

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL
ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL PLAZA GRANDE**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL**

MARÍA ÁNGELA YÁNEZ SEGOVIA

mays803@hotmail.com

Director: Ing. Vinicio Reinoso J MBA

vinireinoso@hotmail.com

2012

DECLARACIÓN

Yo, María Ángela Yánez Segovia, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

María Ángela Yánez Segovia

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por María Ángela Yánez Segovia, bajo mi supervisión.

Ing. Vinicio Reinoso J MBA

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de manera especial al Ing. Vinicio Reinoso, quien con su paciencia supo guiarme de la mejor manera en la realización del presente proyecto.

A colaboradores y amigos del Swissotel Quito y Hotel Plaza Grande, por su apoyo con toda la información necesaria.

A Dios y la Virgencita, por brindarme lo más bello de la vida, mis padres, hermano y samuel, quienes con su paciencia, amor, comprensión, esfuerzo y sacrificio, estuvieron cada minuto junto a mí en este largo camino, sin ellos no lo hubiese logrado.

A todos mis amigos que me dieron fuerza y me enseñaron, que el que persevera alcanza, gracias por su apoyo y paciencia.

Mil gracias

Ma. Ángela Yáñez Segovia

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedicó a mi hermano Sebastián, mismo que con su ejemplo de lucha y perseverancia, ha sido quien me ha llevado a culminar este gran paso en la vida, sigamos adelante que nos queda muchas cumbres por alcanzar.

También a mis padres Gonzalo y Mery, a mis abuelitos, a Nancy y Cesar quienes han depositado toda su confianza en mí.

Y de manera muy especial a Dios y la Virgencita por haberme dado sabiduría en cada momento de mi vida.

Ma. Ángela Yánez Segovia

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	I
LISTA DE FIGURAS	VII
LISTA DE TABLAS	IX
LISTA DE ANEXOS	XIII
RESUMEN	XIV
ABSTRACT	XVI
1 CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR	1
1.2 DESCRIPCION DEL NEGOCIO	2
1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	5
1.6 HIPÓTESIS DEL TRABAJO	6
1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS	7
1.8 UNIVERSO DE LA INVESTIGACION	8
2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	9
2.1.1 INTRODUCCIÓN	9
2.1.2 PASOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	10
2.1.2.1 Definición del problema	10
2.1.2.2 Desarrollo de un planteamiento del problema	11
2.1.2.2.1 Objetivo General y objetivos específicos	11
2.1.2.3 Formulación de un diseño de investigación	12
2.1.2.3.1 Fuentes de Datos	12
2.1.2.3.2 Métodos de investigación	12
2.1.2.3.3 Métodos para la recopilación cuantitativa de datos	14
2.1.2.3.3.1 Método de Encuesta	14

2.1.2.3.3.2	Diseño del Cuestionario	16
2.1.2.3.4	Diseño del muestreo.....	21
2.1.2.4	Plan de recopilación de la información	25
2.1.2.5	Análisis de datos	25
2.1.2.6	Presentación de resultados	26
2.2	ANÁLISIS SITUACIONAL	27
2.2.1	INTRODUCCIÓN	27
2.2.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO	27
2.2.2.1	Análisis de la situación externa.	27
2.2.2.1.1	Ambiente Demográfico.....	27
2.2.2.1.2	Ambiente Sociocultural.....	28
2.2.2.1.3	Ambiente económico.	28
2.2.2.1.4	Ambiente Político y Legal.....	29
2.2.2.1.5	Ambiente Tecnológico.	29
2.2.2.1.6	Ambiente Natural.....	29
2.2.2.2	Análisis de PORTER	30
2.2.2.2.1	Rivalidad entre competidores	30
2.2.2.2.2	Amenaza de nuevos competidores.....	31
2.2.2.2.3	Poder de negociación de los proveedores	32
2.2.2.2.4	Poder de negociación de los compradores	32
2.2.2.2.5	Amenaza de productos sustitutos.....	33
2.2.2.3	Análisis de la situación interna	34
2.2.2.3.1	Gestión de Recursos Humanos	34
2.2.2.3.2	Gestión de Marketing.....	34
2.2.2.3.3	Gestión de Finanzas	35
2.2.2.3.4	Gestión de Producción	36
2.3	ANÁLISIS ESTRATEGICO	37
2.3.1	MATRICES EFE Y EFI	37
2.3.1.1	Matriz EFE.....	37
2.3.1.2	Matriz EFI.....	38
2.3.2	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	38
2.3.3	MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP	39

2.3.4	MATRIZ DE DIVERSIFICACION (ANSOFF)	40
2.3.4.1	Estrategia de penetración de mercado	40
2.3.4.2	Estrategia de desarrollo de nuevos productos.....	41
2.3.4.3	Estrategia de desarrollo de nuevos mercados.....	41
2.3.4.4	Estrategia de diversificación	41
2.3.5	ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS.	41
2.3.5.1	Matriz FODA Estratégica	41
2.3.5.2	Matriz de priorización (HOLMES.)	42
2.3.6	SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.	43
2.3.6.1	Estrategias genéricas	43
2.3.6.1.1	El Liderazgo en costo.....	43
2.3.6.1.2	La Diferenciación	44
2.3.6.1.3	El enfoque.....	44
2.3.6.2	Estrategias de crecimiento	44
2.3.6.2.1	Estrategias de Crecimiento Intensivo.....	45
2.3.6.2.2	Estrategia de Integración.....	45
2.3.6.2.3	Estrategia de Crecimiento por Diversificación.....	45
2.3.6.3	Estrategias intensivas.....	46
2.3.6.3.1	Estrategia de Penetración en el Mercado	46
2.3.6.3.2	Estrategia de Desarrollo del Mercado	46
2.3.6.3.3	Estrategia de Desarrollo del Producto.....	46
2.4	DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	47
2.4.1	INTRODUCCIÓN.	47
2.4.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	47
2.4.2.1	Diseño de la misión	47
2.4.2.2	Diseño de la visión.	48
2.4.2.3	Objetivos corporativos.	49
2.4.2.4	Valores y políticas	49
2.5	PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO	50
2.5.1	INTRODUCCIÓN	50
2.5.2	MISIÓN, VISIÓN OBJETIVOS DE MERCADEO.....	50
2.5.2.1	Misión de las actividades de mercadeo	50

2.5.2.2	Visión de las actividades de mercadeo	51
2.5.2.3	Objetivos de mercadeo.....	51
2.5.3	ESTRATEGIAS DE MERCADEO	52
2.6	PLAN OPERATIVO DE MERCADEO	52
2.6.1	INTRODUCCIÓN	52
2.6.2	ELEMENTOS DEL PLAN OPERATIVO.....	52
3	CAPÍTULO III: APLICACIÓN AL PROYECTO	53
3.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	53
3.1.1	INTRODUCCIÓN	53
3.1.2	PASOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	53
3.1.2.1	Definición del problema	54
3.1.2.2	Desarrollo de un planteamiento del problema	54
3.1.2.2.1	Objetivo General.....	54
3.1.2.2.2	Objetivos Específicos.....	54
3.1.2.3	Formulación de un diseño de investigación.....	54
3.1.2.3.1	Fuentes de Datos.....	54
3.1.2.3.2	Métodos de Investigación.....	55
3.1.2.3.3	Métodos para la recopilación cuantitativa de datos	55
3.1.2.3.3.1	Método de Encuesta	56
3.1.2.3.3.2	Diseño del Cuestionario	56
3.1.2.3.4	Diseño del muestreo.....	56
3.1.2.4	Plan de recolección de la información	59
3.1.2.5	Análisis de datos	60
3.1.2.6	Presentación de resultados	114
3.2	ANÁLISIS SITUACIONAL	117
3.2.1	INTRODUCCIÓN	117
3.2.2	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA	117
3.2.2.1	Ambiente Demográfico	117
3.2.2.2	Ambiente Sociocultural.....	120
3.2.2.3	Ambiente económico.....	121
3.2.2.4	Ambiente Político y Legal	125
3.2.2.5	Ambiente Tecnológico.....	126

3.2.2.6	Ambiente Natural.....	127
3.2.3	ANÁLISIS DE PORTER.....	128
3.2.3.1	Rivalidad entre competidores.....	128
3.2.3.2	Amenaza de nuevos competidores.....	130
3.2.3.3	Poder de negociación de los proveedores.....	132
3.2.3.4	Poder de negociación de los compradores.....	134
3.2.3.5	Amenaza de productos sustitutos.....	135
3.2.4	ANÁLISIS INTERNO.....	135
3.2.4.1	Gestión de Recursos Humanos.....	136
3.2.4.2	Gestión de Marketing.....	137
3.2.4.3	Gestión de Finanzas.....	138
3.2.4.4	Gestión de Producción.....	139
3.2.5	ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE LA OFERTA Y DEMANDA.....	139
3.2.5.1	Oferta.....	139
3.2.5.2	Segmentación de mercado.....	143
3.2.5.3	Demanda.....	144
3.2.5.4	Demanda Insatisfecha.....	149
3.2.5.5	Demanda Cautiva.....	150
3.3	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	151
3.3.1	MATRICES EFE Y EFI.....	151
3.3.1.1	Matriz EFE.....	151
3.3.1.2	Matriz EFI.....	154
3.3.2	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	156
3.3.3	MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP.....	157
3.3.4	MATRIZ DE DIVERSIFICACION (ANSOFF).....	159
3.3.5	ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS.....	161
3.3.5.1	Matriz FODA Estratégica.....	161
3.3.6	SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	169
3.3.6.1	Estrategias Genéricas.....	169
3.4	DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	171
3.4.1	INTRODUCCIÓN.....	171

3.4.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	171
3.4.2.1	Diseño de la misión	171
3.4.2.2	Diseño de la visión	171
3.4.2.3	Objetivos Corporativos	172
3.4.2.4	Valores y principios	173
3.5	PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO	175
3.5.1	MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE MERCADEO	176
3.5.1.1	Misión del área de Alimentos y Bebidas	176
3.5.1.2	Visión del área de Alimentos y Bebidas	176
3.5.1.3	Objetivos.....	177
3.5.2	ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN	178
3.5.3	ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX	180
3.5.3.1	Producto y ubicación	180
3.5.3.2	Precio	183
3.5.3.3	Promoción	183
3.6	PLAN OPERATIVO DE MERCADEO	184
3.6.1	PLAN OPERATIVO DE LAS ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX	184
3.6.2	PROPUESTA DE EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO	188
3.6.2.1	Análisis de aplicación de estrategias	188
3.6.3	INGRESOS INCREMENTADOS PROYECTADOS POR LA EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN	189
4	CAPÍTULO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	193
4.1	CONCLUSIONES	193
4.2	RECOMENDACIONES	195
	REFERENCIAS.....	198
	ANEXOS	202

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Foto Hotel Plaza Grande.....	3
Figura 2: Matriz BCG.....	39
Figura 3: Matriz de Ansoff	40
Figura 4: Tipo de nacionalidad	61
Figura 5: Edad.....	62
Figura 6: Frecuencia de visita al Centro Histórico de Quito	64
Figura 7: Actividades que prefiere realizar en las visitas al Centro Histórico de Quito.....	65
Figura 8: Días de preferencia para visitar el Centro Histórico de Quito.....	67
Figura 9: Horarios de preferencia para visitar el Centro Histórico de Quito	69
Figura 10: Tipo de comida que consume cuando visita el Centro Histórico de Quito	70
Figura 11: Variedad de menú	72
Figura 12: Decoración del local.....	74
Figura 13: Música – Artistas	75
Figura 14: Atención solicita	77
Figura 15: Atención rápida del pedido.....	78
Figura 16: Limpieza del local.....	80
Figura 17: Medios de comunicación.....	81
Figura 18: Restaurantes del Centro Histórico de Quito	83
Figura 19: Hotel Plaza Grande	85
Figura 20: Restaurante de su preferencia en el Hotel Plaza Grande	86
Figura 21: Picaditas.....	88
Figura 22: Entradas Frías.....	89
Figura 23: Entradas calientes.....	90
Figura 24: Platos Fuertes	91
Figura 25: Postre.....	92
Figura 26: Bebidas	93
Figura 27: Medios de comunicación.....	95

Figura 28: Picaditas.....	96
Figura 29: Entradas frías	97
Figura 30: Entradas calientes.....	98
Figura 31: Plato Fuerte.....	99
Figura 32: Postre.....	101
Figura 33: Bebidas	102
Figura 34: Cordialidad al ingreso.....	103
Figura 35: Asignación de mesa.....	105
Figura 36: Trato de meseros	106
Figura 37: Rapidez en la toma del pedido.....	108
Figura 38: Rapidez en la entrega del producto.....	109
Figura 39: Rapidez en la entrega de la cuenta.....	111
Figura 40: Llegada de visitantes extranjeros	119
Figura 41: Inflación mensual	121
Figura 42: Inflación anual	122
Figura 43: Análisis desempleo, subempleo y ocupación 2010 - 2011	123
Figura 44: Tasa activa mensual	124
Figura 45: Tasa pasiva mensual	124
Figura 46: Matriz BCG para el área de alimentos y bebidas	158
Figura 47: Matriz de ANSOFF.....	159
Figura 48: Belle Epoque	181
Figura 49: Café Plaza Grande.....	182
Figura 50: La Cava el Claustro.....	182
Figura 51: Gráfica de comparación costos - ingresos - estrategias.....	191
Figura 52: Gráfica de crecimiento (incremento) de utilidad.....	192

