe por la inversión de dinero y esfuerzo. Como ya se había determinado que el mercado meta es 18 268 consumidores, usando un coeficiente para determinar el consumo anual del producto. En caso del consumo semanal es 52 ya que éste es el número de semanas que tiene un año, el caso del consumo quincenal por 24 y mensual por 12.

Tabla 1. 26. Demanda anual proyectada del mercado meta

Demanda anual mercado objetivo (unidades)			
resultado encuesta	# consumidores	coeficiente	demanda anual
50% semanal	10.874	52	565.441
21% quincenal	4.567	24	109.609
13% mensual	2.827	12	33.926
	18.268		708.976

Fuente: Encuestas realizadas/ elaboración propia

Si se analiza las ventas de los principales competidores se puede observar que ellos venden unos 700 platos semanales. Unos 50 diarios de lunes a jueves, unos 100 los viernes y unos 400 entre sábado y domingo. La meta a corto plazo es llegar a vender de 1% a 3% de las ventas anuales del total de ventas del producto. Si esto se lleva a demanda diaria promedio estaría entre 20 a 60 platos lo cual resulta una demanda muy realista.

Debido a la decisión de adoptar una meta muy realista de las ventas en el primer año, se espera duplicar las ventas el segundo año, o sea, producir entre 40 a 80 platos en promedio diarios. Como con el tiempo se va llegando a la cuota de mercado por lo que cada vez es más difícil atraer nuevos consumidores, ya para el tercer año se espera crecer un 60%, el cuarto un 50% y el quinto un 40%. La idea es llegar a producir 6 veces más después de los 5 años y obtener una participación de un 15%.

6.10. Participación del mercado

Para comenzar se espera tener una participación del mercado de 1% del total de las ventas en los primeros meses pero la gran meta es captar el 3% al finalizar el primer año. Por lo que la demanda anual del restaurante sería de ventas entre 7 090 y 21 269 unidades al año. Por otro lado, los principales competidores tienen una participación actual del 6% pero se han quedado estancados ya que en los últimos 5 años por lo menos se han dedicado a abrir más locales y no en innovar o darle un valor agregado al producto.

Tabla 1. 27. Captación estimada del mercado en unidades

		Captación mercado (unidades)	
consumidores	demanda anual	1%	3%
semanal	565.441	5.654	16.963
quincenal	109.609	1.096	3.288
mensual	33.926	339	1.018
	708.976	7.090	21.269

Fuente: Estudio realizado / elaboración propia.

Para llegar a esta participación se debería realizar ventas de entre 20 a 60 platos lo que concordaría con las ventas planteadas anteriormente.

6.11. Rentabilidad

En el mercado de restaurantes de mariscos se maneja una rentabilidad promedio que va del 25% a 35 % por plato vendido. La competencia directa gana alrededor de \$2 a \$2.5 por plato con una utilidad de alrededor de \$5000 a \$6000 mensuales.

Como la idea es posicionarse mediante la especialización del servicio al cliente, los costes en este aspecto van a ser un poco más alto que los de la competencia debido a que vamos incurrir gastos extras como el mantenimiento del área de juegos y demás. Por lo cual se ha propuesto en un inicio llegar a una rentabilidad promedio de 20% ya que esta está más acorde a la realidad como nuevos competidores y porque para comenzar es muy interesante captar lo más posible del mercado meta cuidando mucho la relación costo-beneficio y diferenciando el precio del valor.

Tabla 1. 28. Captación estimada del mercado en dólares

ANUAL	Captación mercado (unidades)		Promedio consumo (USD)	Captación mercado (USD)	
	1%	3%			
consumidores					
semanal	5654	16963	\$ 9	\$ 50.886	\$ 152.667
quincenal	1096	3288	\$ 9	\$ 9.864	\$ 29.592
mensual	339	1018	\$ 9	\$ 3.051	\$ 9.162
TOTAL	7089	21269	\$ 9	\$ 63.801	\$ 191.421

Fuente: Estudio realizado / elaboración propia.

Una vez reconocido el mercado meta y luego de fijar la participación de mercado entre 1% y 3% que representa entre 7 089 y 21 269 unidades anuales. Se calculó un estimado de \$9 de consumo por persona que visite el local porque éste es el promedio de precios estimado de los productos, esta cantidad se logró llegar también con las encuestas realizadas tomando en cuenta lo que gastarían los clientes en una comida familiar y el número de personas que integran la familia promedio de estos estratos socioeconómicos. Con esto se puede inferir que los ingresos probablemente estarán entre los \$63 801 y \$191 421 anuales.

Si a esto se suma que la captación mensual en dólares representa entre \$5317 a \$15 952 se podría asegurar que con una utilidad esperada de 20%, se puede esperar obtener entre \$1 063 y \$3 190 como utilidad bruta aproximadamente. Este proyecto pareciera rentable pero faltaría ver los flujos descontados una vez contada la inversión, lo cual se verá más adelante.

Tabla 1. 29. Utilidad esperada con captación de mercado estimado

Captación mercado anual (USD)		Captación mercado mensual (USD)		Utilidad esperada mensual (20%)	
\$ 50.886	\$ 152.667	\$ 4.241	\$ 12.722	\$ 848	\$ 2.544
\$ 9.864	\$ 29.592	\$ 822	\$ 2.466	\$ 164	\$ 493
\$ 3.051	\$ 9.162	\$ 254	\$ 764	\$ 51	\$ 153
\$ 63.801	\$ 191.421	\$ 5.317	\$ 15.952	\$ 1.063	\$ 3.190

Fuente: Estudio realizado / elaboración propia.

6.12. Posicionamiento y ventaja diferencial

6.12.1. Posicionamiento

Al querer posicionar el restaurante de mariscos como el de mejor servicio al cliente en Guayaquil se debe tener en cuenta que en la actualidad las expectativas de un servicio al cliente para el mercado meta es muy elevado a tal punto que este no puede ser superficial o a medias. El mercado meta seleccionado busca tener la percepción de que realmente se los aprecia como clientes y que están siendo atendidos con gusto.

Entonces la propuesta es resaltar que el restaurante es ecuatoriano, que es para toda la familia, el mejor en términos costo-beneficio, con un servicio al cliente de calidad y calidez, cómodo para cada miembro de la familia, con

un sabor inigualable, todo esto acompañado de spot publicitarios en horario familiar que refuercen la idea del restaurante.

6.12.2. Ventaja diferencial

Para determinar la ventaja diferencial es necesario analizar algunos elementos de satisfacción al cliente de los cuales el factor servicio es el más importante para nosotros:

6.12.2.1. Venta

Para analizar a fondo cómo deben ser las ventas hay que revisar como va ser el mercadeo y publicidad la cual se compromete a que será decente, legal y honesta, evitando al máximo la manipulación e informándose siempre sobre las necesidades de los comensales. Fomentar a sobre manera el momento familiar. Además se brindará un entorno agradable y cómodo para la familia haciendo uso de la tecnología y las estrategias de marketing.

Otra cosa de suma importancia es el personal ya que ellos son los más expuestos, como por ejemplo los meseros(as) ya que son parte fundamental debido a que en un restaurante son los primeros que dan la imagen de la empresa. Para ello se ha diseñado un entrenamiento el cual es detallado más adelante (Wellington, 1997).

6.12.2.2. Post-venta

Muchas veces se cree que la venta termina cuando el cliente paga la cuenta. Pero para lograr la fidelidad de los comensales se ha propuesto darle seguimiento al cliente y a sus necesidades para que éste no se sienta olvidado. Nunca hay que perder el contacto con el cliente. Otra de las cosas que tiene que funcionar excelente es el departamento de servicio al cliente, el cual será responsabilidad directa del administrador del local, porque siempre es necesario responder de inmediato las preguntas, quejas y sugerencias recibidas.

6.12.2.3. Servicio al cliente

La idea es de basar el servicio al cliente en unos puntos para lograr uno integral que este acorde al mercado meta. La cultura del excelente servicio al cliente debe ser compartida e infundida a todo el personal y ésta va a prestar un buen servicio solo si está debidamente motivado. Para el plan de la motivación se ha empleado 4 elementos que ayudaran a cumplir los objetivos de la empresa y que consiste en:

6.12.2.3.1. Comunicación entre personal

Ésta debe ser abierta, horizontal y vertical, franca, participativa y mantener siempre la finalidad que es la satisfacción del cliente. En este diálogo es clave la participación de proveedores, clientes y empleados. La clave es saber escuchar las propuestas que de ahí surjan y tener otra herramienta para satisfacer necesidades del mercado meta. Las reuniones pueden ser semanales y discutiendo todos los puntos de las sugerencias hechas por el cliente a través de las vías que se han habilitado para éstas ya sea mediante buzón de sugerencias, email o redes sociales.

6.12.2.3.2. Entrenamiento

Debe ser general para todo el personal para que esto se transforme en cultura organizacional. El entrenamiento debe guardar estrecha relación con la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa. Así todo el personal “remará para el mismo lado” y sabrá las razones por la cual esta “remando” para ese lado. Los empleados jamás dejarán de ser entrenados con el fin de reforzar conocimiento, habilidades y en especial la actitud hacia el cliente. (Wellington, 1997).

6.12.2.3.3. Motivación

Los motivos por lo que trabajan las personas es muy variado por lo que resulta útil tratar de crear un sistema de motivación integral que brinde apoyo y brinde oportunidades de superación a cada empleado. Con esto se busca evitar que el empleado tenga una mala actitud o mala predisposición frente a los clientes y dañe todo el sistema e imagen de la empresa.

6.12.2.3.4. Empowerment

Esto se refiere a conferirle algo de poder a los empleados, con la finalidad que éstos sean entusiastas, se tengan confianza en sí mismos y cumplan satisfactoriamente con las responsabilidades asignadas. Esto significa que cada empleado tenga una referencia de cómo se maneja su área asignada pero que tenga cierta libertad para ejercer sus habilidades y conocimientos (Wellington, 1997).

Este es un concepto de confianza hacia las capacidades de cada empleado y confiar en que éstos van a tomar las decisiones correctas pero asegurándose que acepten las responsabilidades de sus actos. Es importante también fomentar el liderazgo y mantener el diálogo continuo para mantener la cultura organizacional.

Con el desarrollo integral de éstos puntos se logró tener la convicción de que se puede lograr un servicio al cliente integral ya que con buena comunicación, adecuado entrenamiento, estrategia motivacional correcta y con la ayuda del modelo empowerment, se tiene la certeza de lograr todos los objetivos trazados.

7. Marketing Mix

El Phd Phillip Kotler da una definición magistral del marketing, para él citándolo textualmente marketing es la técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan y/o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa.

7.1. El Restaurante

7.1.1. Ciclo de vida del restaurante

7.1.1.1. Introducción

Según el autor Germán Echeopar (2005) la parte más crítica en la puesta en marcha de una empresa es en la introducción, más

específicamente en la parte conocida como el valle de la muerte. El autor lo llama así porque es el instante donde la empresa requiere de varios tipos de inversión como capital, trabajo y tiempo pero no genera ingresos como para cubrir el monto de la inversión, por ende, causando que nuestro estado de pérdida y ganancias tengan resultados negativos.