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Segmentos clientes 2008	8
Tabla 2: Segmentos clientes 2011	8
Tabla 3: Pasos en la selección de una muestra (Kinneer & Taylor, 1993, pág. 366)	22
Tabla 4: Funciones de la Administración de Producción (Fred, 1997, pág. 175) .	36
Tabla 5: Matriz EFE.....	37
Tabla 6: Matriz EFI	38
Tabla 7: Matriz de Perfil Competitivo.....	39
Tabla 8: Matriz FODA.....	42
Tabla 9: Matriz de Holmes.....	43
Tabla 10: Método de encuesta.....	56
Tabla 11: Comportamiento de los segmentos	57
Tabla 12: Unidad muestral	58
Tabla 13: Cronograma encuestadores	59
Tabla 14: Tabla estadística de la investigación	60
Tabla 15: Tipo de nacionalidad	61
Tabla 16: Edad.....	63
Tabla 17: Frecuencia de visita al Centro Histórico de Quito.....	64
Tabla 18: Actividades que prefiere realizar en el Centro Histórico de Quito	66
Tabla 19: Días de preferencia para visitar el Centro Histórico de Quito.....	68
Tabla 20: Horarios de preferencia para visitar el Centro Histórico de Quito.....	69
Tabla 21: Tipo de comida que consume cuando visita el Centro Histórico de Quito	71
Tabla 22: Precio promedio	72
Tabla 23: Variedad de menú	73
Tabla 24: Decoración del local	74
Tabla 25: Música – Artistas	75
Tabla 26: Atención solícita	77
Tabla 27: Atención rápida.....	79

Tablea 28: Limpieza del local	80
Tabla 29: Medios de comunicación	82
Tabla 30: Restaurantes del Centro Histórico de Quito	84
Tabla 31: Hotel Plaza Grande	86
Tabla 32: Restaurante de su preferencia en el Hotel Plaza Grande	87
Tabla 33: Picaditas	88
Tabla 34: Entradas frías	89
Tabla 35: Entradas calientes	90
Tabla 36: Platos fuertes	92
Tabla 37: Postres	93
Tabla 38: Bebidas	94
Tabla 39: Medios de comunicación	95
Tabla 40: Picaditas	97
Tabla 41: Entradas frías	98
Tabla 42: Entradas calientes	99
Tabla 43: Platos fuertes	100
Tabla 44: Postre	101
Tabla 45: Bebidas	102
Tabla 46: Cordialidad al ingreso	104
Tabla 47: Asignación de mesa	105
Tabla 48: Trato de meseros	107
Tabla 49: Rapidez en la toma del pedido	108
Tabla 50: Rapidez en la entrega del producto	110
Tabla 51: Rapidez en la entrega de la cuenta	111
Tabla 52: Visitantes Ecuador	118
Tabla 53: Ingreso visitantes Ecuador	119
Tabla 54: Familias por estratos sociales	120
Tabla 55: Estructura de gastos de la población	120
Tabla 56: Competencia y precios de productos promedio	128
Tabla 57: Competencia indirecta	129
Tabla 58: Proveedores	133
Tabla 59: Restaurantes del Centro de Quito	141

Tabla 60: Restaurantes del Centro de Quito seleccionados - Lujo.....	142
Tabla 61: Criterios de segmentación.....	143
Tabla 62: Porcentaje de clientes por segmento	144
Tabla 63: Proyección tasa población económicamente activa (PEA).....	145
Tabla 64: Población de Quito, (PEA) y ocupados	146
Tabla 65: Población de Quito, (PEA) y ocupados objetivo	146
Tabla 66: Demanda potencial clientes nacionales y corporativos. Estratos medios y altos	147
Tabla 67: Estadística de información turística año base 2011 con proyección 2014	148
Tabla 68: Demanda por segmentos 2011	149
Tabla 69: Calculo demanda insatisfecha para el 2011	149
Tabla 70: Variables para proyección de demanda y oferta	150
Tabla 71: Proyección demanda insatisfecha	150
Tabla 72: Proyección demanda cautiva	150
Tabla 73: Análisis externo e impacto.....	152
Tabla 74: Matriz EFE.....	153
Tabla 75: Factores Internos e impacto	154
Tabla 76: Matriz EFI.....	155
Tabla 77: Matriz de Perfil Competitivo.....	156
Tabla 78: Matriz BCG para el sector de alimentos	157
Tabla 79: Estrategias penetración de mercados.	160
Tabla 80: Matriz FODA Estratégica.....	162
Tabla 81: Fortalezas - Oportunidades (FODA).....	163
Tabla 82: Fortalezas - Amenazas (FODA)	165
Tabla 83: Oportunidades - Debilidades (FODA).....	166
Tabla 84: Debilidades - Amenazas (FODA)	168
Tabla 85: Estrategias de Porter	169
Tabla 86: Estrategias Corporativas	178
Tabla 87: Plan de la mezcla de mercadeo	185
Tabla 88: Costos de aplicación de estrategias	189
Tabla 89: Costos históricos e Ingresos Área de Alimentos	189

Tabla 90: Ingresos y costos totales área de alimentos.....	190
Tabla 91: Proyección de ingresos y costos al 2014	190
Tabla 92: Resultados incrementales por la estrategia.....	192

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: Encuesta	203
ANEXO B: Cálculo de la muestra.....	205
ANEXO C: Código de la encuesta.....	206
ANEXO D: Tabulación de datos	210
ANEXO E: Resultados de la tabulación de datos encuesta del 16 al 22 de septiembre del 2008.....	218
ANEXO F: Resultados de la tabulación de datos encuesta del 28 de septiembre al 04 de octubre del 2011	220
ANEXO G: Cuadro del impacto de los factores externos	222
ANEXO H: Organigrama	223
ANEXO I: Proceso de producción y de servicio	224
ANEXO J: Cuadro del impacto de los factores internos.....	226
ANEXO K: Sectores económicos y categorías de ocupación	227
ANEXO L: Matriz de priorización oportunidades y amenazas.....	228
ANEXO M: Matriz de priorización fortalezas y debilidades	229
ANEXO N: Plan Operativo	230

RESUMEN

Debido a una creciente demanda del turismo hacia el Ecuador, en especial al Centro Histórico de Quito, Swissôtel Quito S.A., adquiere el antiguo Hotel Majestic, actualmente denominado Hotel Plaza Grande, el mismo que fue restaurado y abrió sus puertas al público el 11 de enero del 2007, conservándose la esencia de un hotel Colonial, como lo fue en el pasado. Este inmueble contribuyó a la recuperación del Centro Histórico de Quito.

El Hotel Plaza Grande está ubicado en la calle García Moreno N5-16 y Chile, en el corazón del Centro Histórico de Quito. Es una edificación de 6 niveles: 5pisos y 1 subsuelo: que cuenta con 15 suites, 3 restaurantes: Belle Epoque (Restaurante – Bar), Café Plaza Grande y El Claustro Cava de Vinos & Restaurantes; y el Salón San Francisco, lugar de convenciones, eventos corporativos y sociales.

De acuerdo a informes proporcionados por el Gerente de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, se pudo concluir que no se ha alcanzado los niveles de ocupación planteados, por lo que es indispensable el diseño de un plan estratégico de mercadeo para esta área, que permite encontrar medidas que ayuden a solucionar el bajo movimiento existente en los restaurantes.

El capítulo uno, inicia con un detalle de los antecedentes del sector, la descripción del negocio, el análisis de la situación actual por la que atraviesa la organización, mismo que conlleva al planteamiento del problema y establecimiento de los objetivos.

En el capítulo dos, se establece el marco teórico y los conceptos de administración estratégica, en los que se fundamenta el desarrollo del presente plan estratégico de mercadeo.

En el capítulo tres, la aplicación al proyecto, se desarrolla la investigación de mercados, en donde los hallazgos, permitieron determinar cuáles son las principales preferencias de las personas pertenecientes a los distintos sectores en los que se realizó la investigación, de igual manera se determina el posicionamiento que tienen los restaurantes del hotel y también los de la competencia.

Posteriormente se realiza un análisis actual, tanto de la situación interna como externa a la organización, donde se prioriza los factores mediante la utilización de herramientas como son la matriz EFI y EFE.

Después del análisis interno y externo, se procede con el diseño estratégico de la empresa (Misión, visión, valores y objetivos), a continuación se realiza el establecimiento de estrategias a nivel de empresa.

Se desarrolla el plan estratégico de mercadeo (Misión, visión y objetivos) y se establece estrategias para las 4P.

Se diseña un plan operativo de trabajo, donde se detalla, estrategias, actividades y recursos a ser utilizados.

Finalmente se establecen conclusiones y recomendaciones del presente proyecto.

ABSTRACT

Due to increasing demand of tourism towards the Ecuador, especially in the Historical Centre of Quito, the Swissôtel Quito S. A., before it was “The Old Hotel Majestic”, now called the Plaza Grande Hotel, the same as it was restored and opened to the public on 11 January 2007. The building maintains the essence of a hotel from colonial times, as it was in the past. This property contributed to the recovery of the Historical Centre of Quito.

The Plaza Grande Hotel is located on García Moreno street N5-16 and Chile, in the heart of the Historical Center of Quito. It is a building with 6 levels: 5 floors and 1 underground: that counts with 15 suites, 3 restaurants: La Belle Époque (Restaurant - Bar), Café Plaza Grande and El Claustro Wine Cellar & Restaurants; and the Salon San Francisco, a place for conventions, bussiness and social events.

According to reports provided by the Manager of Food and Beverages on Plaza Grande Hotel, it could be concluded that it has not reached the levels of occupation posed, so it is essential to design a strategic plan of marketing for this area, that allows us to find measures that will help to resolve the low movement existing in the restaurants.

Chapter one, starts with a detail of the background of the sector, business description, the analysis of the current situation facing the organization, which leads to the approach of the problem and the establishment of the goals.

In chapter two, establishes it the theoretical framework and concepts of strategic management, in which it is based on development of this strategic plan for marketing.

In chapter three, the implementation of the project, develops it market research, where the findings allowed us to determine which are the main preferences of people belonging to the different sectors to which the investigation was carried out.

In the same way it determines the positioning of the hotel restaurants and also the competition.

It then makes a current analysis, both in the domestic situation as external to the organization, where prioritized factors through the use of tools such as the matrix EFI and EFE.

After the internal and external analysis, it proceeds with the strategic design of the company (mission, vision, values and objectives), is it then carried out the establishment of strategies at the enterprise level.

Develops the strategic plan for marketing (mission, vision and objectives) and sets out strategies for 4P.

Designing an operational work plan, detailing, strategies, activities and resources to be used.

Finally laying down conclusions and recommendations of this project.

1 CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR

El turismo es considerado el tercer rubro de ingresos para el país, luego del petróleo y el banano, ya que crea el 4.4% del PIB, en los últimos años, se ha generado cerca de 596 millones de dólares, como resultado de la visita de aproximadamente 654.000 personas, es por esta razón que en la actualidad se ha puesto más énfasis en destacar las potencialidades turísticas de Quito y del País en general.

Para el desarrollo del presente proyecto se tomará como referencia específicamente a la ciudad de Quito, la misma que se encuentra ubicada en la profundidad de un valle formado por volcanes andinos, a 2850 metros sobre el nivel del mar, con más de 320 hectáreas, cuenta con un clima favorable a lo largo de todo el año, con temperaturas cálidas durante el día y fresco o relativamente frío durante la noche. Quito posee el Centro Histórico más grande de América, el cual acoge iglesias, capillas, monasterios, conventos coloniales, museos, plazas y un sin número de casas de estilo republicano con encantadores patios internos, que transforman a este lugar en un sitio de enorme valor histórico, arquitectónico y estético, motivo por el cual la UNESCO en noviembre de 1978, declaró a Quito como el Primer Patrimonio Cultural de la Humanidad. Cabe mencionar que en los últimos años se ha dado un crecimiento trascendental en lo concerniente a nuevos lugares para satisfacer al turismo en el Centro Histórico, como lo son restaurantes, museos, centros culturales entre otros.

Es importante manifestar que pese a las leyes de turismo que se han puesto en vigencia, en la actualidad no se ha logrado establecer una estructura que permita trabajar en forma conjunta al Estado y la Empresa Privada, con el objetivo de dinamizar el sector turístico, creando referentes de calidad y competitividad en un mundo globalizado. (www.cae.org.ec, 2010)

1.2 DESCRIPCION DEL NEGOCIO

Swissôtel Quito S.A es una empresa que desde hace 15 años está dedicada al servicio tanto de ecuatorianos como extranjeros en lo que respecta al sector turístico (Hospedaje y Restaurantes). Está ubicada en el sector Centro de la ciudad de Quito en la Av. 12 de Octubre y Cordero Esquina.

Como respuesta a una necesidad presentada por las crecientes demandas que el turismo ha generado en los últimos años, y atendiendo a las necesidades y expectativas de sus clientes, de contar con un servicio de la misma calidad en una zona considerada como Patrimonio Cultural de la Humanidad, Swissôtel Quito S.A. adquirió el Antiguo “Hotel Majestic” para su reapertura, tomando en cuenta su ubicación dentro de la zona de recuperación del Centro Histórico, donde la restauración de inmuebles coloniales es condición esencial para el desarrollo del mismo.

En consecuencia el antiguo Hotel Majestic, abrió nuevamente sus puertas al público el 11 de Enero del 2007, con el nombre de “Hotel Plaza Grande”, mismo que está ubicado en la calle García Moreno N5-16 y Chile, en el corazón del Centro Histórico, situado en la Plaza de la Independencia y rodeado de importantes y hermosas edificaciones coloniales tales como la Iglesia de la Catedral, el Palacio Arzobispal, el Panecillo, entre otros.

El Hotel Plaza Grande, es una edificación colonial de 6 niveles: 5 pisos y un subsuelo; que cuenta con quince suites: 11 royal suites y 4 view suites entre las que se encuentra la suite presidencial; tres restaurantes: Belle Epoque (Restaurante – Bar), caracterizado por una cocina gourmet fusión, Café Plaza Grande, caracterizado por una cocina típica ecuatoriana y El Claustro Cava de Vinos & Restaurantes, caracterizado por una fusión de las mejores cosechas de vino con una cocina medieval y el Salón San Francisco, un lugar de convenciones, eventos corporativos y sociales.