En el valle de la muerte es donde fracasan la gran mayoría de las empresas del mundo ya que los emprendedores se desesperan y terminan abandonando el proyecto. Afortunadamente, este periodo no es eterno y el panorama cambia a medida que los ingresos igualan a los egresos logrando el famoso equilibrio operativo. Luego de esto se llega al punto de equilibrio que es cuando el emprendedor ya ha alcanzado cubrir su monto de inversión y de ahí para adelante ya solo se generan utilidades (Echecopar, 2005).

La estrategia a aplicar en el valle de la muerte es más que nada no desesperarse y seguir con la meta trazada invirtiendo tanto en capital, tiempo y mano de obra. El primer objetivo es llegar lo más pronto posible al equilibrio operativo. Una vez que uno se acerca a llegar al punto de equilibrio es cuando comienzan los problemas con los socios ya que como ven “utilidades” después de un largo periodo de pérdidas, prefieren no reinvertir y disolver la sociedad. La estrategia en este momento es no repartir utilidades hasta que no se logre el 2do punto de equilibrio o simplemente el verdadero punto de equilibrio (no confundir con equilibrio operacional). Además de evitar al máximo hacer sociedad con la familia y con amigos cercanos.

Antes de alcanzar el punto de equilibrio, se seguirán con la promoción del restaurante ya sea por prensa escrita o televisiva. Esto porque hay el

convencimiento que después de alcanzar este equilibrio ya se podrá disminuir la inversión tanto de tiempo, capital y mano de obra debido a que se supone que ya estarán implementados todos los cimientos que harán sustentable el negocio a largo plazo y porque seguro se encontrará más inversionistas con más capital, tiempo y mano de obra. Normalmente el flujo de inversión en la etapa de la introducción tiene diferentes actores. En la etapa de introducción generalmente el que asume la inversión son los emprendedores, familiares, amigos y los conocidos ángeles inversores que se refieren básicamente a los programas de apoyo al emprendimiento.

7.1.1.2. Crecimiento

En esta etapa se localiza el momento en que la empresa busca expandirse. Aquí ya se puede hablar de hacer uso del capital de riesgo para lograr afianzarse en el mercado. Aquí además se puede hablar de tratar de adquirir o alquilar nuevos locales para estar cada vez más presente en el mercado. Otra cosa es tratar de concentrar el mercado de restaurantes de mariscos en el norte de Guayaquil. Además se podrá buscar alianzas estratégicas que ayuden en la expansión como el hecho de registrar la franquicia en el AEPI y tratar de venderla a emprendedores comprometidos con los objetivos de la empresa. La línea de crédito en este punto es más fácil pero todavía no deja de tener altos los costos de apalancamiento.

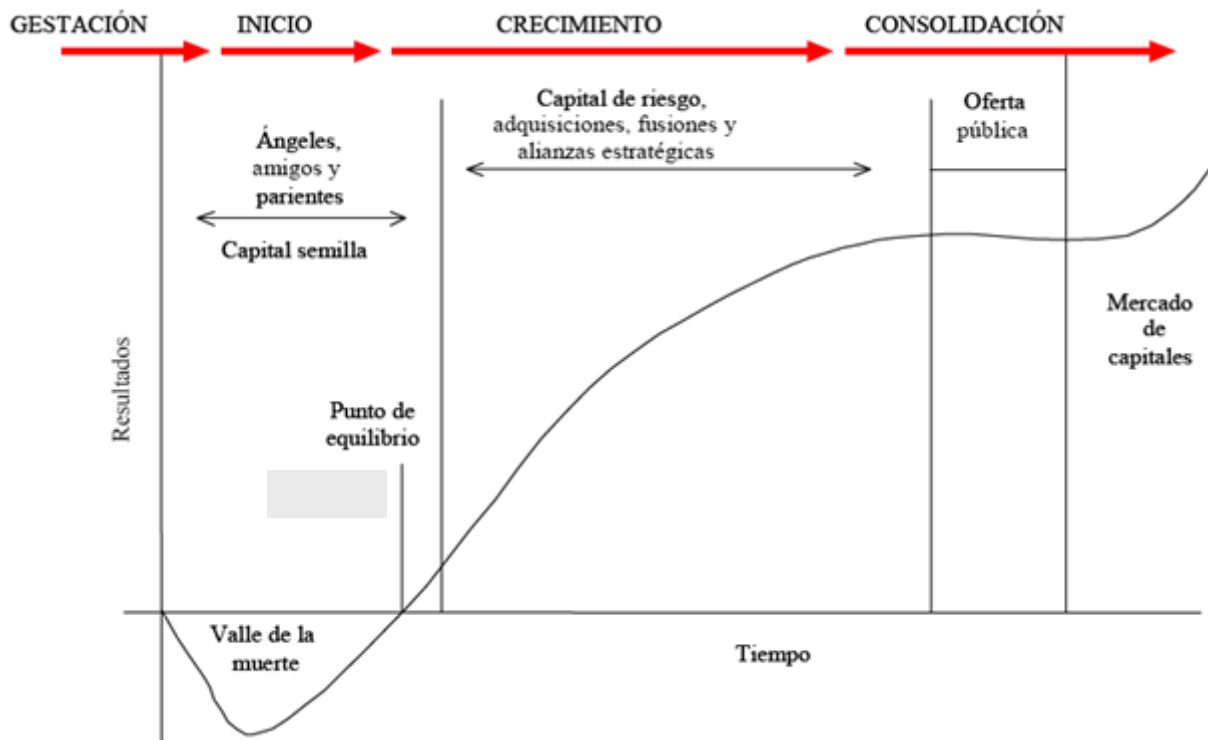
7.1.1.3. Consolidación

Para conseguir la anhelada consolidación primero se tiene que conseguir que el restaurante sea reconocido por casi todo el mercado. El reconocimiento de la marca debe ser un hecho y para esto debería ya haber cumplido con mi objetivo general. Ya en este punto se podrá hacer oferta

pública para encontrar posibles interesados en comprar la franquicia en cualquier parte del Ecuador y ya empezar a pensar en el mercado internacional. Una vez que llega la consolidación ya no del restaurante sino de la empresa, se tiene la facultad de financiar los proyectos a futuro emitiendo obligaciones o bonos en los mercados de capitales.

Aquí la estrategia a seguir sería primero cambiar mis objetivos y plantearlos a nivel macro ya que jamás se podrá dejar de pensar en no expandirse más ya que el mercado cambia y con ellos las estrategias de los demás competidores. Si bien en esta etapa ya es difícil que solo el emprendedor financie la empresa, también es cierto que las fuentes de financiamiento se abren a la empresa.

Gráfico 2. 21. Ciclo de vida de una empresa



Fuente: (Cardullo, 1999).

7.1.4. Presentación de la marca

El restaurante se llamará Ecuadorian Seafood. El nombre se lo escogió porque existe una tendencia de los estratos A y B de gustarles los nombres en inglés. Los colores serán tres como la bandera del Ecuador rojo, azul y amarillo. Los colores que predominarán son el rojo y amarillo ya que según diversos estudios la mente relaciona esos colores con la comida. Ésta es la razón por la cual las grandes cadenas de comida rápida como KFC, McDonald, Burger King, entre otros usan éstos colores.

Además se buscó que el logo tenga forma redondeada ya que según estudios, para la mente es más fácil recordar la marca cuando ésta tiene forma redondeada como Toyota, Volkswagen, Samsung, Lucky Strike, BMW, Wordpress, Target, Pepsi, Bayer, Yamaha, Sony Ericsson, AT&T, ABC, CBS, Palm, Motorola, Firefox, General Electric, Texaco, Starbucks, LG, Mercedes Benz, Nissan y otras que aunque originalmente no son redondeadas, tratan de presentarlas en fondo redondo.

Para que la marca se quede en el logo del consumidor, todos los productos que se expendan tendrán el logo del restaurante. Desde las fundas hasta las tarrinas. Aparecerán también desde la puerta principal hasta el área de juegos. Desde la camiseta de los meseros hasta las facturas que se entregarán a los clientes. La idea es que el logo del restaurante se quede en la mente del consumidor.

Gráfico 2. 22. Logo y eslogan de Ecuadorian Seafood



Fuente: Creación propia

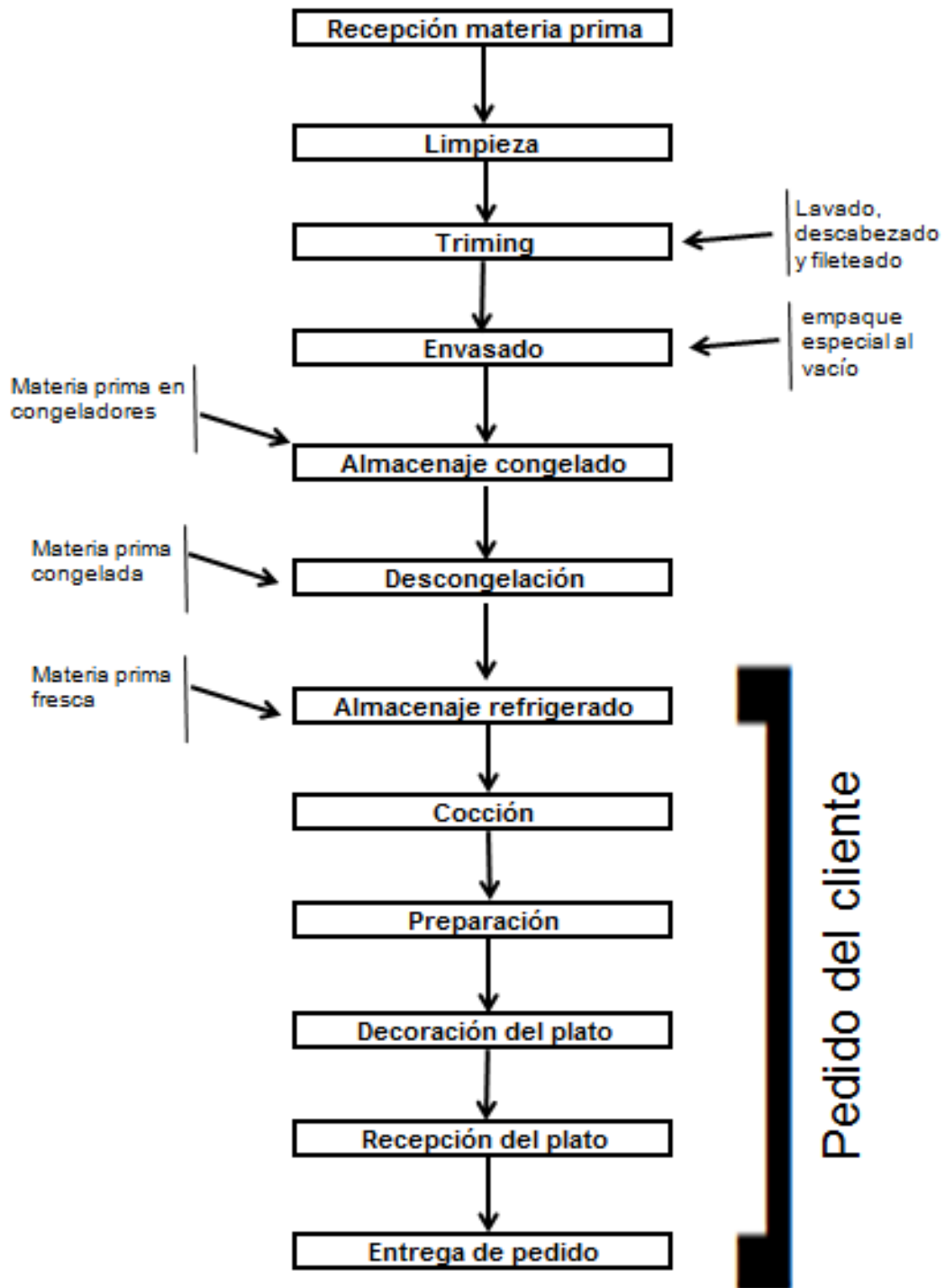
En cuanto al slogan se ha decidido resaltar nuestra especialización que son las familias guayaquileñas. Éste será “Unimos a las familias y la rodeamos de los manjares del mar”.