A más de un año de la apertura del Hotel Plaza Grande, mediante la observación directa durante un año y 3 meses, del movimiento diario de los 3 restaurantes y del salón San Francisco, y de información proporcionada por el gerente de

Alimentos y Bebidas, Sr. Romel Flores el 8 de Mayo del 2008, basándose en informes finales del año 2007 y del primer trimestre del año 2008, se puede mencionar que no se ha alcanzado con los objetivos de ocupación planteados al momento de las proyecciones, así el nivel de ocupación de los 3 restaurantes y del salón San Francisco, productos del sector de alimentos y bebidas en la actualidad es del 60%; de igual manera no se cuenta con una idea clara de los segmentos de mercado a los que hay que introducir cada producto, como consecuencia tampoco se tiene una distribución correcta de los segmentos de mercado a los que debe atender cada ejecutivo, encargados de restaurantes y eventos, por lo que no se ha desarrollado un trabajo para captar posibles clientes potenciales, esta problemática surge como resultado de la inexistencia de un plan estratégico de mercadeo destinado al cumplimiento de metas y a la expansión de las ventas en el mercado, donde se podrá alcanzar un 30% más de ocupación de los cuatro productos (Belle Epoque, Café Plaza Grande, El Claustro Cava y salón San Francisco). Esta información es ratificada por el Sr. Raimundo Limones en el mes de Septiembre del 2011.

Es indispensable el diseño de un plan estratégico de mercadeo para el sector de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, ya que de no realizarlo, no se encontraría una solución optima al bajo movimiento e incumplimiento de metas que se ha venido dando y como consecuencia no haciendo factible el posicionamiento de sus productos y la captación de nuevos y potenciales clientes.

Figura 1: Foto Hotel Plaza Grande



1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo elaborar un adecuado plan estratégico de mercadeo, que permita lograr el posicionamiento de los productos del sector de Alimentos y Bebidas y satisfacer las necesidades de los clientes del Hotel Plaza Grande?

1.3.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo obtener información que nos permita determinar la oferta y demanda de los productos de la empresa y analizar otras variables como son las necesidades y hábitos de consumo del cliente?
- ¿Cómo identificar la situación actual en que se desenvuelve El Hotel Plaza Grande, en lo concerniente al sector de alimentos y bebidas?
- ¿Cuáles pueden ser las estrategias que nos ayuden al fortalecimiento del sector de alimentos y bebidas del Hotel Plaza Grande?
- ¿En qué forma se puede evaluar la futura implementación del Plan de Mercadeo?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo para el sector de alimentos y bebidas del Hotel Plaza Grande, que permita incrementar la comercialización y

posicionamiento de sus productos dentro del mercado local, brindando un servicio de calidad que satisfaga las expectativas de los clientes.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Identificar la situación actual de la empresa y del entorno en el que se desenvuelve.
- 2) Realizar una Investigación de Mercado que permita determinar la situación de oportunidad del negocio.
- 3) Presentar estrategias de mercadeo para la aplicación del Marketing Mix, que contribuya al fortalecimiento del negocio.
- 4) Presentar un Plan de Acción que permita la futura medición y control de las actividades de esta área de la empresa.

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En la actualidad el mundo de los negocios es de alta competitividad, por lo que es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas, como es el caso de un Plan Estratégico de Mercadeo, donde se busca analizar varios factores de la organización, como es la competencia, formas de distribución, plaza, promoción y precio entre otros.

Este Proyecto de Titulación se lo realiza aprovechando que el Hotel Plaza Grande busca cumplir con las proyecciones establecidas para el nivel de ocupación e ingresos del segmento de alimentos y bebidas, por medio de la ampliación de su mercado; es por este motivo que nace la necesidad de Diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo, que ayude al desarrollo de las actividades en esta área,

brindando información que permita dirigir y coordinar las iniciativas de acuerdo con los objetivos planteados por la empresa.

El Plan Estratégico de Mercadeo, ayudaría a definir la situación actual de mejor manera, lo que permitiría dirigirse a los actuales clientes y conseguir nuevos clientes, también ayudaría en la toma de decisiones con respecto a que tipos de clientes debe orientarse la organización, la forma de entrar en contacto con ellos y conocer sus necesidades e intereses, con el fin de aplicar técnicas que ofrezcan un valor superior de servicio y permitan un crecimiento en el negocio.

Es oportuno manifestar que la investigadora del presente proyecto tiene experiencia en el área de administración hotelera, específicamente en el sector de alimentos y bebidas por lo que sus conocimientos serán de gran ayuda para la realización del proyecto.

En la realización del presente proyecto se proporcionara a SWISSOTEL QUITO S.A, como producto final un documento en el cual se presente las estrategias más adecuadas para llegar de manera efectiva a las metas planteadas, buscar nuevos clientes potenciales y ofrecer el servicio de calidad que ha caracterizado a la institución a lo largo de todos estos años.

1.6 HIPÓTESIS DEL TRABAJO

Al final del presente proyecto se espera tener un documento que en el futuro permita mejorar las ventas en el área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, y comenzar a tener un mejor posicionamiento dentro del mercado en el cual se desenvuelve, satisfaciendo las necesidades de los clientes actuales y posibles clientes potenciales.

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

La realización de este proyecto se apoyara en los siguientes métodos de investigación, como son:

Fuentes de Información.-

- Primarios.- son los originales que transmiten una información directa.
- Secundarios.- son los que hacen referencia a los documentos primarios y de los que ofrecen la descripción.
- Terciarios.- son los que sintetizan los documentos primarios y secundarios para responder a nuestras necesidades particulares.

Método Deductivo Estructural.- permite aplicar una estructura de análisis y algunos procedimientos de autores conocidos a un caso en particular. Este método nos permitirá conocer las necesidades actuales de nuestro mercado, al mismo tiempo que nos facilitará analizar el entorno, para de esta manera establecer las mejores estrategias. Este método se fundamenta en tres fases:

- Investigación documental.- se identifica, selecciona, revisa y sintetiza las fuentes de información.
- Investigación de campo.- dentro de esta tenemos, la observación, entrevista y encuesta, que son la información primaria necesaria para la elaboración de la investigación de mercados.
- Estructura sintética del informe.

Método de análisis y síntesis.- este método nos permite separar el objeto de estudio en dos partes y, una vez comprendida su esencia, construir un todo.

1.8 UNIVERSO DE LA INVESTIGACION

La investigación se desarrolla dentro de los segmentos utilizados por Swissôtel Quito, los mismos que se detallan a continuación, esta información fue proporcionada por: (Lopez, 2008) y (Limonés, 2011)

Tabla 1: Segmentos clientes 2008

OCTUBRE DEL 2008	
SEGMENTOS	# DE CLIENTES
Clientes Corporativos (Segmento Corporativo)	6000
Clientes Particulares Extranjeros (Segmento Tour & Travel)	3300
Clientes Particulares Nacionales (Segmento Social)	3000

Tabla 2: Segmentos clientes 2011

SEPTIEMBRE DEL 2011	
SEGMENTOS	# DE CLIENTES
Clientes Corporativos (Segmento Corporativo)	6720
Clientes Particulares Extranjeros (Segmento Tour & Travel)	3696
Clientes Particulares Nacionales (Segmento Social)	3360

Se toma en cuenta un universo de 12300, clientes que se encuentran en los diferentes segmentos, y se dedican al consumo de alimentos o realización de eventos en el Centro Histórico de Quito.

2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1.1 INTRODUCCIÓN

La investigación de mercados es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información, con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing. (Malhotra, 2004, pág. 7)

La necesidad que tienen las organizaciones para el desarrollo de una investigación de mercados, se debe a factores críticos como son: las presiones de la competencia, los mercados en expansión, expectativas crecientes por parte de los consumidores y el costo de incurrir en errores; es decir que antes de iniciar un programa de marketing se debe analizar el mercado, la competencia y los posibles clientes. (Stanton W. , 1996)

La investigación de mercados relaciona al consumidor, al cliente y al público con el especialista de mercadeo a través de la información: información utilizada para identificar y definir oportunidades y problemas; generar, perfeccionar y evaluar las acciones; monitorear el desempeño y mejorar la comprensión del mercadeo como un proceso. (Kinnear & Taylor, 1993, pág. 5)

La investigación de mercados define la información necesaria para enfrentar los problemas, señala el método más adecuado para la recolección de la información; dirige e implanta el proceso de recolección de información; analiza los resultados y nos informa sobre los hallazgos y sus implicaciones. (D Bennett, 1988)

La investigación de mercados debe incluir cuatro términos importantes para su realización que son: sistemático, objetivo, información y toma de decisiones; en

donde ser sistemático significa que debe estar bien organizado y planeado; la objetividad implica que la investigación debe ser neutral y sin ningún tipo de carga sentimental; la información y la toma de decisiones son los elementos básicos de la investigación de mercados ya que como resultado proporcionan información y no datos.

2.1.2 PASOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para el proceso de Investigación de mercados se sigue los siguientes pasos: (Kinneer & Taylor, 1993)

- 1) Necesidad de información (Definir el problema).
- 2) Objetivos de la investigación.
- 3) Diseño de la investigación y fuentes de datos.
- 4) Procedimiento para la recolección de datos.
- 5) Diseño de la muestra.
- 6) Recopilación de la información.
- 7) Análisis de datos.
- 8) Presentación de resultados.

2.1.2.1 Definición del problema

Es enunciar el problema general de la investigación de mercados e identificar sus componentes específicos.

Las tareas que comprende la definición del problema consiste en analizar el tema con las personas que toman las decisiones, entrevistas con expertos del ramo, y análisis de datos secundarios, por medio de estas tareas el investigador analiza el contexto y con ello entiende el problema.

Para comprender los antecedentes de un problema de investigación de mercados, el investigador debe entender a la empresa y al sector donde se desenvuelve, lo

que comprende la información histórica y los pronósticos de la compañía y del sector, recursos y restricciones de la empresa, objetivos de quien toma las decisiones, comportamiento del comprador, entorno legal, entorno económico y las capacidades tecnológicas y de mercadeo de la empresa. (Malhotra, 2004, pág. 33).

Es importante la obtención de información, ya que esta ayudará en el proceso de toma de decisiones. Se requiere responder a los síntomas y analizar los problemas y las oportunidades implícitas para determinar si existe una situación que demande una decisión.

Los problemas se deben posiblemente a un programa de mercadeo ineficaz: en donde se tiene al producto, precio, distribución y promoción, o a los cambios en los factores situacionales o a una combinación de los dos aspectos.

Un problema de decisión existe siempre que se tenga un objetivo que cumplir y se vea enfrentado a una situación que corresponda dos o más cursos de acción para alcanzar su objetivo. (Kinneer & Taylor, 1993, págs. 83-86)

2.1.2.2 Desarrollo de un planteamiento del problema

2.1.2.2.1 Objetivo General y objetivos específicos

En el momento en que ya se haya definido la necesidad de información de investigación (problema), se debe especificar los objetivos de la investigación, mismos que responden a la pregunta: “¿Por qué se realiza este proyecto?”; es decir explican la razón por la cual se está llevando a cabo el proyecto, generalmente los objetivos de la investigación se presentan por escrito antes de realizar el proyecto. (Kinneer & Taylor, 1993, págs. 88-91)

2.1.2.3 Formulación de un diseño de investigación

2.1.2.3.1 Fuentes de Datos

1) **Fuentes Primarias.-** es la información única para una investigación en particular y se recolecta específicamente con el fin de satisfacer necesidades inmediatas de dicha investigación, están implícitas en todas las etapas del proceso de investigación de mercados. Se la obtiene mediante los siguientes elementos: (Kinneer & Taylor, 1993, pág. 140)

- Observación
- Experimentación
- Cuestionarios

2) **Fuentes Secundarias.-** es la información existente, datos que se han publicado con anterioridad y recolectado con propósitos diferentes de los de satisfacer las necesidades específicas de la investigación inmediata, estos datos se los puede obtener de manera rápida y poco costosa. Se los puede encontrar en:

- Fuentes internas.- son aquellas que se generan dentro de la organización para la cual se realiza la investigación.
- Fuentes externas.- se originan por fuentes fuera de la organización, provenientes de fuentes de publicaciones gubernamentales, datos de asociaciones comerciales, libros, boletines y periódicos. (Malhotra, 2004, pág. 102)

2.1.2.3.2 Métodos de investigación

El Diseño de la Investigación es una estructura que se utiliza para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados, en donde se detalla los procedimientos necesarios para obtener la información que se requiere para estructurar o resolver problemas. (Malhotra, 2004, pág. 74) El diseño de la investigación puede ser de tres tipos que son: (Kinneer & Taylor, 1993, págs. 124-132)

- 1) **Investigación Exploratoria.-** proporciona conocimientos y entendimiento acerca del problema, se la utiliza cuando se debe definir el problema con precisión, identificar las acciones pertinentes y obtener conocimiento adicional antes de establecer un método. Los resultados de la investigación exploratoria se los debe considerar como preliminares o introductorios, para una investigación mayor. Es apropiada en las etapas iniciales del proceso de la toma de decisiones, está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un mínimo de costo y tiempo, se emplean enfoques amplios y versátiles, que incluyen fuentes secundarias de información, observación, entrevistas con expertos, entrevistas de grupos, con especialistas e historias de casos.

La investigación exploratoria se caracteriza por su flexibilidad, ya que no se utilizan procedimientos de investigación formales; rara vez incluyen cuestionarios estructurados, muestras grandes y planes de muestreo de probabilidad, más bien los investigadores están atentos a ideas y conocimientos nuevos conforme ocurren los hechos.