7.2. Precio

7.2.1. Proceso de Producción

Conocer el proceso de producción es muy importante para determinar alguna ineficiencia como desperdicios de materia prima, accidentes, demoras, etc. El objetivo es graficar el proceso productivo con la finalidad de encontrar soluciones a un determinado problema. A continuación se detalla el mismo:

Gráfico 2. 23. Proceso de producción de Ecuadorian Seafood



Fuente: Elaboración propia.

Recepción de la materia prima.- Una vez que el chef haya verificado la calidad y el administrador haya verificado el orden de pedido y cancelado la deuda, se receipta la materia prima.

Limpieza.- Los ayudantes de cocina lavan la materia prima y el chef se encargará de verificar que no exista suciedad.

Triming.- Los ayudantes de cocinan preparan la materia prima haciendo el descabezado, fileteado, sacando las venas del camarón, etc. El chef se encargará de supervisar el trabajo.

Envasado.- Una vez que está la materia prima preparada, se la envasa y se la empaca al vacío de manera especial. Este procedimiento lo supervisa el chef.

Almacenaje congelado.- Una vez envasada y empacada la materia, el chef supervisa la colocación dentro de los congeladores para que las materias primas no se contaminen ni se mezclen. Este almacenaje tendrá temperatura controlada para garantizar la excelente conservación de la materia prima.

Descongelación.- Una vez comenzado el día laboral y dependiendo del día de la semana, el chef ordenará que se descongele parte de la materia prima para usarla en el transcurso del día. El método a usar es un método FIFO para garantizar que el producto este lo más fresco como sea posible a la hora de procesarlo. Este procedimiento se hace para acortar el tiempo de espera en el pedido del cliente.

Almacenaje refrigerado.- Una vez que parte de la materia prima se ha descongelado, ésta pasa a refrigeración para evitar que se contamine con el ambiente. Una vez que este aquí, la materia estará lista para utilizarse.

Cocción.- Este es el proceso en el cual la materia está siendo cocinada para la preparación de los platillos. Al no estar congelada el tiempo de cocción es menor.

Preparación.- Es el proceso en el cual los cocineros están condimentando la materia prima para que el sabor de los productos sea exquisitamente único. Este proceso es supervisado por el chef.

Decoración del plato.- En esta fase el alimento es puesto en el plato y decorado de manera vistosa agregándole ciertos adherentes. Este proceso tiene la finalidad de lograr que el plato se vea más apetitoso.

Recepción del plato.- Se refiere al momento en el cual el chef una vez dado los toques finales al plato, se lo pasa al mesero para que este último lo haga llegar al comensal.

Entrega del pedido.- Se trata del momento en el cual los meseros hacen llegar el pedido al cliente para que éste los consuma.

7.2.2. Costo Unitario

Para cocinar cada plato se realizó un estudio minucioso acerca de los costos que cada uno genera. Los costos de la mejor materia prima, cual fue cotizada en libras excepto la concha que se contabilizó las 100, el cangrejo por plancha de 48 unidades y al arroz por quintal, son los siguientes:

Tabla 1. 30. Precios de las materias primas en el mercado

Producto	Libra
Albacora	\$ 3,50
Corvina	\$ 3,00
Dorado	\$ 3,50
Camarón	\$ 3,50
Concha	\$ 14,00
Arroz	\$ 29,00
Cangrejo	\$ 30,00
calamar	\$ 1,00
pulpo	\$ 1,00

Fuente: diversos proveedores

Luego de consultar con un chef y un estudiante de segundo año de la carrera de gastronomía. Se realizó el cálculo de manera minuciosa las cantidades de cada receta, ésta se logró determinar de manera empírica. Para la mayoría de recetas se hizo uso de una olla que tiene capacidad de 19.1 litros. Para aquello se ha dividido en 5 grupos de especialidades.

7.2.2.1. Especialidades con camarón

1.- *CEBICHE DE CAMARÓN* (costo: \$4.67)

Ingredientes para 50 platos:

- Camarones. (50 lbs.) (\$174.50)
- Cebolla. (20 lbs.) (\$15)
- Tomates. (25 lbs.) (\$10)
- Jugo de limón. (220 unidades) (\$22)
- Jugo de naranja. (30 unidades) (\$2)

- Salsa de tomate. (1 kg.) (\$4)
- Cilantro o culantro picado. (\$1)
- Sal. (1 kg.) (0.50 ctv.)
- Aceite. (1 ½ litros) (\$4)

2.- *CAMARONES APANADOS* (costo: \$4.65)

Ingredientes para 40 platos:

- Camarón. (40 lbs.) (\$140)
- Huevos. (20 unidades) (\$3)
- Harina (8lbs.) (\$4)
- Apanadura. (\$20)
- Coco rallado. (12 unidades) (\$7)
- Aceite. (2 litros) (\$5)
- Sal. (1 kg.) (0.50 ctv.)
- Pimienta. (\$2)
- Salsa inglesa. (1 litro) (\$3)
- Jugo de limón. (10 unidades) (\$1)

3.- *ARROZ CON CAMARÓN* (costo: \$4.18)

Ingredientes para 40 platos:

- Camarón. (30 lbs.) (\$105)
- Comino molido. (\$5)
- Ajo. (2 lbs.) (\$2.80)
- Aceite de girasol. (1lt.) (\$5)
- Arroz. (15 lbs.) (\$7)
- Mantequilla. (1kg.) (\$6)
- Cebolla. (10 lbs.) (\$7.5)
- Pimiento (\$4)

- Tomate. (12 lbs.) (\$4.30)
- Perejil (\$1)
- Achiote. (1 ½ litros) (\$1.5)
- Vino blanco. (2lts.) (\$15)
- Sal. (1 kg.) (0.50 ctv.)
- Pimienta. (\$2)

4.- *CAMARÓN ASADO* (costo: \$5.22)

Ingredientes para 40 platos:

- Camarones. (60 lbs.) (\$192)
- Jugo de naranja. (30 unidades) (\$2)
- Aceite de oliva (1 lt.) (\$5)
- Ajo. (1 lbs.) (\$1.40)
- Cilantro o culantro picado. (\$1)
- Mostaza. (1kg.) (\$4.20)
- Sal. (1 kg.) (0.50 ctv.)
- Pimienta. (\$2)

5.- *CAMARONES AL AJILLO* (costo: \$5.21)

Ingredientes para 40 platos:

- Camarones. (50 lbs.) (\$174.50)
- Mantequilla. (1kg.) (\$6)
- Ajo. (2 lbs.) (\$2.80)
- Jugo de limón. (60 unidades) (\$6)
- Vino blanco. (2lts.) (\$15)
- Sal. (1 kg.) (0.50 ctv.)
- Pimienta. (\$2)
- Perejil. (\$1)

7.2.2.2. Especialidades con pescado

1.- CEBICHE DE PESCADO (costo: \$4.23)

Ingredientes para 50 platos:

- Pescado corvina. (50 lbs.) (\$149.50)
- Cebolla. (20 lbs.) (\$15)
- Tomates. (25 lbs.) (\$10)
- Pimiento (\$8)
- Jugo de limón. (220 unidades) (\$22)
- Cilantro o culantro picado. (\$1)
- Aceite de girasol. (1lt.) (\$5)
- Sal. (1 kg.) (0.50 ctv.)

2.- ENCEBOLLADO (costo: \$1.96)

Ingredientes para 50 platos:

- Pescado albacora. (12.5 lbs.) (\$37)
- Tomates. (12.5 lbs.) (\$5)
- Pimiento (\$5)
- Cebolla. (35 lbs.) (\$26.25)
- Apio (\$1)
- Ají seco (\$2)
- Pimienta. (\$2)
- Ajo. (1 lb.) (\$1.40)
- Comino (\$3)
- Sal. (1 kg.) (0.50 ctv.)
- Jugo de limón. (50 unidades) (\$5)
- Aceite. (2 litros) (\$5)

- Cilantro o culantro picado. (\$1)
- Yuca. (\$3)

3.- PESCADO APANADO (costo: \$4.46)

Ingredientes para 40 platos:

- Pescado corvina. (40 lbs.) (\$120)
- Cebolla. (4 lbs.) (\$3)
- Salsa de tomate. (500 g.) (\$2)
- Pasta de tomate (1.5 kg.) (\$10)
- Salsa inglesa. (1 litro) (\$3)
- Sal. (1 kg.) (0.50 ctv.)
- Pimienta. (\$2)
- Mostaza. (1kg.) (\$4.20)
- Jugo de limón. (50 unidades) (\$5)
- Huevos. (20 unidades) (\$3)
- Apanadura. (\$20)
- Aceite. (2 litros) (\$5)

4.- PESCADO ASADO (costo: \$4.16)

Ingredientes para 40 platos:

- Filetes de pescado. (50 lbs.) (\$149.50)
- Sal. (1 kg.) (0.50 ctv.)
- Aceite de oliva. (1lt.) (\$6)
- Aliño de cilantro. (1kg) (\$10)

5.- CAZUELA DE PESCADO (costo: \$2.55)

Ingredientes para 40 platos:

- Maní. (10 lbs.) (\$8)
- Pescado corvina. (20 lbs.) (\$60)
- Plátanos verdes. (20 unidades) (\$5)
- Cebollas coloradas. (7 lbs.) (\$5.25)
- Pimiento (\$7.5)
- Cebolla blanca. (\$1)
- Orégano (\$2)
- Sal. (1 kg.) (0.50 ctv.)
- Pimienta. (\$2)
- Comino (\$5)
- Ajo. (2 lbs.) (\$2.80)
- Cilantro o culantro picado. (\$1)
- Achiote. (1 ½ litros) (\$1.5)

6.- *CORVINA ASADA* (costo: \$4.79)

Ingredientes para 40 platos:

- Pescado corvina. (50 lbs.) (\$174.50)
- Sal. (1 kg.) (0.50 ctv.)
- Aceite de oliva. (1lt.) (\$6)
- Aliño de cilantro. (1kg) (\$10)

7.2.2.3. Especialidades con cangrejo

1.- *ARROZ CON CANGREJO* (costo: \$6.41)

Ingredientes para 40 platos:

- Arroz. (15 lbs.) (\$7)

- Aceite. (2 litros) (\$5)
- Cebollas coloradas. (12 lbs.) (\$9)
- Cebolla blanca. (\$1)
- Pimiento verde. (\$3)
- Ajo. (2 lbs.) (\$2.30)
- Comino (\$5)
- Cangrejo. (34 lbs.) (\$220)
- Cilantro o culantro picado. (\$1)
- Sal. (1 kg.) (0.50 ctv.)
- Pimienta. (\$2)

2.- *UÑAS DE CANGREJO* (costo: \$3.79)

Ingredientes para 40 platos (20 unidades c/plato):

- Camarones molidos. (4 lbs.) (\$14)
- Uñas de cangrejo.
- Cangrejo. (17 lbs.) (\$109.50)
- Huevos. (20 unidades) (\$3)
- Maicena (2 kg.) (\$8)
- Zumo de limón. (20 unidades) (\$2)
- Azúcar. (1 lbs.) (0.60 ctv.)
- Canela. (\$1.50)
- Aceite. (2 litros) (\$5)
- Sal. (1 kg.) (0.50 ctv.)
- Pimienta. (\$2)
- Aceite de ajonjolí. (1 lt.) (\$5)

7.2.2.4. Especialidades con concha

1.- *CONCHA ASADA* (costo: \$6.03)

Ingredientes para 40 platos (36 unidades c/plato):

- Conchas prietas. (1500 unidades) (\$209.50)
- Zumo de limón. (30 unidades) (\$3)
- Pasta de tomate (1.5 kg.) (\$10)
- Cebollas coloradas. (7 lbs.) (\$5.25)
- Plátanos verdes. (20 unidades) (\$5)
- Ají seco (\$2)
- Aceite. (2 litros) (\$5)
- Cilantro o culantro picado. (\$1)

2.- CEBICHE DE CONCHA (costo: \$6.31)

Ingredientes para 50 platos:

- Conchas prietas. (1875 unidades) (\$262)
- Cebolla. (20 lbs.) (\$15)
- Limones (150 unidades) (\$15)
- Cilantro o culantro picado. (\$1)
- Aceite. (2 litros) (\$5)
- Ají seco (\$2)
- Jugo de naranja. (100 unidades) (\$6.5)
- Pimiento verde. (\$6)
- Sal. (1 kg.) (0.50 ctv.)
- Pimienta. (\$2)

3.- ARROZ CON CONCHA (costo: \$6.48)

Ingredientes para 40 platos:

- Conchas prietas. (1500 unidades) (\$210)
- Arroz. (15 lbs.) (\$7)
- Arvejas. (5 lbs.) (\$7.5)
- Aceite. (2 litros) (\$5)

- Salsa inglesa. (1 litro) (\$3.5)
- Comino (\$5)
- Ajo. (2 lbs.) (\$2.80)
- Cebollas coloradas. (12 lbs.) (\$9)
- Pimiento verde. (\$2.75)
- Pimiento verde. (\$2.75)
- Cilantro o culantro picado. (\$1)
- Sal. (1 kg.) (0.50 ctv.)
- Pimienta. (\$2)

7.2.2.5. Especialidades combinadas

1.- *ARROZ MARINERO* (costo: \$7.56)

Ingredientes para 40 platos:

- Arroz. (15 lbs.) (\$7)
- Camarón. (8 lbs.) (\$26)
- Almejas. (200 unidades) (\$46)
- Conchas prietas. (400 unidades) (\$52)
- Calamar (10 lbs.) (\$12)
- Cangrejos. (40 unidades) (\$28)
- Mejillones. (200 unidades) (\$46)
- Pulpo (10 lbs.) (\$12)
- Pescado corvina. (12 lbs.) (\$42)
- Aceite de girasol. (1lt.) (\$5)
- Mantequilla. (1kg.) (\$6)
- Achiote. (2 litros) (\$2)
- Ajo. (2 lbs.) (\$2.30)
- Cilantro o culantro picado. (\$1)
- Comino (\$5)
- Cebolla blanca. (\$1)

- Pimiento picado. (\$6)
- Sal. (1 kg.) (0.50 ctv.)
- Pimienta. (\$2)

2.- *SOPA MARINERA* (costo: \$7.43)

Ingredientes para 50 platos:

- Camarón. (10 lbs.) (\$32.5)
- Almejas. (250 unidades) (\$57.50)
- Conchas prietas. (500 unidades) (\$65)
- Calamar (12.5 lbs.) (\$15)
- Cangrejos. (50 unidades) (\$35)
- Mejillones. (250 unidades) (\$57)
- Pulpo (12.5 lbs.) (\$15)
- Pescado corvina. (15 lbs.) (\$52.50)
- Cebollas coloradas. (7 lbs.) (\$5.25)
- Cilantro o culantro picado. (\$1)
- Ajo. (2 lbs.) (\$2.80)
- Maní. (10 lbs.) (\$8)
- Aceite. (2 litros) (\$5)
- Tomates. (25 lbs.) (\$10)
- Sal. (1 kg.) (0.50 ctv.)
- Pimienta. (\$2)
- Comino (\$5)
- Achiote. (2 litros) (\$2)

3.- *PARRILLADA DE MARISCOS* (costo: \$27.08)

Ingredientes para 40 parrilladas (4personas c/u):

- Camarón. (30 lbs.) (\$97.5)
- Almejas. (1250 unidades) (\$287.50)

- Conchas prietas. (1250 unidades) (\$162.50)
- Calamar (60 lbs.) (\$70)
- Cangrejos. (50 unidades) (\$35)
- Mejillones. (1250 unidades) (\$287.50)
- Pulpo (60 lbs.) (\$70)
- Pescado corvina. (15 lbs.) (\$52)
- Ajo. (2 lbs.) (\$2.80)
- Aceite de oliva. (1lt.) (\$5)
- Sal. (1 kg.) (0.50 ctv.)
- Pimienta. (\$2)
- Limones (50 unidades) (\$5)
- Cebollas coloradas. (7 lbs.) (\$5.25)

4.- PIQUEO MARINERO (costo: \$7.74)

Ingredientes para 40 platos:

- Camarón. (7.5 lbs.) (\$24.38)
- Almejas. (240 unidades) (\$56)
- Conchas prietas. (320 unidades) (\$41.60)
- Calamar (15 lbs.) (\$17)
- Cangrejos. (40 unidades) (\$28)
- Mejillones. (240 unidades) (\$56)
- Pulpo (15 lbs.) (\$17.50)
- Pescado corvina. (10 lbs.) (\$35)
- Ajo. (2 lbs.) (\$2.80)
- Aceite de oliva. (1lt.) (\$5)
- Sal. (1 kg.) (0.50 ctv.)
- Pimienta. (\$2)
- Limones (50 unidades) (\$5)
- Cebollas coloradas. (7 lbs.) (\$5.25)

- Huevos. (20 unidades) (\$3)
- Apanadura. (\$10)

Una vez analizado todos los costos a nivel macro, a continuación se muestra una tabla resumida donde constan los costos de cada platillo: Para efectos de promoción, estos costos incluyen una bebida ya sea agua, jugo o gaseosa.

Tabla 1. 31. Costos unitarios de Ecuadorian seafood

PLATILLOS	COSTO
Cebiche camarón	\$ 4,67
Camarones apanados	\$ 4,65
Arroz camarón	\$ 4,18
Camarón asado	\$ 5,22
Camarones al ajillo	\$ 5,21
Cebiche pescado	\$ 4,23
Encebollado	\$ 1,96
Pescado apanado	\$ 4,46
Pescado asado	\$ 4,16
Cazuela pescado	\$ 2,55
Corvina asada	\$ 4,79
Arroz con cangrejo	\$ 6,41
Uñas de cangrejo	\$ 3,79
Concha asada	\$ 6,03
Cebiche concha	\$ 6,31
Arroz con concha	\$ 6,48
Arroz marinero	\$ 7,56
Sopa marinera	\$ 7,43
Parrillada de mariscos	\$ 27,08
Piqueo marinero	\$ 7,74

Fuente: Experimento empírico / elaboración propia

7.2.3. Otros costos

Otra cosa a tomar en cuenta son los diversos gastos que se incurren cuando se está en el proceso productivo como los gastos de electricidad, los del servicio de agua potable, telefonía fija, los gastos que generan el alquiler de local, ya que al no poseer tantos recursos como para adquirir un bien inmueble donde funcione el restaurante, se prefirió mandar este rubro a cuenta de gastos y por último los otros gastos que se refiere a las servilletas, palillos de diente, papel higiénico, jabón líquido, instrumentos de limpieza, floreros, aderezos, televisión por cable, tachos de basura, botiquín de primeros auxilios, extintores, camisetas para los empleados, tanque de gas industrial, etc.

Tabla 1. 32. Parte de los gastos operacionales

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Electricidad	\$ 4.500,00	\$ 4.725,00	\$ 4.961,25	\$ 5.209,31	\$ 5.469,78
Agua	\$ 1.000,00	\$ 1.250,00	\$ 1.500,00	\$ 1.725,00	\$ 1.897,50
Teléfono	\$ 150,00	\$ 157,50	\$ 165,38	\$ 173,64	\$ 182,33
Alquiler	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00
Gastos constitución	\$ 1.000,00				
Otros gastos	\$ 5.989,00	\$ 8.012,50	\$ 10.769,35	\$ 13.664,04	\$ 16.182,68
TOTAL GASTOS	\$ 27.039,00	\$ 28.545,00	\$ 31.795,98	\$ 35.172,00	\$ 38.132,28

Fuente: Estudio realizado/ elaboración propia

El caso de la planilla de la electricidad se considera un incremento de 5% cada año debido a que es la tasa de inflación aproximada proyectada para los últimos 5 años. Para los costes del consumo de agua, se considera un incremento anual el cual corresponde a una tasa ponderada donde se toma parte del incremento en las ventas ya que el agua se usa como materia prima para hacer sopas y la inflación. El incremento en la planilla del teléfono obedece a la inflación proyectada (5%).