- 2) **Investigación concluyente.-** se basa en muestras amplias y representativas, los datos que se obtienen están sujetos a análisis cuantitativos, los resultados obtenidos de esta investigación son considerados de naturaleza conclusiva, ya que se utilizan como entradas para la toma de decisiones gerenciales. Se subdivide en:

- **Investigación descriptiva.-** depende de la formulación de preguntas a los encuestados y de la disponibilidad de datos en fuentes secundarias, tienen como objetivo la descripción de algo, por lo general de características o funciones del mercado. Existen cinco razones por las que se realiza esta investigación:

**Para describir las características de grupos relevantes, como consumidores, vendedores, organizaciones o áreas de mercado.*

**Para calcular el porcentaje de unidades en una población específica que muestre cierto comportamiento.*

**Para determinar las percepciones de características de productos.*

**Para determinar el grado en el que se asocian las variables de marketing.*

**Para hacer pronósticos específicos.*

- *Investigación causal.-* está diseñada para recolectar evidencia de las relaciones causa efecto presentes en el sistema de mercadeo. Este tipo de investigación requiere conclusiones razonablemente no ambiguas sobre la causalidad y es apropiada para los siguientes fines:

**Entender que variables son la causa y que variables son el efecto de un fenómeno.*

**Determinar la naturaleza de la relación entre las variables causales y el efecto a pronosticarse.*

- 3) Investigación de monitoreo del desempeño.-** suministra información relacionada con el monitoreo del sistema de mercadeo. El propósito de esta investigación es de señalar la presencia de problemas u oportunidades potenciales.

2.1.2.3.3 Métodos para la recopilación cuantitativa de datos

2.1.2.3.3.1 Método de Encuesta

Una vez conocidas las fuentes donde se van a buscar los datos, se utilizará un método de encuesta, que incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados, el cuestionario está diseñado con una serie de interrogantes con la finalidad de obtener información específica, como conducta, intenciones, actitudes, conocimientos, motivaciones y características demográficas y de estilo

de vida, estas preguntas se las puede realizar de manera verbal, por escrito o por computadora. El método de encuesta cuenta con dos ventajas principales que son: (Malhotra, 2004, pág. 169)

- El cuestionario es muy fácil de aplicar.
- Los datos obtenidos son confiables ya que las respuestas son limitadas a las alternativas establecidas.

Los cuestionarios de encuestas se los puede aplicar en cuatro maneras que son: (Malhotra, 2004, págs. 170, 172)

~ **Encuesta telefónica.**- se las clasifica en dos tipos:

-*Encuesta telefónica tradicional.*- consiste en llamar a una muestra de encuestados y realizarles varias preguntas, el encuestador utiliza un cuestionario impreso y registra las respuestas con lápiz.

-*Encuesta telefónica asistida por computador.*- este tipo de encuestas a diferencia de las encuestas telefónicas tradicionales reemplazan el cuestionario de papel por la computadora y los audífonos sustituyen al teléfono, por medio de este método el tiempo de la encuesta es menor, la calidad de información es mejor y se eliminan las etapas laboriosas como lo son: el proceso de recopilación de datos, codificación de cuestionarios y captura de la información en la computadora.

~ **Encuesta personal.**- se las puede clasificar en tres tipos de encuestas que son:

-*Encuesta personal en casa.*- se efectúan en los hogares de los encuestados cara a cara, la tarea del encuestador es contactar a los encuestados, hacer las preguntas y registrar las respuestas.

-*Encuesta personal en centros comerciales.*- consiste en interceptar a los encuestados mientras compran en la tienda y conducirlos a un lugar de pruebas

dentro del centro comercial, luego el encuestador aplica el cuestionario como en la encuesta personal en casa.

-Encuesta personal asistida por computador.- el encuestado se sienta frente a una terminal de computadora y responde a un cuestionario en la pantalla utilizando un teclado o ratón.

~ **Encuesta por correo.-** se envían cuestionarios por correo a encuestados potenciales preseleccionados. Un paquete de encuestados por correo típico consiste en un sobre de envío, carta abierta, cuestionario, sobre de regreso y posiblemente un incentivo.

~ **Encuesta electrónica.-** las encuestas electrónicas se las puede realizar utilizando correo electrónico o Internet.

-Encuesta electrónica por correo electrónico.- la encuesta se la escribe dentro de un mensaje de correo electrónico, los correos se envían a través del Internet, a cualquier persona que cuente con una dirección de correo electrónico.

-Encuesta electrónica por Internet.- en este tipo de encuestas se pide a los encuestados que ingresen a una página web en particular para completar las encuestas.

2.1.2.3.3.2 Diseño del Cuestionario

El cuestionario es una técnica estructurada para la recopilación de datos, que consiste en una serie de preguntas escritas o verbales que el encuestado responde. El cuestionario consta de tres objetivos específicos que son: (Malhotra, 2004, pág. 280)

- ~ Debe traducir la información necesaria en un conjunto de preguntas específicas que los encuestados puedan responder.

- ~ Debe animar, motivar y alentar al encuestado a comprometerse en la entrevista, a cooperar y a completarla.
- ~ Debe minimizar el error de respuesta.

Para la elaboración de un cuestionario se sigue los siguientes pasos:

1) Especificación de la información.- se debe tener una idea clara de la población objetivo, las características del grupo encuestado y tratar de asegurar que la información obtenida aborde los componentes del problema.

2) Selección del método de entrevista.- es el tipo de encuesta que se va a realizar en la investigación de este proyecto.

3) Determinar el contenido de las preguntas.- se refiere a ¿Qué se debe incluir en cada pregunta?, hay que tomar en cuenta que cada pregunta en un cuestionario debe servir para algún tipo de propósito. Es necesario hacer algunas preguntas neutrales al principio del cuestionario para establecer el compromiso y la armonía.

4) Sobreponerse a la incapacidad de contestar.- existen ciertos factores que limitan la capacidad de los encuestados para proporcionar la información deseada, como puede ser la falta de información, el hecho de no recordar algo o la incapacidad de manifestar cierto tipo de respuestas. En situaciones donde es probable que algunos encuestados no estén informados acerca del tema de interés se deben realizar preguntas de filtro, estas preguntas son iniciales en un cuestionario y permiten filtrar a los encuestados potenciales para asegurar que cumplan con los requisitos de la muestra.

5) Decidir sobre la estructura de las preguntas.- las preguntas se clasifican en estructuradas y sin estructura.

- *Preguntas sin estructura.*- se las conoce también como preguntas de respuesta libre, son preguntas abiertas que los encuestados responden con sus propias palabras, permite a los encuestados expresar actitudes generales y opiniones que pueden ayudar al investigador a interpretar sus respuestas a preguntas estructuradas.
- *Preguntas estructuradas.*- especifican el conjunto de alternativas y formatos de respuesta; se las divide en:
 - **Preguntas de opción múltiple.*- el investigador proporciona una opción de respuesta y se pide a los encuestados que seleccionen una o más de las alternativas dadas.
 - **Preguntas dicotómicas.*- es una pregunta estructurada que solo tiene dos alternativas de respuesta como el sí o no, acuerdo o en desacuerdo.
 - **Escalas.*- para entender el significado de escala es fundamental tener en claro que la medición es la asignación de números u otros símbolos a las características de los objetos. En la investigación de mercados los números se asignan por dos razones: primera, permiten un análisis estadístico de los datos resultantes y segundo, facilitan la comunicación de reglas de mediciones y resultados.

Las escalas se las puede considerar como una extensión de la medición. Existen varios tipos de escalas que se detallan a continuación.

- *Escala nominal.*- es aquella en que los números sirven solo como etiquetas para identificar y clasificar objetos.
- *Escala ordinal.*- es una escala de jerarquías en la que se asignan números a los objetos. Una escala ordinal indica la posición relativa, de las características de un objeto frente a las mismas características de otro.
- *Escala de intervalos.*- es aquella en que los números se utilizan para evaluar objetos cuyas distancias numéricas en la escala representan distancias iguales en las características que se miden.
- *Escala de razón.*- posee todas las propiedades de las escalas nominales, ordinales y de intervalos, además un punto cero absoluto.

- *Escalas comparativas.*- es una técnica de escala comparativa, en la que existe una comparación directa entre los objetos de estímulo.
- *Escala de comparación pareada.*- es técnica de escala comparativa, en la que se presentan a un encuestado dos objetos a la vez y se le pide que seleccione uno de los dos de acuerdo con algún criterio.
- *Escala por orden de clasificación.*- es una técnica de escala comparativa, en la que se presenta a los encuestados diversos objetos a la vez y se les pide ordenarlos o jerarquizarlos de acuerdo con algún criterio.
- *Escala de suma constante.*- es una técnica de escala comparativa en la que se solicita a los encuestados que distribuyan una suma constante de unidades como puntos, dólares, notas o fichas entre un conjunto de objetos de estímulo con relación a un criterio.
- *Escala de clasificación Q.*- técnica de escala comparativa, que utiliza un procedimiento de escala de clasificación en la que clasifica objetos con base en la similitud de acuerdo a algún criterio.
- *Escalas no comparativas.*- es una técnica de escala en la que cada objeto es escalado en forma independiente de los demás objetos.
- *Escalas de medición continua.*- es conocida también como escala de medición gráfica, esta escala hace que los encuestados evalúen los objetos al poner una marca en la posición apropiada en una línea que va de un extremo de la variable de criterio a otro.
- *Escala de Likert.*- escala de medición, cuenta con cinco categorías de respuesta, requiere que los encuestados indiquen un grado de acuerdo o desacuerdo con cada serie de enunciados que se relacionan con los objetos de estímulo

- 1) *Muy en desacuerdo*
- 2) *En desacuerdo*
- 3) *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 5) *Muy de acuerdo*

- *Escala de Stapel.*- escala para medir actitudes que consiste en un solo adjetivo en medio de una gama de valores, de -5 a + 5, sin un punto neutral cero.

6) Determinar la redacción de las preguntas.- consiste en traducir el contenido y la estructura de la pregunta deseada en palabras que los encuestados puedan entender de una manera clara y fácil. En el caso de que una pregunta este mal redactada los encuestados pueden rehusarse a contestar o responderla equivocadamente. Existen ciertos lineamiento para evitar problemas en la redacción de las preguntas que son:

**Definir claramente el tema que se aborda.*

**Uso de palabras comunes, que concuerden con el nivel de vocabulario del encuestado.*

**Evitar palabras ambiguas, las palabras deben tener un solo significado.*

**No hacer preguntas tendenciosas, es decir las que dan al encuestado una pista sobre la respuesta deseada.*

**Evitar suposiciones.*

**No hacer generalizaciones, las preguntas deben ser específicas.*

7) Disponer las preguntas en el orden correcto.- se debe utilizar un orden lógico para la realización de las preguntas, todas las preguntas referentes a un tema en particular se deben hacer antes de empezar con un nuevo tema.

Las preguntas abiertas pueden ser importantes para obtener la confianza y colaboración de los encuestados, es por este motivo que las preguntas iniciales deben ser interesantes y simples. Las preguntas difíciles, delicadas, aburridas o vergonzosas se deben ubicar al final.

8) Identificar la forma y distribución.- en los resultados del cuestionario es significativo el formato, el espacio y la disposición de las preguntas que se utilice, es recomendable dividirlo en partes y enumerar todas las preguntas.

9) Reproducir el cuestionario.- consiste en el material físico que se va a utilizar para la reproducción del cuestionario, se debe reproducir en un material de buena calidad, ya que este constituye la primera impresión que tiene el encuestado de todo el proyecto.

10) Prueba piloto.- es la aplicación del cuestionario en una pequeña muestra de encuestados, con el fin de mejorarlo al identificar y eliminar posibles problemas. Es importante tomar en cuenta que los encuestados para la prueba piloto se deben tomar de la misma población de la investigación.

2.1.2.3.4 Diseño del muestreo

Mediante el muestreo se obtiene beneficios como: ahorro de dinero y tiempo, precisión, pruebas del uso del producto. Para la investigación de mercado, es importante definir la muestra, que es una parte representativa de una población seleccionada para un determinado estudio de investigación y brinda al investigador una información confiable que permite la adecuada toma de decisiones. Resulta de gran utilidad conocer algunos conceptos técnicos, básicos del muestreo que se detallan a continuación. (Kinneer & Taylor, 1993, págs. 362-365)

- *Elemento.-* es la unidad de la cual se solicita información.
- *Población.-* también conocida como universo. Es el conjunto de todos los elementos definidos antes de la selección de la muestra. Una población adecuadamente designada se debe definir en términos de: elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo.

- *Unidad de muestreo.*- es el elemento o elementos disponibles para su selección en alguna etapa del proceso de muestreo.
- *Marco muestral.*- es una lista de todas las unidades de muestreo disponibles para su selección en una etapa del proceso de muestreo.
- *Muestra.*- subgrupo de elementos de la población seleccionados para participar en el estudio.

El proceso del diseño del muestreo incluye cinco etapas interrelacionadas en forma cercana y relevante con todos los aspectos del proyecto de investigación de mercados. (Malhotra, 2004, pág. 280)

Tabla 3: Pasos en la selección de una muestra (Kinnear & Taylor, 1993, pág. 366)

1.-Definir la población: elementos, unidades, alcance y tiempo
2.- Identificar el marco muestral.
3.- Determinar el tamaño de la muestra.
4.- Seleccionar un procedimiento
5.-Selección de la muestra.

1) Definición de la población objetivo.- la población objetivo es el grupo de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador, definir la población objetivo incluye traducir la definición del problema en un enunciado preciso de quien debe incluirse en la muestra y quién no.

2) Identificar el marco muestral.- es la representación de los elementos de la población objetivo, consiste en una lista de instrucciones para identificar a la población objetivo.