El rubro otros gastos se destacan objetos que aumentan dependiendo de la cantidad de clientes como las servilletas, papel higiénico, jabón líquido, aderezos como salsa de tomate, mostaza y mayonesa. Además podemos observar gastos que solo se hacen una vez o cada año como las camisetas para los empleados y servicios con costos que suben acorde a la inflación proyectada. En el siguiente cuadro se detalla lo explicado:

Tabla 1. 33. Otros gastos operacionales

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
servilletas	\$ 3.600,00	\$ 5.400,00	\$ 7.560,00	\$ 9.828,00	\$ 11.793,60
papel higiénico	\$ 180,00	\$ 270,00	\$ 378,00	\$ 491,40	\$ 589,68
jabón líquido	\$ 104,00	\$ 156,00	\$ 218,40	\$ 283,92	\$ 340,70
instrumentos Limpieza	\$ 120,00	\$ 126,00	\$ 132,30	\$ 138,92	\$ 145,86
Floreros	\$ 200,00				
aderezos	\$ 625,00	\$ 937,50	\$ 1.312,50	\$ 1.706,25	\$ 2.047,50
palillos	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
TV cable	\$ 480,00	\$ 504,00	\$ 529,20	\$ 555,66	\$ 583,44
Tachos	\$ 30,00				
Botiquin	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
extintores	\$ 50,00				
camisetas	\$ 380,00	\$ 399,00	\$ 418,95	\$ 439,90	\$ 461,89
	\$ 5.989,00	\$ 8.012,50	\$ 10.769,35	\$ 13.664,04	\$ 16.182,68

Fuente: Estudio realizado/ elaboración propia

7.2.4. Precios de Venta al Público

Conocer los precios de la competencia es algo importante para poder fijar los propios. Los precios tratarán de ser homogéneos con los de la competencia para darles una sensación a los clientes que pagan igual precio por algo mejor o más completo.

A continuación se va a mostrar los precios competitivos de Ecuadorian seafood, con los cuales se espera mantenerlos o variándolos muy poco durante los 5 años de vida del proyecto. Para efectos de promoción, éstos precios incluyen una bebida ya sea agua, jugo o gaseosa.

Tabla 1. 34. Precios de venta al público de Ecuadorian seafood

Precio Unitario (En US\$)	
Cebiche camarón	\$ 6,25
Cebiche pescado	\$ 5,75
Cebiche concha	\$ 8,50
Encebollado	\$ 4,50
Camarones apanados	\$ 7,20
Arroz camarón	\$ 7,00
Arroz con cangrejo	\$ 9,75
Pescado apanado	\$ 6,75
Pescado asado	\$ 6,50
Concha asada	\$ 9,00
Camaron asado	\$ 7,50
Arroz marinero	\$ 11,50
Sopa marinera	\$ 11,25
Cazuela pescado	\$ 5,00
Parrillada de mariscos	\$ 39,00
Camarones al ajillo	\$ 7,20
Arroz con concha	\$ 8,75
Corvina asada	\$ 7,00
Uñas de cangrejo	\$ 7,00
Piqueo marinero	\$ 10,00

Fuente: Estudio realizado/ elaboración propia

Estos precios fueron fijados tomando en cuenta los costos de producirlos sumando un 25% de ganancia. Claro está que este 25% de margen están en función del precio que los consumidores están dispuestos a pagar. Según el sondeo realizado los clientes estaban dispuestos a pagar fácilmente un 25% más del costo de producir los platillos de mariscos (\$9).

7.2.5. Capacidad y Formas de pago

Como se lo había señalado previamente el costo de los productos están en un promedio de \$9 por consumo de persona. Este es un precio que el mercado meta al tener un alto poder adquisitivo están dispuestos a pagar fácilmente. Por otro lado, las formas de pago aceptadas por el restaurante serán por medio de efectivo o tarjeta de crédito.

Otra de las cosas a tomar en cuenta es que el mercado meta en su gran mayoría posee tarjetas de crédito por lo cual es fundamental que se les de esa facilidad. Según un estudio contratado por la Asociación de Bancos Privados (ABPE) en los últimos años el consumo por tarjeta de crédito se ha incrementado en los segmentos medio y medio-alto. Lo que corresponde a los estratos B y C+. El consumo de estos estratos aumentó en un 42%. Las tarjetas que más mercado tienen son según en orden descendente Visa, MasterCard, Diners y American Express (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2012)

Por otro lado según el estudio que contrató la ABPE y que fue publicado por el Diario El Comercio en el segmento de la población que usa tarjeta de crédito, en porcentaje de clientes solo el 2.9% paga los restaurantes con tarjeta de crédito.

Gráfico 2. 24. Uso de la tarjeta de crédito en Ecuador

Las compras

Sectores en los que se usa como medio de pago.

En porcentaje de clientes



Fuente: ABPE/ extraído del diario El Comercio.

7.3. Comunicación

La comunicación entre el restaurante y los comensales es de suma importancia ya que esto puede determinar el éxito o fracaso del negocio. Ecuadorian Seafood se dará a conocer por 3 vías la publicidad, mercadeo electrónico y marketing directo.

7.3.1. Publicidad

Antes que todo se debe plantear a quién debe estar dirigida la publicidad. Se debe responder preguntas claves como a qué sexo y edad va dirigido el restaurante, quién realiza la compra, quién influye en la compra y quién decide la compra. La idiosincrasia del guayaquileño por lo general es que en el hogar mandan las mujeres por lo que si bien el que decide la compra es el papá pero quién influye es la mamá. Entonces basando en este supuesto se puede fijar el objetivo al que queremos llegar que es al mercado meta pero la publicidad tiene que estar dirigida a los padres de entre 30 a 50 años en general.

Los objetivos de la publicidad es persuadir a los padres jóvenes que es la mejor opción a la hora de comer afuera. Fomentar su curiosidad por conocer la experiencia de comer en el restaurante. Y por último que capten la imagen de la empresa en sus mentes. Según las encuestas realizadas e investigaciones personales, los medios a utilizar son la televisión y las vallas de publicidad.

En cuando a la televisión se podría plantear presentar un spot que de manera central va exponer de manera jocosa y exagerada como es la familia

a la hora de comer en un restaurante. Para aquello se indagó los precios de los principales canales de televisión como Ecuavisa, RTS, Teleamazonas, Gama TV, TC televisión y Canal 1. En un espacio promedio de 30 segundos los costos se sitúan entre los \$90 y \$3000.

Éstos precios dependen mucho del rating del programa y también si es en horario familiar. En un programa con un rating aceptable el costo del espacio estaría en \$1 500 cada uno. Si se propone pasar un spot 2 veces por semana por 2 meses se contabilizaría 18 espacios publicitarios. El costo total de la publicidad por televisión rondaría los \$27 000.

Otro medio serían las vallas de publicidad que estarían en lugares estratégico de la ciudad. El costo de alquiler de una valla de éstas cuya dimensión sea de 32 m² es de \$4 000 anuales.

Tabla 1. 35. Gastos de Publicidad estimados

EGRESOS POR PUBLICIDAD			
Manera	Medio	Tiempo 2 meses	Tiempo anual
Televisión	Un canal	\$27.000	\$162.000
Valla Publicidad	Una valla	\$667	\$4.000
TOTAL		\$27.667	\$166.000

Fuente: Investigación propia

Debido a su alto costo se ha decidido mejor usar una estrategia que consiste en hacer un presupuesto para la publicidad en donde el primer año se va a presupuestar el 20% de los ingresos en el primer y segundo año. Para el tercero y cuarto año la cuota es de 10% de los ingresos y por último

se destinará un 5% en el quinto año. El porcentaje destinado a publicidad va disminuyendo acorde pasan los años debido a que se considera que no es necesario invertir más porque la marca ya tendría que ir logrando su reconocimiento por lo cual solo sería necesario mantener la inversión. Por otro lado, se optará también por seguir reforzando la publicidad con las otras 2 estrategias propuestas como el mercadeo electrónico y el marketing viral por sus bajos costos.

7.3.2. Mercadeo Electrónico

El restaurante dispondrá de su propia página web donde se indicará toda la información que el cliente requiera como menú, información de la historia de la empresa, visión, misión, fotos de las instalaciones, etc. A través de ella se da la opción de registrarse y mandarles la publicidad a través de correo electrónico. Habrá un buzón de sugerencia en la web donde se recibirán opiniones, quejas, sugerencias, reservaciones y demás. El usuario que se registra se le ofrecerá beneficios como regalo de algún postre o bebida al momento de visitar el local. Con esto se busca tener una comunicación directa con el cliente como cuando el restaurante tenga que hacer algún anuncio a sus comensales.

7.3.3. Marketing boca a boca

También se lo conoce como marketing viral es una técnica que es utilizada por su muy bajo costo. En esta técnica sirve para conseguir aumentar el reconocimiento de marca por medio del uso de muchas réplicas de comentarios en medios electrónicos causando que la gente opine o hable de la empresa. En esta parte se puede aplicar esto en las principales redes sociales como Youtube, Twitter y Facebook. La finalidad es aprovechar la

tecnología y el gran acceso a internet del mercado meta, para tener presencia en las principales redes sociales.

Esta técnica también hace uso de blogs, sitios que aparentan ser de personas comunes. Haciendo uso de esto se puede contar historias fantásticas del local como leyendas urbanas para que la gente pase de boca en boca las historias y cada vez sea más la gente que hable del restaurante. La idea es estar en todos lados donde el mercado meta está o estará.

Lo bueno de usar este medio es que normalmente la respuesta es alta y se consigue una cantidad considerable de clientes interesados en visitar el local a un costo casi irrisorio. Aquí lo difícil es manejar la increíble base de datos que se sabe generar de estas interacciones en la red por lo que el sistema antes propuesto de recolección de datos deberá tener una data-base con una capacidad importante.

8. Presupuesto y proyección de estados financieros

8.1. Inversión

Para la inversión total se espera gastar \$32 000. En lo que a equipamiento del restaurante se refiere se invertirá \$20 000 más \$2 000 más para decorarlo y adecuarlo ya que es casi imposible encontrar un local con las mismas características que se requieren.

Para el capital de trabajo, denominado también fondo de maniobra se ha dispuesto de una cantidad de \$9 500 que se cree será necesaria para que el restaurante pueda tener un desarrollo normal en sus actividades cotidianas. En cuanto a los equipos de computación se refiere, se ha destinado solo \$500 porque no se necesita una muy sofisticada para las operaciones del restaurante.

Tabla 1. 36. Inversión inicial requerida por Ecuadorian seafood

INVERSIÓN INICIAL	
Edificios e instalaciones	
Gastos decoración	\$2.000,00
Total	\$2.000,00
Equipos y maquinarias	
mesas y sillas	\$5.000,00
caja registradora	\$400,00
cocinas industriales	\$1.500,00
sala juegos	\$2.000,00
extractores	\$600,00
televisores	\$1.600,00
aire acondicionado	\$1.600,00
cámaras	\$300,00
monitor	\$800,00
vajillas	\$5.000,00
secador manos	\$200,00
congelador	\$1.000,00
Total	\$20.000,00
Computo	
Equipos de Computación	\$500,00
Total	\$500,00
Otros	
Capital de Trabajo	\$9.500,00
Total	\$32.000,00

Fuente: Estudio realizado/ elaboración propia.

8.2. Financiamiento

Para el financiamiento se hizo un estudio de todas las fuentes que existen para poder apalancarse y se ha optado por escoger un préstamo de \$15 000 a la Corporación Financiera Nacional (CFN) el cual cobra una tasa anual de 17% para este tipo de proyecto el cual es capitalizable mensualmente. Los \$17 000 restantes saldrán de capital propio. A continuación se muestra la tabla de amortización del préstamo a la CFN por año ya que por factor espacio no se puede colocarla mensualmente.