3) Determinar el tamaño de la muestra.- la muestra es el número de elementos, elegidos o no al azar, tomados de una población, mismos que deben representarla. Para el cálculo de la muestra se empleará la siguiente fórmula: (Stevenson, 1978)

$$n = \frac{pqN}{\frac{B^2(N-1)}{(Z_{\alpha/2})^2} + pq}$$

Donde:

N = tamaño de la población

p = grado de aceptación

q = grado de rechazo (1-p)

B = porcentaje de error

Z $\alpha/2$ = valor de la curva estandarizada para un nivel de confianza (95%)

4) Seleccionar el procedimiento muestral.- existen varios métodos de muestreo que a continuación se detallan. (Kinneer & Taylor, 1993, págs. 363-369,376,414-424)

~ **Muestreo Probabilístico.-** cada elemento de la población tiene una oportunidad conocida de ser seleccionado para la muestra. Tiene diferentes formas que son:

Muestreo Aleatorio Simple.- es el muestreo probabilístico de iguales oportunidades, implica seleccionar informantes completamente al azar, donde cada elemento de la muestra tiene la misma oportunidad de ser incluido.

Muestreo Estratificado.- la población definida se divide en subgrupos o estratos mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos. Los estratos son mutuamente excluyentes si los miembros de un estrato no pueden ser miembros de cualquier otro estrato.

Muestreo por Conglomerados.- un conglomerado o grupo de elementos se selecciona aleatoriamente en forma simultánea, se los considera como una unidad y no como individuos.

Muestreo Sistemático.- en este método el investigador selecciona cada elemento en el marco que los incluye en la muestra.

~ **Muestreo No Probabilístico.**- dentro de este método no existe oportunidad conocida por cualquier elemento particular de la población que se ha seleccionado. Existen tres tipos de muestreo no probabilístico que son:

Muestreo por Conveniencia.- las muestras por conveniencia se seleccionan como su nombre lo indica, de acuerdo con la conveniencia del investigador. El elemento de muestreo se selecciona con base en su fácil disponibilidad, no se especifica en forma clara la población de donde se ha tomado la muestra.

Muestreo de Juicio.- se selecciona con base en la que algún experto piensa acerca de la contribución que esos elementos de muestreo en particular harán para responder la pregunta de investigación inmediata.

Muestreo por cuotas.- en este método el investigador da pasos concretos con el fin de obtener una muestra que es similar a la población en algunas características de control.

Muestreo probabilístico de iguales oportunidades, implica seleccionar informantes completamente al azar, donde cada elemento de la muestra tiene la misma oportunidad de ser incluido.

5) Selección de la muestra.- consiste en una especificación detallada de cómo se llevara a cabo las decisiones del diseño del muestreo con relación a la población, técnica de muestreo y tamaño de la muestra.

2.1.2.4 Plan de recopilación de la información

Es la etapa durante la cual los investigadores se ponen en contacto con los encuestados, administran los instrumentos de recolección de datos, los registran y los devuelven para su procesamiento. Existen cuatro aspectos relevantes en la recolección de datos: (Kinnear & Taylor, 1993, págs. 452-454)

- *Programación del tiempo.*- se debe especificar cuándo se debe comenzar y terminar el proyecto.
- *Presupuesto.*- son los costos designados a las específicas actividades.
- *Personal.*- es una parte muy importante ya que el éxito de la investigación es el resultado de un personal eficaz.
- *Medición del desempeño.*- permite controlar el desarrollo de actividades y el cumplimiento de objetivos.

2.1.2.5 Análisis de datos

Al momento en que el investigador recibe un instrumento de recolección de datos de campo, debe examinarlos y determinar si son o no adecuados para usarlos dentro del estudio, existen algunos aspectos que facilitan esta actividad y son: (Kinnear & Taylor, 1993, págs. 494-504)

- Una parte significativa del cuestionario no se contesta.
- Las respuestas dadas por parte del encuestado indican que no se entendió el objetivo.
- Existe muy poca varianza en las respuestas.
- El cuestionario se ha llenado con un elemento equivocado de la muestra.
- El cuestionario está físicamente incompleto.
- El cuestionario es entregado después de la fecha límite.

El análisis de la información incluye los siguientes pasos:

- ~ Edición.- revisión del cuestionario.
- ~ Codificación.- es el proceso mediante el cual se convierten las respuestas individuales en categorías, y se determina si los resultados constituyen información útil o no. (Pope, 1984, p. 103)
- ~ Perforación y verificación.- se valida el numero de los instrumentos de recolección codificados contra los instrumentos de recolección obtenidos.
- ~ Depuración de datos.- es en donde se limpia el conjunto de datos de posibles errores.
- ~ Tabulación.- debe cumplir con los siguientes aspectos: 1) Proporcionar datos para la muestra total, 2) Determinar las diferencias existentes entre subgrupos, 3) Seleccionar cualquier otro tipo de anales complejo, que ayude en la interpretación de datos. (Pope, 1984, p. 112)
- ~ Almacenamiento.

2.1.2.6 Presentación de resultados

Se la puede considerar como la parte más importante del proceso de investigación, a continuación se presenta algunas recomendaciones importantes a seguir: (Kinnear & Taylor, 1993, págs. 632-634)

- Uso de lenguaje de negocios breve y claro.
- Uso de palabras y frases cortas.
- Ser conciso.
- Tomar en cuenta la apariencia.

Para la planeación de las actividades de nuestro producto como: distribución, comercialización y servicio post venta, la investigación de mercados nos facilitará valiosa información y de esta manera permitirá tomar decisiones en las diferentes áreas como por ejemplo en el área de Marketing y en otras áreas del negocio.

2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL

2.2.1 INTRODUCCIÓN

Consiste en el análisis de los factores ambientales externos e internos de la empresa, en donde se identificaran variables que ayudarán en la ejecución de los objetivos empresariales. Es indispensable que una organización este pendiente de los cambios que se dan frecuentemente en su entorno, ya que de esta manera se puede modificar o crear estrategias de forma inmediata cuando surgen necesidades urgentes.

2.2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Se realiza el análisis del macroentorno, sector industrial y microentorno.

2.2.2.1 Análisis de la situación externa.

También se lo conoce como macroambiente. Dentro de este análisis se examinara cada uno de los componentes macro ambientales (6 componentes) y la forma en cómo el cambio puede afectar a mercados en particular e influir en las estrategias y programas de marketing. (Walker, Boyd, Mullins, & Larreche, 2005, pp. 101-113) Los factores externos están interrelacionados, por lo que si hay un cambio en alguno de ellos de igual manera se producirán cambios en uno o más de los otros factores, por lo que una compañía podrá influir en el ambiente externo solo hasta cierto punto. (Stanton, Etzel, & Walker, 1996, pp. 50-60)

2.2.2.1.1 Ambiente Demográfico

Es el estudio estadístico de la población humana y su distribución; es de gran importancia ya que la gente constituye mercados, se refiere específicamente a las

características de la población, incluidos factores como el tamaño, la distribución y el crecimiento, tomando en cuenta sus principales aspectos que son:

- ~ Genero.
- ~ Edad.
- ~ Raza.
- ~ Estructura familiar.

2.2.2.1.2 Ambiente Sociocultural.

Se refiere al grado relativo de valor que cada sociedad le da a las maneras en que existe y funciona. En este ambiente se ven representados los valores, atributos y comportamientos de los individuos en una sociedad determinada. Los valores sociales pueden cambiar con el tiempo y hacen que la gente cambie su modo de vivir, influenciando el entorno empresarial. (COMPAÑÍAS, 2006) Dentro de este ambientes se analizan aspectos como:

- ~ Estilos de vida.
- ~ Educación.
- ~ Desarrollo ocupacional.
- ~ Conductas de compra.

2.2.2.1.3 Ambiente económico.

Representa un factor de gran importancia que influye en las actividades mercadológicas. Se lo realiza mediante un análisis de las variables que influyen en la economía de un país, entre las cuales tenemos:

- ~ Inflación.
- ~ PIB.
- ~ Políticas Monetarias.

- ~ Tasas de Interés.

2.2.2.1.4 Ambiente Político y Legal.

Son las políticas establecidas por el gobierno, en donde se encuentran factores como:

- ~ Políticas monetarias y fiscales.
- ~ Legislación y regulación social.
- ~ Convenios Internacionales.
- ~ Relaciones del gobierno con las industrias.

2.2.2.1.5 Ambiente Tecnológico.

Es de gran impacto en los estilos de vida del hombre, en sus hábitos de consumo y en su bienestar económico. Se refiere al desarrollo de nuevas tecnologías en diferentes áreas como la biología, comunicación, servicios, entre otras, que dan como resultado la creación de nuevos productos y servicios. Los principales aspectos a considerar son:

- ~ Tecnología requerida y disponible.
- ~ Tecnología sustituta.
- ~ Complejidad y flexibilidad.

2.2.2.1.6 Ambiente Natural

Se refiere a los recursos físicos de la tierra. En la actualidad es de vital importancia tomar en cuenta factores que influyen directamente en el mundo en el que habitamos tales como:

- ~ Crecimiento de los desiertos.
- ~ Calidad y cantidad del agua.
- ~ Pérdida de la flora.

2.2.2.2 Análisis de PORTER

El análisis de la industria se refiere a las cinco fuerzas competitivas de Porter, que determinan el atractivo a largo plazo de una industria. Esta mezcla de fuerzas explica porque algunas industrias son constantemente más rentables que otras y provee más herramientas que indiquen los recursos que se requieren y qué estrategias se deben adoptar para tener éxito. (Walker, Boyd, Mullins, & Larreche, 2005, págs. 125-128) y (Porter, 1991, págs. 25-55)

2.2.2.2.1 Rivalidad entre competidores

La rivalidad se da entre compañías que elaboran productos muy similares, en especial cuando uno de los competidores realiza acciones para mejorar o mantener la posición en el mercado. Las principales características a considerar son:

- ~ Alta intensidad de inversión.
- ~ Cantidad de empresas pequeñas en la industria o falta de empresas dominantes.
- ~ Poca diferenciación de producto.
- ~ Costos de transferencia.

2.2.2.2.2 Amenaza de nuevos competidores

Los nuevos competidores que ingresan a un mercado determinado, agregan capacidad a la industria y traen consigo la necesidad de ganar participación en la misma. Cuanto mayor es la amenaza de nuevos entrantes, menor será el atractivo de una industria. Existen condiciones (Barreras de Entrada) que hacen más difícil la entrada de nuevos competidores:

- *Economías de Escala.*- toma tiempo adquirir el volumen y aprendizaje requeridos para rendir un bajo costo relativo por unidad, por lo que para un nuevo competidor le sería muy difícil entrar a la industria con precios bajos.
- *Diferenciación del Producto.*- cuando existen fuertes características que diferencien y posicionen al producto, los nuevos competidores deberán hacer grandes inversiones para superar al producto existente.
- *Inversiones de Capital.*- si la compañía cuenta con importantes recursos financieros su posición competitiva frente a competidores más pequeños es mayor.
- *Desventaja en Costos Independientemente de la Escala.*- se refiere a costos que marcan la diferencia de ciertas compañías sin importar el tamaño.
- *Acceso a los Canales de Distribución.*- si los canales de distribución están bien atendidos por las compañías existentes, los nuevos competidores deberán convencer a los distribuidores de aceptar sus productos mediante ofertas como la reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal.

- *Políticas gubernamentales.*- por medio de leyes, normas y requisitos que imponga el gobierno se puede restringir el ingreso de nuevos competidores.

2.2.2.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Se da en su mayor medida por el aumento de los precios. Se considera de suma importancia a los proveedores cuando su producto es una gran parte del valor agregado del comprador. Cuanto mayor es el poder de negociación de los proveedores claves para una industria, menor será el atractivo de la misma.

Las condiciones que aseguran un poder elevado de negociación a un proveedor son:

- *El grupo de proveedores está más concentrado que el grupo de clientes al cual se atiende.*
- *El proveedor no está enfrentado a unos productos susceptibles de sustituir a los productos que él proporciona.*
- *La empresa no es un cliente importante para el proveedor.*
- *El producto es un medio de producción importante para el cliente.*
- *El grupo de proveedores tiene diferenciados sus productos o ha creado costos de transferencia que convierten al cliente en cautivo.*
- *El grupo de proveedores constituye una amenaza real de integración hacia el consumidor.*

2.2.2.2.4 Poder de negociación de los compradores

Las personas por lo general andan en busca constante de precios más bajos, mejor calidad de productos y servicios agregados. Cuando mayor es el poder de los clientes a los que sirve una industria, menos atractiva es la misma.

El poder de negociación de los compradores depende de las siguientes condiciones:

- *El grupo de clientes está concentrado en comprar cantidades importantes en relación a la cifra de ventas del vendedor.*
- *Los productos comprados están poco diferenciados y los clientes tienen la seguridad de poder encontrar otros proveedores.*
- *Los costos de transferencia son reducidos para el cliente.*
- *Los clientes son una amenaza real de integración hacia el origen.*
- *Los clientes disponen de información completa sobre la demanda, los precios reales del mercado y los costos de los proveedores.*

2.2.2.2.5 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son alternativas de productos que realizan las mismas funciones. Los productos sustitutos ponen un tope superior a las ganancias de una industria cuando limitan los precios, en especial cuando la oferta excede la demanda.

Las características de la amenaza de productos sustitutos son:

- *Propensión del comprador a sustituir.*
- *Precios relativos de los productos sustitutos.*
- *Costos de cambio del comprador.*
- *Nivel percibido de diferenciación del producto.*

2.2.2.3 Análisis de la situación interna

Nos indica cuales son las fuerzas de la empresa que la distinguen de la competencia, y de igual forma cuales son las debilidades que pueden ser superadas a través del establecimiento de estrategias adecuadas. Las fuerzas y debilidades se encuentran en todas las áreas funcionales de las organizaciones, y son diferentes del resto de empresas. Para el análisis interno se requiere que se reúna y asimile información sobre las distintas operaciones entre las que tenemos: (Fred, 1997, págs. 156-175) y (Stanton, Etzel, & Walker, 1996, págs. 66-67)

2.2.2.3.1 Gestión de Recursos Humanos

Nos indica la distribución organizacional mediante la cual se desenvuelve una empresa, se lo puede representar mediante un organigrama estructural. Dentro de esta área se describe la cultura y el ambiente organizacional.