Tabla 1. 37. Amortización del préstamo a realizar

FINANCIAMIENTO					
TABLA DE AMORTIZACIÓN					
DEUDA	15.000,00				
PLAZO	5	AÑOS			
TASA DE INTERÉS	17,00%	ANUAL			
AÑOS	DESEMBOLSO	CUOTA	INTERESES	AMORTIZACION	SALDO
0	15.000				15.000
1		\$ 4.473,46	2.392,82	\$ 2.080,64	12.919,36
2		\$ 4.473,46	2.010,21	\$ 2.463,25	10.456,10
3		\$ 4.473,46	1.557,24	\$ 2.916,23	7.539,88
4		\$ 4.473,46	1.020,97	\$ 3.452,50	4.087,38
5		\$ 4.473,46	386,08	\$ 4.087,38	-

Fuente: Estudio realizado/ elaboración propia.

8.3. Depreciación

Para la depreciación se ha escogido una tabla donde indica en que tiempo se van a depreciar los bienes. Se ha tomado como referencia la tabla

que ofrece el SRI para conocer como se debe hacerlo para no contravenir con alguna disposición gubernamental. A continuación se detalla cómo se van depreciando los activos cada año

Tabla 1. 38. Depreciación de activos de Ecuadorian seafood

Activos Fijos	Años de Depreciación	Inversión
mesas y sillas	10	\$ 5.000,00
caja registradora	10	\$ 400,00
cocinas industriales	10	\$ 1.500,00
sala juegos	10	\$ 2.000,00
extractores	10	\$ 600,00
televisores	10	\$ 1.600,00
aire acondicionado	10	\$ 1.600,00
cámaras	3	\$ 300,00
monitor	3	\$ 800,00
vajillas	10	\$ 5.000,00
secador manos	10	\$ 200,00
congelador	10	\$ 1.000,00
Equipos de Computación	3	\$ 500,00

Fuente: SRI / Elaboración propia.

En el caso de los activos totalmente depreciados después de los 5 años, se ha dispuesto la compra de uno nuevo y hacer uso del valor de salvamento que es el valor al que se pueden vender los bienes cuando ya han cumplido su vida útil aparentemente. Para el caso se ha utilizado la técnica de depreciación lineal.

Tabla 1. 39. Detalle del método de depreciación utilizado

Método de Depreciación: Lineal	% De depreciación	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
mesas y sillas	10%	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
caja registradora	10%	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00
cocinas industriales	10%	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
sala juegos	10%	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
extractores	10%	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
televisores	10%	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00
aire acondicionado	10%	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00
cámaras	33%	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00		
monitor	33%	\$ 266,66	\$ 266,66	\$ 266,66		
vajillas	10%	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
secador manos	10%	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
congelador	10%	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Equipos de Computación	33%	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67		
Total gastos depreciación		\$ 2.423,33	\$ 2.423,33	\$ 2.423,33	\$ 1.890,00	\$ 1.890,00

Fuente: Estudio realizado / elaboración propia.

8.4. TIR y VAN

Para el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR) se debe analizar el flujo neto de efectivo que como se ve tiene los 2 primeros años cifras negativas pero se recupera los 3 años siguientes. En el caso de la TIR es mayor que la tasa de descuento lo cual indica que hay un rendimiento mayor del esperado. Si bien la TIR no maximiza la inversión, si lo hace con la variable rentabilidad del proyecto.

Tabla 1. 40. Evaluación financiera usando el VAN y la TIR

Flujo Financiero	AÑO 0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Ingresos (US\$)		\$ 140.846,00	\$ 221.832,45	\$ 326.093,70	\$ 445.117,90	\$ 560.848,56
Costos (US\$)		\$ 93.529,30	\$ 147.308,65	\$ 216.543,71	\$ 295.582,17	\$ 372.433,53
Gastos Administrativos		\$ 67.366,55	\$ 85.069,84	\$ 76.563,70	\$ 93.057,97	\$ 79.548,90
Dividendo (incluye Gastos financieros)		\$ 4.473,46	\$ 4.473,46	\$ 4.473,46	\$ 4.473,46	\$ 4.473,46
Depreciación		\$ 2.423,33	\$ 2.423,33	\$ 2.423,33	\$ 1.890,00	\$ 1.890,00
Inversión	\$ 32.000,00					
Flujo Operacional		\$ (26.946,64)	\$ (17.442,83)	\$ 26.089,50	\$ 50.114,30	\$ 102.502,67
Depreciación		\$ 2.423,33	\$ 2.423,33	\$ 2.423,33	\$ 1.890,00	\$ 1.890,00
Flujo neto	\$ (32.000,00)	\$ (24.523,31)	\$ (15.019,50)	\$ 28.512,83	\$ 52.004,30	\$ 104.392,67

Evaluación	
Valor Actual Neto	\$24.537,83
Tasa Interna de Retorno	30%
Tasa de descuento	18,59%

Fuente: Estudio realizado/ elaboración propia.

Para el cálculo del Valor Presente Neto (VPN) se toma otra vez los flujos netos de efectivo pero ahora se hace uso de la famosa tasa de descuento. Cómo se ve que la VAN > 0 se puede decir casi con certeza que el proyecto es rentable. En cuanto a la tasa de descuento 18.59%, se la obtuvo con el cálculo de la Tmar mixta, ya que este modelo considera todos los costos inclusive el riesgo por lo que es ideal para evaluar proyectos. El Costo Promedio Ponderado de Capital (CMPC) si bien es real (contable) ya que se lo extrae de lo pagado (incluido impuestos), es un modelo estático ya que sólo considera el pasado y no el futuro. A continuación se detalla la fórmula:

$$\begin{array}{r}
 \frac{\text{Total deuda}}{\text{Total de recursos}} \times \text{tasa de interés} + \frac{\text{Recursos Propios}}{\text{Total de recursos}} \times \text{Costo Oportunidad} \\
 \\
 \frac{\$ 15.000,00}{\$ 32.000,00} \times 17\% + \frac{\$ 17.000,00}{\$ 32.000,00} \times 20\% \\
 \\
 46,88\% \times 17\% + 53,13\% \times 20\% \\
 \\
 7,97\% + 10,63\% \\
 \\
 \mathbf{18,59\%}
 \end{array}$$

8.5. Estado de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias es un informe de índole financiero que se utiliza comúnmente para ver la rentabilidad operativa de una empresa en un periodo determinado (normalmente 1 año). Además, este permite al empresario determinar si existió utilidad o pérdida, revisar los ingresos, costos, la situación financiera actual, etc. y de esta manera tomar decisiones importantes sobre el futuro de la organización. La información que este estado financiero arroja es sumamente importante porque muchas veces puede mostrar resultados negativos, pero no por eso un negocio deja de ser rentable ya que puede que haya una influencia negativa en los gastos administrativos de la empresa o tal vez se esté pagando una tasa impositiva demasiado alta. Si este fuera el caso, con esta información se puede corregir errores y maximizar las utilidades.

Tabla 1. 41. Estado de pérdidas y ganancias proyectado.

	ESTADO DE PERDIDA Y GANANCIAS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 140.846,00	\$ 221.832,45	\$ 326.093,70	\$ 445.117,90	\$ 560.848,56
Costo de Ventas	\$ (93.529,30)	\$ (147.308,65)	\$ (216.543,71)	\$ (295.582,17)	\$ (372.433,53)
Utilidad bruta en ventas	\$ 47.316,70	\$ 74.523,80	\$ 109.549,99	\$ 149.535,74	\$ 188.415,03
Gastos de ventas	\$ (67.366,55)	\$ (85.069,84)	\$ (76.563,70)	\$ (93.057,97)	\$ (79.548,90)
Depreciación	\$ (2.423,33)	\$ (2.423,33)	\$ (2.423,33)	\$ (1.890,00)	\$ (1.890,00)
Utilidad en operación	\$ (22.473,18)	\$ (12.969,37)	\$ 30.562,97	\$ 54.587,76	\$ 106.976,13
financieros	\$ (4.473,46)	\$ (4.473,46)	\$ (4.473,46)	\$ (4.473,46)	\$ (4.473,46)
Utilidad neta	\$ (26.946,64)	\$ (17.442,83)	\$ 26.089,50	\$ 50.114,30	\$ 102.502,67

Fuente: Estudio realizado/ elaboración propia.

En el estado de pérdidas y ganancias mostrado se puede ver que el equilibrio operativo se alcanza en el tercer año del proyecto.

8.6. Periodo de recuperación

El periodo de recuperación es muy importante debido a que muchas veces de manera anti técnica se piensa que porque existe un flujo de efectivo positivo, ya se ha recuperado la inversión. El periodo de recuperación se detalla abajo año por año. En el primer año se tiene un flujo neto de efectivo negativo de \$24,523 por lo que se cerrará ese año en negativo \$56,523 debido a la inversión realizada anteriormente y que fue de \$32,000. Para el segundo año se sigue generando un flujo neto de efectivo negativo de \$15,020 lo cual sumado al valor acumulado del año pasado, se cierra otra vez en negativo \$71,543.

Ya para el tercer año recién se comienza a tener un flujo neto de efectivo positivo (\$28,513) por lo que ese año se cierra en negativo pero ya menos que el año anterior. En el cuarto año ya ocurre lo que todo inversionista quiere ver, se recupera la inversión y desde ese año ya se comienza a obtener ganancias generadas de la inversión. Ese año se cierra en positivo (\$8,974) igual que el quinto año (\$113,367). Con esto se puede decir que la inversión se recupera en casi cuatro años. Ya en el quinto se comienza a obtener solo ganancias.

Tabla 1. 42. Periodo de recuperación de la inversión

Periodo de recuperación						
Inversión		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-32.000	Comienzo	-32.000	-56.523	-71.543	-43.030	8.974
	Final	-24.523	-15.020	28.513	52.004	104.393
	Total	-56.523	-71.543	-43.030	8.974	113.367

Fuente: Estudio realizado/ elaboración propia.

8.7. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio muestra cuanto se debe vender o cuanto debe ingresar para que la empresa ni gane ni pierda. Es lo mínimo que se puede esperar ya que nadie produce para perder. Si una empresa produce o vende por debajo del punto de equilibrio lo más probable es que desaparezca. Por definición se sabe que para el cálculo se requiere saber cuánto son los costos fijos, los cuales se los obtiene sumando los gastos administrativos, los dividendos, los gastos financieros, la depreciación acumulada anual.

$$PEQ(\text{unidades}) = \frac{\text{Costos Fijos}(CF)}{PV - CVU}$$

Para obtener el punto de equilibrio se debe sacar un precio unitario y un costo unitario. Al tener el restaurante 20 productos se debe realizar un método para obtener un punto de equilibrio cuando se tiene múltiples productos. Para este fin se ha hecho una ponderación tomando en cuenta la participación de cada producto en las ventas.