2.2.2.3.2 Gestión de Marketing

Se lo puede describir como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios. Las funciones básicas del marketing:

- *Análisis clientes.*- implica realizar encuestas a clientes, analizar la información de los consumidores, evaluar estrategias de posicionamiento en el mercado, determinar estrategias optimas para segmentar el mercado.
- *Compra de suministros.*- consiste en comprar los suministros necesarios para la producción de un producto o servicio, realizando en primer lugar una evaluación de proveedores.

- *Venta de productos / servicios.*- incluyen actividades de marketing como: publicidad, promoción, ventas personales, administración de la fuerza de ventas, relación con los distribuidores.
- *Planificación de productos / servicios.*- se realizan actividades como pruebas de mercado, posicionamiento de productos y marcas, características del producto, servicio al cliente.
- *Políticas de precios.*- las partes que afectan en la decisión de los precios son: consumidores, gobierno, proveedores, distribuidores y competidores.
- *Distribución.*- es el almacenamiento, canales de distribución, ubicación de los puntos detallistas, territorios de ventas.
- *Investigación de mercados.*- es reunir, registrar y analizar en forma sistemática datos de problemas relacionados con el marketing de bienes y servicios.
- *Análisis de oportunidades.*- implica evaluar los costos, beneficios y riesgos asociados con las decisiones del mercadeo.
- *Responsabilidad social.*- según Evans y Bergman es determinar el mejor camino para que la empresa cumpla con sus obligaciones en el campo de la responsabilidad social, es decir ofrecer productos a precios razonables.

2.2.2.3.3 Gestión de Finanzas

La situación financiera de una empresa es considerada la mejor medida competitiva de la misma. Las funciones de esta área comprenden tres decisiones:

- *Decisión de Inversión.*- consiste en la asignación y reasignación del capital y los recursos para proyectos, productos.
- *Decisión de Financiamiento.*- consiste en determinar cuál será la estructura de capital más conveniente para la empresa, e implica el estudio de qué métodos son los más adecuados para lograr que la empresa reúna capital.

- *Decisión de dividendos.*- consiste en temas como que porcentaje de utilidades se pagara a los accionistas y la compra o emisión de acciones.

2.2.2.3.4 Gestión de Producción

Es el área donde se convierten insumos en bienes y servicios. Las funciones de la administración de producción son:

Tabla 4: Funciones de la Administración de Producción (Fred, 1997, pág. 175)

Funciones básicas de la administración de producción	
Función	Descripción
1.- Procesos	Las decisiones de los procesos se refieren al diseño de producción material. Las decisiones específicas incluyen elección de tecnología, distribución de las instalaciones, análisis del flujo de proceso, ubicación de las instalaciones, equilibrio de las líneas, control de procesos y análisis de transportes
2.- Capacidad	Las decisiones de la capacidad se refieren a determinar los niveles óptimos de producción de la organización, ni demasiado ni muy poco. Las decisiones específicas incluyen pronósticos, planificación de instalaciones, programación, planificación de capacidad y análisis de corridas
3.- Inventarios	Las decisiones de inventarios se refieren a la administración del nivel de materias primas, trabajo en proceso y productos terminados. Las decisiones específicas incluyen que ordenar, cuando ordenar, cuanto ordenar y manejo de materiales
4.- Fuerza de trabajo	Las decisiones de la fuerza de trabajo se refieren a la administración de los empleados especializados, semiespecializados, oficinistas y administrativos. Las decisiones específicas incluyen diseño de puestos, medición de trabajo, enriquecimiento de los trabajos, normas laborales y técnicas de motivación.
5.- Calidad	Las decisiones de la calidad pretenden garantizar la calidad de los productos y servicios producidos. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestras, pruebas, certificación de calidad y control de costos.

2.3 ANÁLISIS ESTRATEGICO

2.3.1 MATRICES EFE Y EFI

2.3.1.1 Matriz EFE.

Permite resumir y evaluar la información analizada en el macroentorno y en el sector de la industria. La elaboración de una matriz EFE consta de 5 pasos que son: (Fred, 1997, págs. 144-145)

- 1) Realizar una lista de los factores críticos para el éxito, identificados en el análisis de la situación externa y de la industria. La lista debe incluir tanto oportunidades como amenazas; las oportunidades se anotan en primer lugar y después las amenazas.
- 2) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia relativa que tiene dicho factor para alcanzar el éxito, tiene relación con la industria.
- 3) Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores. La calificación se basa en la eficacia de las estrategias de la empresa, tiene relación con la organización.
- 4) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- 5) Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización externa.

Tabla 5: Matriz EFE

MATRIZ EFE				
	Factores Externos			
1	Oportunidades y Amenazas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
2		0.0 - 1.0	1.0 - 4.0	=Peso * calificación
3				
4				
		1.00		Sumatoria

Elaborado por: Angela Yáñez

2.3.1.2 Matriz EFI

Mediante la elaboración de esta matriz se puede resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. La elaboración de una matriz EFI consta de 5 pasos que son (Fred, 1997, págs. 184-185)

- 1) Realizar una lista de los factores críticos para el éxito, identificados en el análisis de la situación interna. La lista debe incluir tanto fuerzas como debilidades.
- 2) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia relativa que tiene dicho factor para alcanzar el éxito.
- 3) Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores.
- 4) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- 5) Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización interna.

Tabla 6: Matriz EFI

MATRIZ EFI				
	Factores Internos			
1	Fuerzas y Debilidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
2		0.0 - 1.0	1.0 - 4.0	=Peso * calificación
3				
4				
		1.00		Sumatoria

Elaborado por: Angela Yáñez

2.3.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Al analizar esta matriz se identifica los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades. Los pesos y los totales de la MPC tienen el mismo significado que en la matriz EFE. Los factores de una MPC incluyen

situaciones tanto internas como externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. (Fred, 1997, págs. 145-146)

Tabla 7: Matriz de Perfil Competitivo

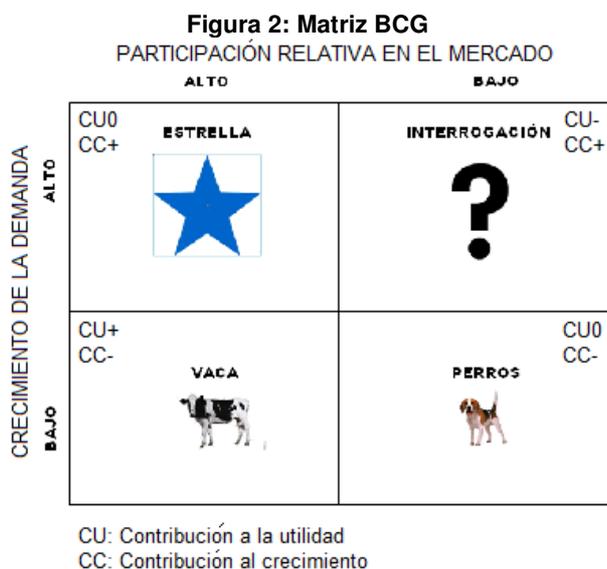
MPC								
1	Factores Críticos para el Éxito	Hotel Plaza Grande		Competidor 1		Competidor 2		
		Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
2		0.0 – 1.0	1.0 – 4.0	=Peso * calificación	1.0 – 4.0	=Peso * calificación	1.0 – 4.0	=Peso * calificación
3								
4								
		1.00		Sumatoria		Sumatoria		Sumatoria

Elaborado por: Ángela Yáñez

2.3.3 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir, en qué negocios se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar. Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado por una figura o icono.

El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. (Estrategia Magazine, 2008)



	Rentabilidad	Inversión
	<i>Alta</i>	<i>Alta</i>
	<i>Alta</i>	<i>Baja</i>
	<i>Nula, Negativa</i>	<i>Muy Alta</i>
	<i>Baja, Negativa</i>	<i>Desinvertir</i>

(Estrategia Magazine, 2008)

2.3.4 MATRIZ DE DIVERSIFICACION (ANSOFF)

La matriz de Ansoff es una herramienta que atiende al binomio producto – mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar hacia una línea estratégica de expansión o diversificación según los casos. (Sainz de Vicuña, 2002)

Figura 3: Matriz de Ansoff

MATRIZ DE ANSOFF		
Productos	Actuales	Nuevos
Mercados		
Actuales	1) Penetración de mercado	2) Desarrollo de nuevos productos
Nuevos	3) Desarrollo de nuevos mercados	4) Diversificación

(Sainz de Vicuña, 2002)

Los recuadros 1, 2 y 3 de la figura 2, reflejan opciones de expansión, mientras que el recuadro 4 marca estrategias de diversificación.

2.3.4.1 Estrategia de penetración de mercado

Se persigue un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales.

2.3.4.2 Estrategia de desarrollo de nuevos productos

Persigue la venta de nuevos productos en los mercados actuales.

2.3.4.3 Estrategia de desarrollo de nuevos mercados

Pretende la venta de productos actuales en mercados nuevos.

2.3.4.4 Estrategia de diversificación

La compañía concentra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados. (www.ono.com, 2012)

2.3.5 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS.

2.3.5.1 Matriz FODA Estratégica

Es un instrumento que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategia de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. (Fred, 1997, págs. 199-207)

~ *Estrategias FO.*- se usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

~ *Estrategias DO.*- pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

~ *Estrategias FA.*- aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

~ *Estrategias DA.*- son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Tabla 8: Matriz FODA

MATRIZ FODA		
	Fuerzas - F 1 2 Anotar las fuerzas . n	Debilidades - D 1 2 Anotar las debilidades . n
Oportunidades - O 1 2 Anotar las oportunidades . n	Estrategias - FO 1 2 Usar las fuerzas para . aprovechar las oportunidades . n	Estrategias - DO 1 2 Superar las debilidades . aprovechando las oportunidades . n
Amenazas - A 1 2 Anotar las amenazas . . n	Estrategias - FA 1 2 Usar las fuerzas para . evitar las amenazas . n	Estrategias - DA 1 2 Reducir las debilidades y . evitar las amenazas. . n

Elaborado por: Angela Yáñez

2.3.5.2 Matriz de priorización (HOLMES.)

Se realiza en primer lugar una matriz FODA convencional que insiste en incluir todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existente, para posteriormente realizar la Matriz de Holmes.

La Matriz de Holmes es una herramienta que permite priorizar parámetros de características similares, misma que se basa en la comparación de factores de las mismas características por pares.

Se realiza una comparación del factor de la fila con cada factor de las columnas, si el factor de la fila es más importante que el de la columna se ubica 1.0 en el casillero, caso contrario se ubica 0.0, si los dos factores que se comparan tienen la misma importancia se coloca 0.5.

Después de comparar todos los factores, se realiza la sumatoria de los valores de cada fila, generando un total que permite establecerle porcentaje de importancia de cada factor con respecto a la totalidad de ellos.

Tabla 9: Matriz de Holmes

MATRIZ DE HOLMES												
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	Sumatoria	Porcentaje
F1	0,5	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	6,5	13,0%
F2	1,0	0,5	0,0	0,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	6,5	13,0%
F3	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	1,0	8,5	17,0%
F4	0,0	1,0	0,0	0,5	0,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,0	5,0	10,0%
F5	0,0	0,0	0,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	6,5	13,0%
F6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	3,0	6,0%
F7	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	5,0	10,0%
F8	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	2,0	4,0%
F9	0,5	0,5	1,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	1,0	4,5	9,0%
F10	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	2,5	5,0%
Total											50,0	100,0%

Elaborado por: Angela Yáñez

2.3.6 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.

2.3.6.1 Estrategias genéricas

Se las conoce también como estrategias genéricas de Porter, permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva mediante tres tipos de estrategias que son: (Walker, Boyd, Mullins, & Larreche, 2005, pág. 250) y (Porter, Estrategia competitiva México, 2002)

2.3.6.1.1 El Liderazgo en costo

Esta estrategia se basa en la generación de productos estándar, equivale a manufacturar productos a menor costo que el de la competencia, lo que implica que una organización pueda ofrecer a sus clientes productos a precios más bajos que los de la competencia y por lo tanto aumentar su participación en el mercado.

Una estrategia de liderazgo en costos supone:

- Inversiones continuas.
- Una competencia técnica elevada.
- Una estrecha vigilancia de los procesos de fabricación y de distribución.

2.3.6.1.2 La Diferenciación

Esta estrategia se centra en hacer más competitiva a una organización, desarrollando productos que los clientes consideren como diferentes de los productos ofrecidos por la competencia, introduciendo una o varias características diferentes a un producto determinado que incluya atributos deseados por los compradores, la diferenciación implica ser únicos en áreas como:

- La calidad del producto.
- El diseño.
- El servicio post venta.
- La vida útil.

2.3.6.1.3 El enfoque

Esta estrategia se concentra en las necesidades de un grupo particular de compradores, tratando de atender este segmento de una mejor manera que la de los competidores. Es importante cumplir con los siguientes requerimientos para el mejor funcionamiento de esta estrategia:

- La industria debe ser grande es decir debe tener un buen potencial de crecimiento.
- La industria no debe ser fundamental para el éxito de los competidores importantes.

2.3.6.2 Estrategias de crecimiento

El éxito de la estrategia de una empresa durante la etapa de crecimiento es un factor determinante mediante el cual se busca el crecimiento de las ventas, de las cuotas de mercado, del beneficio o del tamaño de las organizaciones. El

crecimiento es importante para sobrevivir a los ataques de la competencia. Dentro de estas tenemos estrategias específicas que son:

2.3.6.2.1 Estrategias de Crecimiento Intensivo

Se la utiliza en empresas que no han explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos que dispone en el mercado en la actualidad. Se pueden adoptar diferentes estrategias que son:

- ~ *Las estrategias de penetración de mercados.*- consiste en aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales.
- ~ *Las estrategias de desarrollo por los productos.*- consiste en aumentar las ventas desarrollando nuevos productos o mejorando los ya existentes, destinados a mercados ya atendidos por la empresa.

2.3.6.2.2 Estrategia de Integración

Este tipo de estrategias se utiliza si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia como los son: los distribuidores, los proveedores y la competencia. Se las puede clasificar de la siguiente manera:

- ~ *Estrategia de Integración hacia Arriba.*- se basa en la preocupación de proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica.
- ~ *Estrategia de Integración hacia Abajo.*- es una estrategia de integración hacia el consumidor, que tiene como objetivo asegurar el control de las salidas de productos, consiste también en la comprensión de las necesidades de los clientes de los productos fabricados.
- ~ *Estrategia de Integración Horizontal.*- el objetivo principal es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando algunos competidores.

2.3.6.2.3 Estrategia de Crecimiento por Diversificación

Esta estrategia es justificada si la industria en la que se desenvuelve una organización no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento,

una estrategia de diversificación implica la entrada de productos y mercados nuevos para la empresa. Existen dos tipos de estrategias de diversificación que son:

- ~ *Estrategia de diversificación concéntrica.*- la empresa sale de su sector comercial e industrial y busca añadir nuevas actividades, complementarias a las ya existentes, el objetivo principal es beneficiarse de las actividades complementarias y así extender el mercado.
- ~ *Estrategia de diversificación pura.- Integración hacia Abajo.*- la empresa realiza actividades nuevas que no tienen ningún tipo de relación con las ya existente, el objetivo es orientarse hacia campos completamente nuevos.

2.3.6.3 Estrategias intensivas

Este tipo de estrategias se las utiliza para mejorar la posición competitiva de la organización respecto a productos existentes. Existen tres tipos de estrategias intensivas que son:

2.3.6.3.1 Estrategia de Penetración en el Mercado

Esta estrategia busca incrementar la participación del mercado de productos o servicios presentes de la organización, mediante un esfuerzo mayor en la comercialización.

2.3.6.3.2 Estrategia de Desarrollo del Mercado

Esta estrategia implica introducir los productos actuales en otras zonas geográficas.

2.3.6.3.3 Estrategia de Desarrollo del Producto

Esta estrategia tiene el objetivo de aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios actuales, esta estrategia implica una gran inversión para investigación y desarrollo.

2.4 DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

2.4.1 INTRODUCCIÓN.

Es el proceso que implica a gerentes de todas las partes de una organización, en el direccionamiento estratégico de la empresa, se define la misión, visión, objetivos y valores y políticas de la misma.

Después de la determinación de los mismos se deben establecer las estrategias a utilizar por la empresa, para el establecimiento de las mismas es necesario utilizar la matriz FODA, que reúne todos los factores internos que son las Fortalezas y Debilidades y los factores externos que son las Oportunidades y Amenazas, que se determinan por medio de las matrices EFE y EFI. (Fred, 1997) y (Walker, Boyd, Mullins, & Larreche, 2005, págs. 41-48)

2.4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

2.4.2.1 Diseño de la misión

La misión es el propósito o la razón para el cual existe una organización, refleja la información sobre qué tipos de productos o servicios se ofrece, cuáles consumidores pretende atender y cuáles son los valores importantes que se persigue. (COMPAÑÍAS, 2006, pág. 71)

Para el establecimiento de la misión se deben contestar cuatro preguntas que son: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Qué clases de valor se puede proveer a estos clientes?, ¿Cuál debe ser nuestro negocio en el futuro?

El establecimiento de la misión debe ser un documento visible que permita al personal de la organización comprender en forma detalla y exacta lo que la

organización trata de lograr, también debe representar un comunicado claro hacia el exterior de la empresa para grupos de clientes, proveedores, comunidad financiera y accionistas. (Mintzberg, 1997, pág. 60) La misión de una empresa puede ayudar a instalar un sentido compartido de dirección, relevancia y logro entre los empleados, de igual manera una imagen positiva de la empresa frente a los clientes e inversionistas.

Las características que una misión debe tener son:

- Enfoque hacia el mercado más que hacia el producto.
- Ser realizable.
- Ser motivadora.
- Ser específica.

2.4.2.2 Diseño de la visión.

Es la definición futura del objeto de la empresa, indica cuál es la meta que la organización persigue a largo plazo, no tiene como base la realidad actual, sino que es capaz de imaginar la estrategia de entrenamiento en un tiempo no definido, para definir la visión es necesario responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo estamos? y ¿A dónde queremos llegar?

Las características que una visión debe tener son:

- Formulada por líderes.
- Amplia y detallada.
- Compartida y apoyada.

- Positiva y alentadora.

2.4.2.3 Objetivos corporativos.

Los objetivos proveen criterios de decisión que guían a las unidades de negocios y empleados de una organización hacia desempeños específicos. Existe el objetivo general y los objetivos específicos. Los objetivos deben ser:

- Claros y concisos.
- Presentados por escrito para facilitar la comunicación.
- Definidos en el tiempo y geográficamente.
- Expresados en términos cuantitativos y medibles.
- Realizables.

2.4.2.4 Valores y políticas

Los valores son los principios y creencias bajo los cuales se desarrolla una empresa, son un reflejo de nuestras necesidades ajustadas a la realidad del mundo en que vivimos, los valores son considerados como la filosofía dentro del trabajo diario.

Las políticas son los lineamientos conductuales de la institución, es la forma bajo la cual una empresa trabaja.

2.5 PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

2.5.1 INTRODUCCIÓN

El marketing estratégico tiene la función de orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El marketing estratégico se basa en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. (Walker, Boyd, Mullins, & Larreche, 2005, págs. 377-385)

Desde el punto de vista del marketing lo que el consumidor busca no es el producto, sino el servicio o la solución a un problema que el producto puede ofrecer. La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos y segmentos de mercado actuales o potenciales, en base a un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar. (Lambin, 1995)

El plan estratégico de marketing tiene como objetivo expresar en forma clara y sistémica las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo.

2.5.2 MISIÓN, VISIÓN OBJETIVOS DE MERCADEO

2.5.2.1 Misión de las actividades de mercadeo

La misión señala la razón del mercadeo, las actividades que se realiza, tomando en cuenta el mercado en el que se desenvuelve, es una declaración en la cual la empresa describe su campo de actividad y su mercado de referencia.

Es importante la misión por que da al personal de la empresa una comprensión de los objetivos perseguidos en el plano interno y en el plano externo.

Las características que una misión debe tener son:

- Enfoque hacia el mercado más que hacia el producto.
- Ser realizable.
- Ser motivadora.
- Ser específica.

2.5.2.2 Visión de las actividades de mercadeo

La visión indica cual es la meta del mercadeo que se persigue a largo plazo, así como la forma en que esta concibe a sí misma en la actualidad y en el futuro. (Valinas, 2004)

Las características que una visión debe tener son:

- Formulada por líderes.
- Amplia y detallada.
- Compartida y apoyada.
- Positiva y alentadora.

2.5.2.3 Objetivos de mercadeo

Los objetivos del mercadeo deben guardar una relación estrecha con los objetivos generales de la organización, por lo general una estrategia de la compañía suele convertirse en una meta de mercadeo. Cada objetivo de marketing debe recibir un grado de prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto potencial en esta área y en la organización:

Las características de los objetivos de mercado son:

- Claros y específicos.
- Presentados por escrito para facilitar la comunicación.
- Ser ambiciosos.
- Ser congruentes entre sí.
- Ser cuantitativamente mesurables.
- Estar vinculados a un periodo en particular.

2.5.3 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

El marketing mix constituyen las variables que conforman el marketing estratégico, estas variables conforman un marketing transaccional que en un futuro permitirán establecer un marketing relacional.

2.6 PLAN OPERATIVO DE MERCADEO

2.6.1 INTRODUCCIÓN

Una vez ya definidas las estrategias se deben elaborar los planes operativos de mercadeo para la ejecución de las actividades involucradas en el desarrollo de las mismas. (Walker, Boyd, Mullins, & Larreche, 2005, págs. 384-385)

2.6.2 ELEMENTOS DEL PLAN OPERATIVO

- *Actividades y metas.*- se definen las actividades a realizarse para el logro de las estrategias planteadas.
- *Responsabilidades.*- se designan los responsables de cada actividad.
- *Plazos de ejecución.*- son los plazos para la ejecución de cada actividad.
- *Presupuesto.*- es una estimación de los costos que implica el ejecutar cada actividad.
- *Recursos.*- son los recursos materiales y humanos requeridos para cada actividad.

3 CAPÍTULO III: APLICACIÓN AL PROYECTO

3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1.1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó en la provincia de Pichincha, mediante la realización de encuestas a los segmentos: Clientes Corporativos, Clientes Particulares Extranjeros y Clientes Particulares Nacionales del Swissôtel Quito, con el objetivo de obtener información significativa acerca de la problemática que se presenta en el Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande.

Cabe señalar que previamente a la presente Investigación de Mercados, se utilizaron datos de fuentes secundarias, los mismos que se estimó en la actualidad tienen autenticidad por haber sido construidos con cuidado, en el análisis de los datos se observó que el grado de consumo de los productos del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande no eran óptimos, sino que tenían niveles medios y bajos.

Por medio de esta investigación se obtendrá información previa que permitirá entre otros aspectos:

- ~ Identificar las necesidades de los consumidores
- ~ Identificar los segmentos de mercado que no han sido atendidos
- ~ Evaluar la satisfacción de los consumidores

3.1.2 PASOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para el proceso de Investigación de mercados se siguió los siguientes pasos:

3.1.2.1 Definición del problema

Casi a los dos años de la existencia del Hotel Plaza Grande y a la presente fecha, se obtuvo información que permitió notar que la problemática en el Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, es principalmente los niveles relativamente bajos de ocupación que se presentan en sus diversos productos; de igual manera, al realizar entrevistas personales, a los distintos ejecutivos de ventas, se pudo constatar que el personal de la empresa no sabe a qué segmento de mercado debe atender preferencialmente, ocasionando pérdidas de clientes y por lo tanto bajos niveles de ingresos para la empresa.

3.1.2.2 Desarrollo de un planteamiento del problema

3.1.2.2.1 Objetivo General

Obtener información relevante, acerca de las distintas variables mercadológicas, que permita conocer las causas de la baja frecuencia de uso y las diversas necesidades y expectativas, que tiene el mercado potencial con respecto a los productos del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande.

3.1.2.2.2 Objetivos Específicos

- ~ Evaluar el posicionamiento de los diferentes productos de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, analizando la competencia directa en el sector.
- ~ Determinar los medios publicitarios más adecuados de venta por el cual los productos del Hotel Plaza Grande, deberían darse a conocer.

3.1.2.3 Formulación de un diseño de investigación

3.1.2.3.1 Fuentes de Datos

- 1) **Fuentes Secundarias.-** es la información existente, recolectada a partir de la apertura del Hotel Plaza Grande; se la obtuvo mediante reportes elaborados desde ese tiempo, mismos a los que se accedió gracias a la colaboración de Directivos tanto del Swissôtel Quito, como del Hotel Plaza Grande.
- 2) **Fuentes Primarias.-** para el presente estudio, se realizó previamente una observación directa de los distintos procesos que se realizan en el Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, obteniendo datos que permitieron tener una idea general de la situación actual que atraviesa la empresa; con la información obtenida se mejoró el diseño de un cuestionario, el mismo que fue aplicado a clientes actuales y potenciales del Hotel Plaza Grande (Swissôtel Quito).

3.1.2.3.2 Métodos de Investigación

Para la realización de la presente investigación de mercados, se realizó en primer lugar una Investigación Exploratoria, para preparar la obtención de la información primaria definitiva; en este sentido cabe mencionar que se efectuó un sondeo piloto a 35 clientes, del lunes 25 al domingo 31 de Agosto del 2008; este primer sondeo permitió conocer el movimiento diario del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande. A Septiembre del 2011, del miércoles 28 de Septiembre al martes 4 de Octubre del 2011, se realizó nuevamente un sondeo para confirmar la información obtenida en el primer sondeo de Agosto del 2008. De igual manera se utilizó la observación directa y acotaciones por parte del personal, con lo cual se logró un análisis preliminar de la situación.

En segundo lugar se utilizó la investigación concluyente descriptiva, para lo cual se realizaron encuestas a un número determinado de clientes actuales y potenciales.

3.1.2.3.3 Métodos para la recopilación cuantitativa de datos

3.1.2.3.3.1 Método de Encuesta

El método de obtención de datos utilizados para el presente proyecto, fue la encuesta personal, en donde todos los encuestadores tenían la tarea de contactar a los informantes, realizar las preguntas y registrar las respuestas.

Tabla 10: Método de encuesta

MÉTODO DE ENCUESTA	
Tipo de Investigación	Encuesta Tipo Personal
# de Encuestadores	5 personas
Lugar de Realización	Hotel Plaza Grande, Swissôtel Quito y empresas seleccionadas de la Ciudad de Quito
Fecha de Realización	Del 16 de Septiembre del 2008 Al 22 de Septiembre del 2008
Hora	09:00 AM - 14:00 PM 15:00 PM - 20:00 PM

Elaborado por: Angela Yáñez

3.1.2.3.3.2 Diseño del Cuestionario

El cuestionario final está dividido en tres partes que son: información general, información específica del mercado local e información específica de la empresa.