Tabla 1. 43. Precio y Costo ponderado según participación en ventas

PLATILLOS	COSTO	PVP	Participación	% PVP	% Costo
Cebiche camarón	\$ 4,67	\$ 6,25	7,60%	0,48	0,35
Camarones apanados	\$ 4,65	\$ 7,20	7,60%	0,55	0,35
Arroz camarón	\$ 4,18	\$ 7,00	7,60%	0,53	0,32
Camaron asado	\$ 5,22	\$ 7,50	7,60%	0,57	0,40
Camarones al ajillo	\$ 5,21	\$ 7,20	7,60%	0,55	0,40
Cebiche pescado	\$ 4,23	\$ 5,75	1,83%	0,11	0,08
Encebollado	\$ 1,96	\$ 4,50	1,83%	0,08	0,04
Pescado apanado	\$ 4,46	\$ 6,75	1,83%	0,12	0,08
Pescado asado	\$ 4,16	\$ 6,50	1,83%	0,12	0,08
Cazuela pescado	\$ 2,55	\$ 5,00	1,83%	0,09	0,05
Corvina asada	\$ 4,79	\$ 7,00	1,83%	0,13	0,09
Arroz con cangrejo	\$ 6,41	\$ 9,75	11,50%	1,12	0,74
Uñas de cangrejo	\$ 3,79	\$ 7,00	11,50%	0,81	0,44
Concha asada	\$ 6,03	\$ 9,00	8,67%	0,78	0,52
Cebiche concha	\$ 6,31	\$ 8,50	8,67%	0,74	0,55
Arroz con concha	\$ 6,48	\$ 8,75	8,67%	0,76	0,56
Arroz marinero	\$ 7,56	\$ 11,50	0,50%	0,06	0,04
Sopa marinera	\$ 7,43	\$ 11,25	0,50%	0,06	0,04
Parrillada de mariscos	\$ 27,08	\$ 39,00	0,50%	0,20	0,14
Piqueo marinero	\$ 7,74	\$ 10,00	0,50%	0,05	0,04
				7,88	5,28

Fuente: Estudio realizado / elaboración propia

De esta manera hemos sacado un precio ponderado que se lo llamará Precio_p (\$7.88) y un costo ponderado que se lo llamará como Costo_p (\$5.28). Ahora en el cuadro que se muestra a continuación se aplica la fórmula y se obtendrá el punto de equilibrio.

Tabla 1. 44. Punto de equilibrio en unidades

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Fijos	\$ 74.263,34	\$ 91.966,63	\$ 83.460,49	\$ 99.421,44	\$ 85.912,36
Precio _p - Costo _p	\$ 2,60	\$ 2,73	\$ 2,87	\$ 3,01	\$ 3,16
Pto. EQ. unidades	28563	33687	29116	33032	27185

Fuente: Estudio realizado/ elaboración propia.

Con los resultados obtenidos se concluye que para sostener el restaurante se tiene que lograr vender en promedio 28,563 unidades anuales, es decir, al restaurante tienen que ingresar un número de personas que consuman 28,563 platos anualmente. Para que el restaurante esté en equilibrio tiene que vender al menos 78 platos diarios.

8.8. Sensibilidad del precio

En cuanto a la sensibilidad en el precio de venta, al ser fijados precios competitivos, ésta variable es muy sensible. Si se baja 5% en los precios, automáticamente el proyecto deja de ser rentable. Hay que recalcar que ésta sensibilidad se debe a que los precios fueron fijados en función de captar cada vez más participación del mercado meta, por el contrario, jamás se buscó aplicar una política de discriminación de precios.

Por otro lado, si se quiere hacer una promoción, este estudio de sensibilidad señala que no se puede enfocar en la reducción de precios, más bien se debería enfocar en dar más valor agregado. Para que el proyecto sea rentable solo se puede bajar 2% del precio de venta al público, caso contrario el proyecto deja de ser rentable.

Tabla 1. 45. Análisis de sensibilidad de precios de Ecuadorian seafood

VARIACIÓN DEL PRECIO					
Sensibilidad	-5%	-4%	-3%	-2%	-1%
	\$ 5,94	\$ 6,00	\$ 6,06	\$ 6,13	\$ 6,19
	\$ 5,46	\$ 5,52	\$ 5,58	\$ 5,64	\$ 5,69
	\$ 8,08	\$ 8,16	\$ 8,25	\$ 8,33	\$ 8,42
	\$ 4,28	\$ 4,32	\$ 4,37	\$ 4,41	\$ 4,46
	\$ 6,84	\$ 6,91	\$ 6,98	\$ 7,06	\$ 7,13
	\$ 6,65	\$ 6,72	\$ 6,79	\$ 6,86	\$ 6,93
	\$ 9,26	\$ 9,36	\$ 9,46	\$ 9,56	\$ 9,65
	\$ 6,41	\$ 6,48	\$ 6,55	\$ 6,62	\$ 6,68
	\$ 6,18	\$ 6,24	\$ 6,31	\$ 6,37	\$ 6,44
	\$ 8,55	\$ 8,64	\$ 8,73	\$ 8,82	\$ 8,91
	\$ 7,13	\$ 7,20	\$ 7,28	\$ 7,35	\$ 7,43
	\$ 10,93	\$ 11,04	\$ 11,16	\$ 11,27	\$ 11,39
	\$ 10,69	\$ 10,80	\$ 10,91	\$ 11,03	\$ 11,14
	\$ 4,75	\$ 4,80	\$ 4,85	\$ 4,90	\$ 4,95
	\$ 37,05	\$ 37,44	\$ 37,83	\$ 38,22	\$ 38,61
	\$ 6,84	\$ 6,91	\$ 6,98	\$ 7,06	\$ 7,13
	\$ 8,31	\$ 8,40	\$ 8,49	\$ 8,58	\$ 8,66
	\$ 6,65	\$ 6,72	\$ 6,79	\$ 6,86	\$ 6,93
	\$ 6,65	\$ 6,72	\$ 6,79	\$ 6,86	\$ 6,93
	\$ 9,50	\$ 9,60	\$ 9,70	\$ 9,80	\$ 9,90
TIR	11%	15%	18%	22%	26%
VAN	negativo	negativo	negativo	positivo	positivo
Resultado	NO	NO	NO	SI	SI

Fuente: Estudio realizado/ elaboración propia.

9. Conclusiones y recomendaciones

El mercado de los restaurantes en general es un sector que siempre está creciendo. Hay que recordar que una excelente oportunidad es especializarse en mariscos debido a que según las encuestas existe un alto consumo de los guayaquileños y uno muy importante en el resto del país. Siempre hay que recordar que existe mucha competencia en esta industria pero que la gran mayoría de los restaurantes no disponen de una ventaja competitiva por lo cual siempre existe la posibilidad de entrar en este mercado.

En el caso del mercado meta ellos siempre buscan el costo-beneficio debido a que para ellos el precio no es lo más importante. Si se quiere obtener buenos resultados siempre hay que ofrecerles un producto con valor agregado. Otra cosa importante es que nunca hay que descuidar el negocio ya que la ventaja competitiva de hoy se puede esfumar el día de mañana con innovaciones que puedan hacer los competidores.

Desde el punto de vista del análisis financiero se puede llegar a la conclusión que con una VAN>0 y una TIR de 30% el cual es mayor que la tasa de descuento de 18.59% el proyecto es rentable y se garantiza el retorno de la inversión en el cuarto año.

De llevar a cabo este proyecto sería un gran aporte a la sociedad ya que en la actualidad el Ecuador no dispone de muchas franquicias por lo cual año a año salen millones de dólares del país por concepto de compra de franquicias extranjeras. Ésta sería una gran oportunidad para revertir este aspecto negativo.

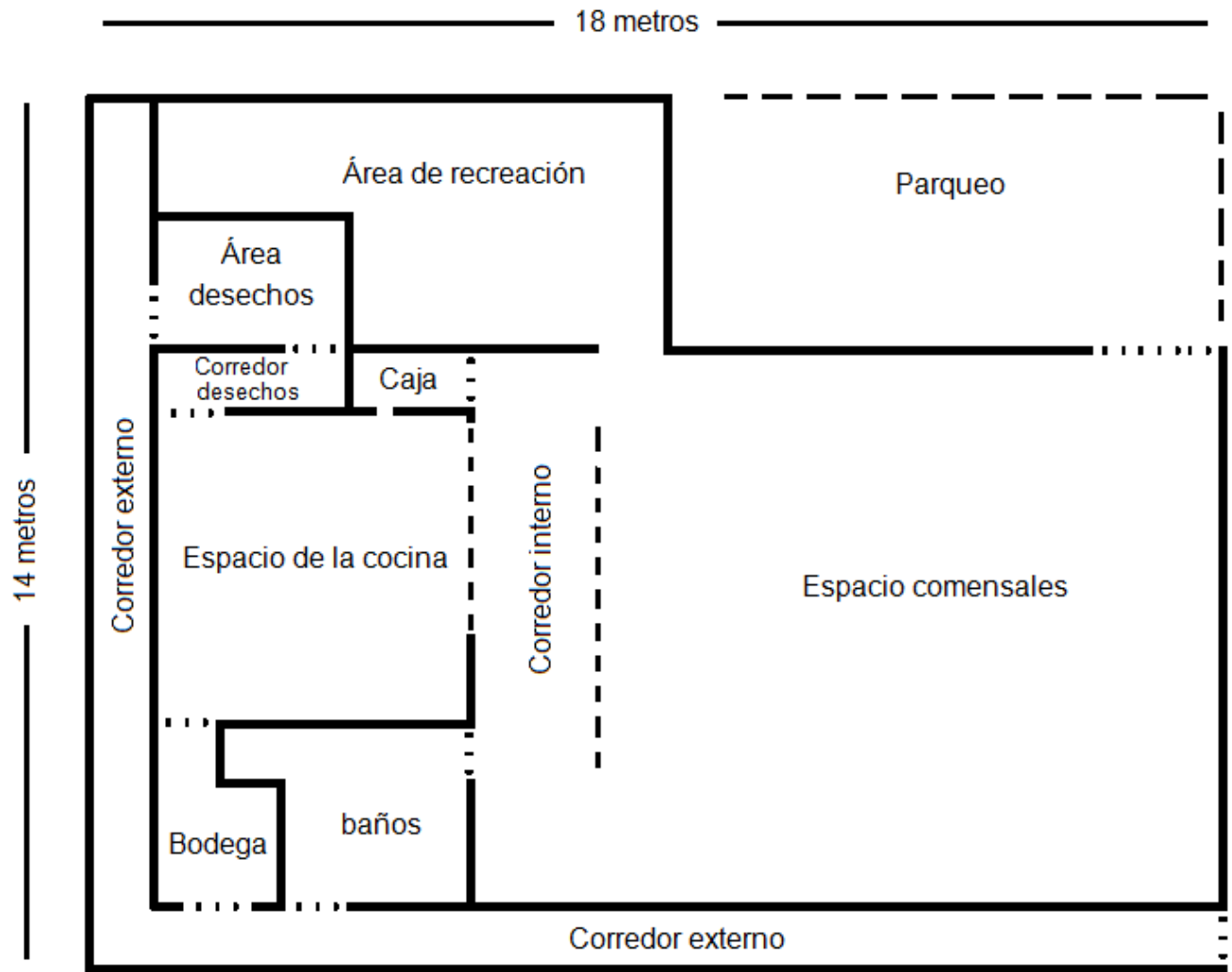
Como recomendación se puede señalar 3 puntos principales del proyecto. La primera es que si se quiere tener éxito siempre es recomendable especializarse en algo ya que siempre es mejor que se lo reconozcan por ser el mejor en algo, que mediocre en todo. En la industria de la restauración jamás se va poder abarcar todo el mercado ya que los gustos y preferencias de los consumidores, estilos de vida, ingresos, todo es una realidad diferente para cada cliente, siempre es recomendable enfocarse en un nicho. No olvidar del refrán popular que señala que “El que mucho abarca, poco aprieta”

Otra recomendación enfocada enteramente en el proyecto es que hay que respetar el estudio de sensibilidad para que este proyecto sea rentable. No se puede hacer una promoción reduciendo el precio de venta ya que los precios ya fueron fijados para lograr captar mucho mercado en poco tiempo y no como política de discriminación de precios. Si se quiere hacer alguna promoción, ésta deberá estar enfocada en darle más valor agregado al producto y no en hacer descuentos.

La última recomendación pero no menos importante es revisar continuamente los programas de reclutamiento debido a que la ventaja competitiva está reflejada en el servicio al cliente. Los humanos somos extremadamente complejos por lo que resulta verdaderamente importante que haya charlas de retroalimentación para evitar un desmejoramiento en el servicio al cliente.

ANEXOS

Anexo 1



5.- ¿Cuántas veces al menos va comer con la familia en un restaurante de mariscos?

Diario semana quincenal mensual anua

(Al momento de tabular todo lo llevo a años. Ej. : Si va semanal, iría 52 veces)

6.- ¿Qué gafas le gusta más?



7.- ¿Que es lo más importante en restaurante de mariscos? (1 no es importante y 5 es muy importante)

Comida	1	2	3	4	5
Servicio	1	2	3	4	5
Comodidad	1	2	3	4	5
Ambiente	1	2	3	4	5
Otro _____	1	2	3	4	5

8.- ¿Qué cambiaría de los locales de mariscos visitados?

Comida servicio comodidad Ambiente Otro _____

9.- ¿Se sienten cómodo sus niños en los restaurantes de mariscos que usted ha visitado?

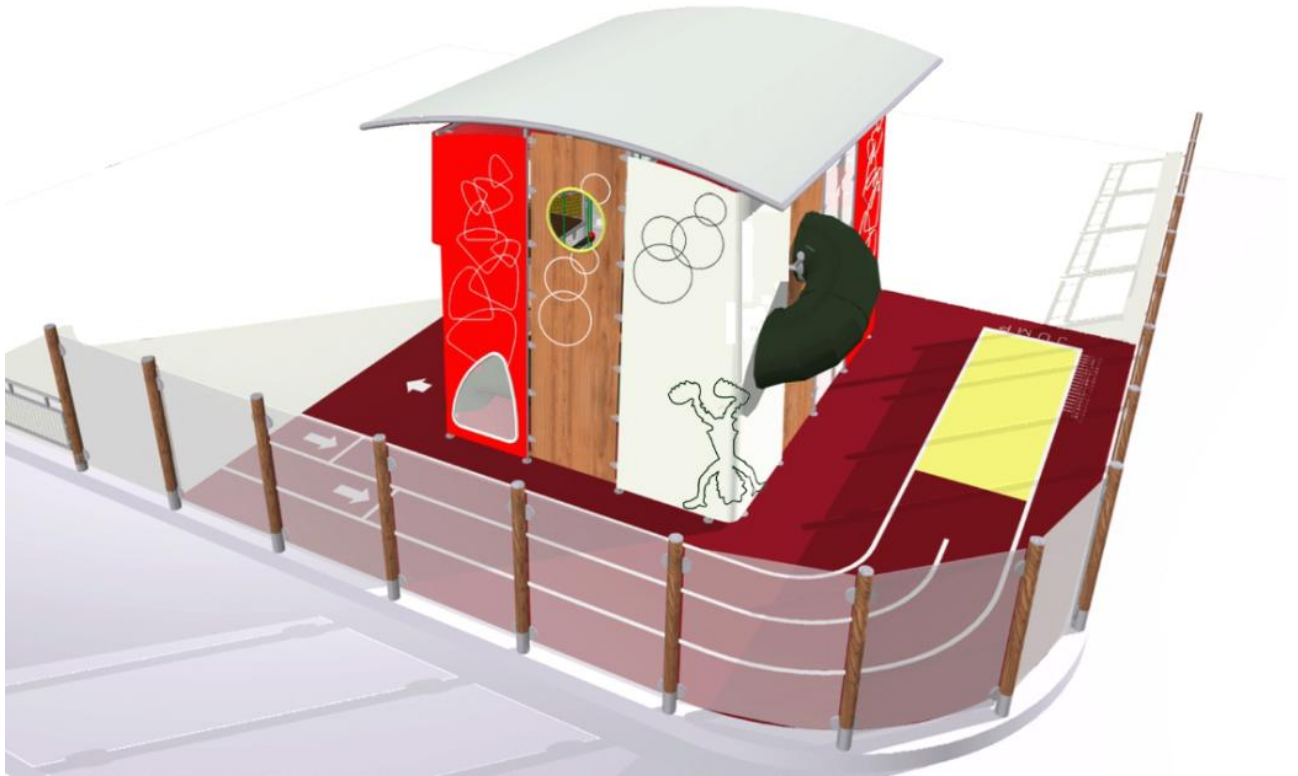
Si NO

10.- ¿Qué tendría que pasar para que usted no vuelva a un restaurante?

Comida servicio comodidad Ambiente Otro _____

Especifique _____

Anexo 3



BIBLIOGRAFÍA

Asociación de Bancos Privados del Ecuador (2012). 58% de las compras con tarjeta se realiza de forma corriente. Extraído Diario El Comercio (2012, junio 14). Recuperado de:
http://www.elcomercio.com/negocios/compras-tarjeta-realiza-forma-corriente_0_718128362.html

Banco Central del Ecuador. Estadísticas Macroeconómicas (2011, diciembre). Presentación coyuntural. Recuperado de:
<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro122011.pdf>

Estudio Mensual de Opinión Empresarial (2012, mayo). Recuperado de:
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/eoe201205.pdf>

Bermúdez G. (2002). La franquicia: elementos, relaciones y estrategias. Madrid: Esic editorial, p. 24 – 30

Bartlett C. y Sumantra G. (2001). Going Global: Lessons from Late Movers. Harvard Business Review, Marzo.

Chan Kim W. y Mauborgne R. (2005). Blue Ocean Strategy. Boston: Harvard Business School Press.

Central Intelligence Agency (CIA). World Factbook. Unemployment Rate (2011). Recuperado de: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2129rank.html>

Duque E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. Revista INNOVAR. Vol. 15. Recuperado de:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512005000100004&script=sci_arttext

Echecopar G. (2005). Capital semilla para el financiamiento de las nuevas empresas. Banco Interamericano de Desarrollo.

El Mundo (diario español) (2012, febrero 6). La Eurozona contiene su deuda en el 87% del PIB frente al 66% de España. Economía. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/02/06/economia/1328526855.htm>

Fisher L. (2001). The State of Strategy. Strategy + business. Recuperado de: <http://www.strategy-business.com/article/11253?gko=9d76a>

Food and Agriculture Organization (FAO) (2009). El consumo de pescado en el mundo. Recuperado de: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-pais-come-poco-pescado-388350.html>

Gestiopolis (2005). El 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿Por qué? Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm>

Govindarajan V., Gupta A. (2001). Strategic Innovation: A conceptual Road Map. Business Horizons Vol. 44.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (2010). Resultados del censo 2010 de población y vivienda. Fascículo provincial Guayas. Recuperado de: http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos_provinciales/guayas.pdf

Ecuador en cifras. Temas económicos. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.com/cifrasinec/recaudacionFiscal.html#tpi=376>

Encuesta de estratificación del nivel Socioeconómico NSE 2011. Presentación informe digital.

Kotler P. y Armstrong G. (2008). Fundamentos de Marketing. North Carolina: Prentice Hall.

Ministerio de Fomento de España (2005, mayo). Elaboración de un análisis DAFO en organizaciones de transportes. Recuperado de: <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/286FB432-2D3C-4596-94B3-1B2D96AF526D/19424/IVA3.pdf>

- Nevin, J.R. (1995). Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23.
- Olamendi G. (s.f.). The marketing Web. Recuperado de: estoesmarketing.com
- Fidelización de los clientes. Recuperado de: estoesmarketing.com
- Porter M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York. Free Press.
- What is Strategy? (1996). *Harvard Business Review* Nov/Dec.
- Reichheld F. (2001). *Loyalty Rules! How Today's Leaders Build Lasting Relationships*. Boston: Harvard Business School Press. Recuperado de: http://www.loyaltyrules.com/loyaltyrules/chapter_one.pdf
- Ruelas – Gossi, A. (2004). Innovar en mercados emergentes: El paradigma de la T grande. *Harvard Business Review*. Recuperado de http://saeti2.itson.mx/ArchivosCarpetas/AreasContenido/Course_216/Conta_156274/El%20paradigma%20de%20la%20T%20grande.pdf
- Stanton, Etzel y Walker (2004). *Fundamentos de marketing*. New York: McGraw Hill. Págs.18, 167 y 183.
- Suarez F. (1994). La competitividad de las empresas. *Revista Estudios Públicos*, N° 54. Pág. 164
- Subsecretaría de Recursos Pesqueros (2011). *Medidas de Ordenamiento y Regulación Pesquera*. Recuperado de: <http://www.subpesca.gob.ec/subpesca121-medidas-de-ordenamiento-y-regulacion-pesquera.html>
- Wellington P. (1997). *Cómo brindar un servicio Integral al cliente*. Colombia: McGraw – Hill Interamericana. Pág. 51 - 78

Wind J. y Crook C. (2004). Pensar de forma imposible. Pensilvania: Wharton School Publishing.

Hoja de vida



Datos personales

Nombres: Patricio Guillermo
Apellidos: Yépez Yépez
Edad: 24 años
Ciudad: Guayaquil
Fecha de nacimiento: 10 de agosto de 1987
Estado Civil: Casado
Domicilio: Bloques De La Atarazana Bloque #8 depart. #108
Teléfono: 2-291120 cell: 085033151
Mail: yepezaso_616@hotmail.com

Educación

Superior: Universidad Católica Santiago de Guayaquil
(Gestión Empresarial Internacional Trilingüe) (Egresado)

Secundaria: Academia Naval Almirante Illingworth
Bachiller físico-matemático

Primaria: Academia Naval Almirante Illingworth

Idiomas: Español (materno)
Inglés (avanzado)
Francés (intermedio)

Cursos realizados

✓ **Curso de Inglés:** Copol English Institute (7 niveles)

Experiencia Laboral

Pasantía: METALUM
Asistente Administrativo (pasante)
(Febrero 2011 – Mayo 2011)

FEDEX Pasar del Ecuador
Asistente aduanero (pasante)
(Mayo 2011 – Agosto 2011)

Referencias Personales

Ing. Boris Nájera	TLF: 093209948
Dra. Cecilia Ampuero	TLF: 098172024
Ing. Gabriel Mendoza	TLF: 092067365