El cuestionario consta de 17 preguntas, la elaboración del mismo se realizó en base a una serie de preguntas como: multicotómicas, dicotómicas y abiertas, usando entre otras la escala de Likert. **(Anexo A)**

3.1.2.3.4 Diseño del muestreo

El diseño permitió determinar el número representativo de la población a la que se realizó la encuesta, para lo cual se siguieron los pasos que se detallan a continuación.

1) Definición de la población objetivo.- se considera como población objetivo para la realización del presente proyecto al grupo de segmentos utilizados por Swissôtel Quito.

A este mercado se lo ha segmentado según su comportamiento, tomando en cuenta el conocimiento, actitudes y utilización hacia un servicio o a sus atributos. Los segmentos y los niveles de las principales características que se han seleccionado son: (Lopez, 2008) y (Limonos, Clientes por segmentos, 2011)

Tabla 11: Comportamiento de los segmentos

Características	Segmento			Total
	Corporativo	Particulares Extranjeros	Particulares Nacionales	
Frecuencia de compra de un servicio	Alto	Medio	Bajo	
Beneficios buscados de un servicio como calidad a precio	Alto	Medio	Medio	
Fidelidad	Alto	Bajo	Medio	
Actitud de respuesta a la exigencia esperada por el cliente	Alto	Medio	Medio	
Confianza del cliente en ser guiado	Alto	Medio	Bajo	
Reacciones frente al mercadeo (Publicidad)	Medio	Medio	Medio	
No. de clientes a Agosto del 2008	6000	3300	3000	12300
No. de clientes a Septiembre del 2011	6720	3696	3360	13776

Elaborado por: Angela Yáñez

Como se puede observar el incremento de clientes desde Agosto del 2008 a Septiembre del 2011 es de un 4% por año, obteniendo un incremento total del 12%. Por lo que tomando en cuenta que los resultados del segundo sondeo son considerablemente similares a los del primer sondeo, se analizó los resultados obtenidos en las encuestas realizadas en Agosto del 2008; en las que se consideró un universo de 12300 clientes que se encuentran en los diferentes segmentos, y se dedican al consumo de alimentos o realización de eventos en el Centro Histórico de Quito.

2) Identificar el marco muestral.- se ha tomado en cuenta que grupo de clientes son los que harían uso de productos como los que ofrece el Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande y a que segmentos conviene dirigirlos.

3) Determinar el tamaño de la muestra.- del cálculo de la muestra se obtuvieron los resultados que a continuación se detallan: (**Anexo B**)

$$n = \frac{pqN}{\frac{B^2(N-1)}{(Z_{\frac{\alpha}{2}})^2} + pq}$$

Universo (N) = 12300

p = q = 0.5 grado de aceptación = (0.5)

 grado de rechazo = (0.5)

B = 7% error mínimo aceptado

Z = 1.96 (Valor de la curva estandarizada de Gaus para un nivel de confianza del 95%)

Calculando el número de la muestra (n) = 193

4) Seleccionar el procedimiento de obtención de la muestra.- tomando en cuenta que la población está dividida en tres grupos específicos que son: Clientes Particulares Nacionales, Clientes Particulares Extranjeros y Clientes Corporativos, se utilizará para el presente estudio un método de muestreo estratificado, que consiste en tomar una muestra representativa de cada segmento.

5) Selección de la muestra.- con el número de clientes que se obtuvo para la muestra, se reparte proporcionalmente para cada estrato, en este caso para cada segmento.

Tabla 12: Unidad muestral

Tipo de Unidad Muestral (Segmento)	# de la Población	Porcentaje de la Población	# de la Muestra
Clientes Particulares Nacionales	3000	24.39%	47
Clientes Particulares Extranjeros	3300	26.83%	52
Clientes Corporativos	6000	48.78%	94
TOTAL	12300	100.00%	193

Elaborado por: Angela Yáñez

3.1.2.4 Plan de recolección de la información

Al momento de conocer el número de clientes de cada segmento, se pidió a 6 personas hacer el trabajo de encuestadores; a quienes se les explicó cada parte del cuestionario; vale recalcar que los encuestadores fueron colaboradores del Swissôtel Quito, se utilizó una base de datos de clientes del Swissôtel Quito, proporcionada por: Sra. Soledad López, Jefe de Ventas y Mercadeo, se escogió aleatoriamente al grupo de clientes a los cuales se realizó la encuesta.

La recolección de datos se la realizó, en el Hotel Plaza Grande, en el Swissôtel Quito y en la visita a diversas empresas de la ciudad de Quito, del 16 al 22 de Septiembre del 2008.

Tabla 13: Cronograma encuestadores

Tipo de Unidad Muestral (Segmento)	Fecha	Observador						Total
		Ángela Yáñez	Wendy Narvaez	Sonia Salinas	Estefany Sanchez	Belen Calderón	Camila Burbano	
Clientes Particulares Nacionales	16 de Septiembre del 2008	9						47
	17 de Septiembre del 2008	18						
	18 de Septiembre del 2008	14						
	19 de Septiembre del 2008	6						
	20 de Septiembre del 2008							
	21 de Septiembre del 2008							
	22 de Septiembre del 2008							
Clientes Particulares Extranjeros	16 de Septiembre del 2008		6					52
	17 de Septiembre del 2008	2	8					
	18 de Septiembre del 2008	4	4					
	19 de Septiembre del 2008	3	4					
	20 de Septiembre del 2008	4	5					
	21 de Septiembre del 2008	1	2					
	22 de Septiembre del 2008		9					
Clientes Corporativos	16 de Septiembre del 2008	3		5	3	4		94
	17 de Septiembre del 2008	12		4	5	3	2	
	18 de Septiembre del 2008	1		8	1		7	
	19 de Septiembre del 2008	4		4	6	4		
	20 de Septiembre del 2008			2				
	21 de Septiembre del 2008				2			
	22 de Septiembre del 2008	12		1	1			
Total		93	38	24	18	11	9	193

3.1.2.5 Análisis de datos

Tabla 14: Tabla estadística de la investigación

TABLA ESTADISTICA DE LA INVESTIGACION	
Universo	12300 clientes
Muestra	193 clientes
Error de Muestreo	7%
Nivel de Confianza	95%
Programa de Tabulación	EXCEL

Elaborado por: Angela Yáñez

Los datos recolectados por medio de la encuesta, en el trabajo de campo, fueron organizados y tabulados en un programa de EXCEL, para lo cual se elaboró un directorio de códigos, mismo que permitió se realice y facilite la tabulación. El directorio de códigos consistió en la asignación de valores numéricos a cada pregunta y respuesta del cuestionario. **(Anexo C)**

Como resultado final se obtuvo la estructura de la base de datos con los valores de cada pregunta. **(Anexo D)**

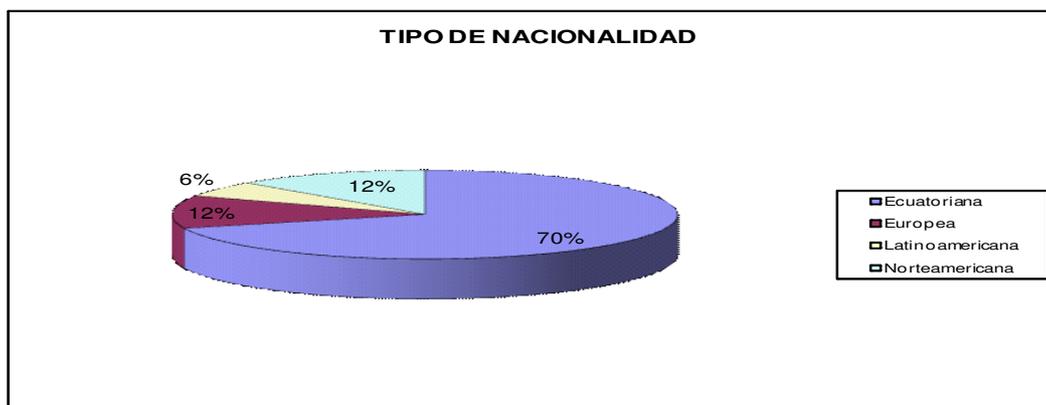
Se presenta resultados de la tabulación de la encuesta realizada del 16 al 22 de Septiembre del 2008 **(Anexo E)** y también los resultados de la tabulación del sondeo realizado del 28 de Septiembre del 2011 al 04 de Octubre del 2011 **(Anexo F)**, en el cual podemos observar que los resultados considerablemente similares.

A continuación se presenta el análisis de cada una de las preguntas.

PREGUNTA #1

Tipo de Nacionalidad

Figura 4: Tipo de nacionalidad



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 15: Tipo de nacionalidad

Segmento	Nacionalidad								Total
	Ecuatoriana		Europea		Latinoamericana		Norteamericana		
Cientes Particulares Nacionales	47	35%	0	0%	0	0%	0	0%	47
Cientes Particulares Extranjeros	0	0%	22	96%	6	55%	24	100%	52
Cientes Corporativos	88	65%	1	4%	5	45%	0	0%	94
Total	135		23		11		24		193
		100%		100%		100%		100%	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

Como se puede observar en los resultados obtenidos, la mayor parte, el 70% de nuestros clientes son de nacionalidad ecuatoriana, es importante mencionar que de los tres segmentos, dos de ellos pertenecen a esta nacionalidad, los mismos

que son los Clientes Corporativos y los Clientes Particulares Nacionales, siendo mucho más numerosos los clientes Corporativos.

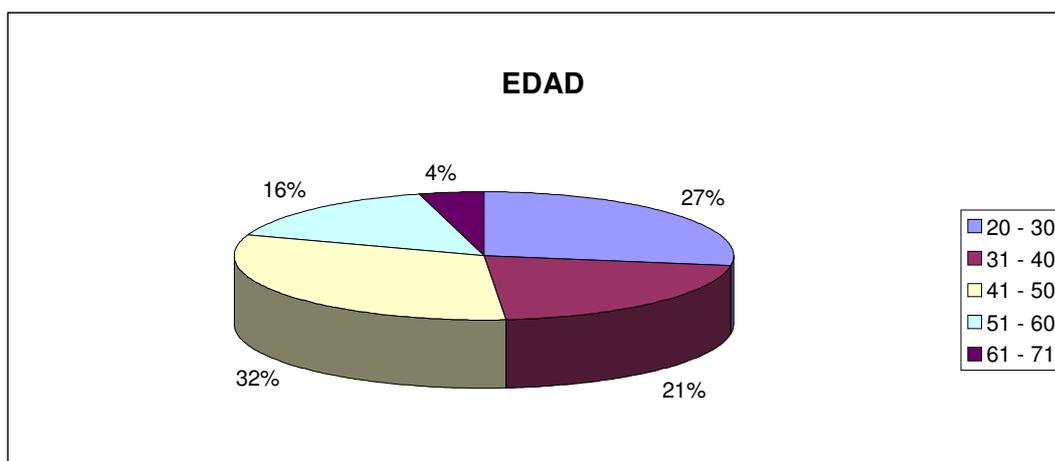
El 12% pertenece a clientes de nacionalidad europea, el 12% son de nacionalidad norteamericana y tan solo el 6% son latinoamericanos (Exceptuando al Ecuador), de estas tres nacionalidades la mayor parte de clientes son turistas.

Estos resultados nos ayudan a tener una idea clara, de en que segmentos de mercado se puede trabajar más, con la finalidad de captar un mayor número de clientes y de igual manera realizar estrategias junto a operadoras de turismo y cámaras de comercio, para fomentar el interés de visitar el Ecuador (Quito), en países extranjeros, tanto para el turismo, como para actividades corporativas.

PREGUNTA #2

Edad

Figura 5: Edad



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 16: Edad

Rango de Edad (años)	Segmento	Nacionalidad				Total
		Ecuatoriana	Europea	Latinoamericana	Norteamericana	
20 a 30	Cientes Particulares Nacionales	4 3%	0 0%	0 0%	0 0%	4
	Cientes Particulares Extranjeros	0 0%	5 22%	5 45%	12 50%	22
	Cientes Corporativos	25 19%	0 0%	2 18%	0 0%	27
31 a 40	Cientes Particulares Nacionales	11 8%	0 0%	0 0%	0 0%	11
	Cientes Particulares Extranjeros	0 0%	2 9%	0 0%	1 4%	3
	Cientes Corporativos	27 20%	0 0%	1 9%	0 0%	28
41 a 50	Cientes Particulares Nacionales	19 14%	0 0%	0 0%	0 0%	19
	Cientes Particulares Extranjeros	0 0%	9 39%	1 9%	6 25%	16
	Cientes Corporativos	24 18%	1 4%	0 0%	0 0%	25
51 a 60	Cientes Particulares Nacionales	12 9%	0 0%	0 0%	0 0%	12
	Cientes Particulares Extranjeros	0 0%	4 17%	0 0%	2 8%	6
	Cientes Corporativos	10 7%	0 0%	2 18%	0 0%	12
61 a 71	Cientes Particulares Nacionales	1 1%	0 0%	0 0%	0 0%	1
	Cientes Particulares Extranjeros	0 0%	2 9%	0 0%	3 13%	5
	Cientes Corporativos	2 1%	0 0%	0 0%	0 0%	2
Total		135 100%	23 100%	11 100%	24 100%	193

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

Según los resultados obtenidos, podemos decir que las personas que visitan con mayor frecuencia el Centro Histórico de Quito están entre los 41 – 50 años, con un porcentaje del 32%, 20 – 30 años con un porcentaje del 27% y 31 – 40 años con un porcentaje del 21%, siendo las personas con edades de 51 – 60 años, con un porcentaje del 16% y 61 – 71 años con un porcentaje del 4%, las personas que menos visitan el Centro Histórico.

En el segmento de Clientes Corporativos, las personas que más acuden se encuentran en un rango de 20 - 50 años, en los Clientes Particulares Extranjeros Europeos, más visitan personas entre los 41 – 50 años y en los Clientes Particulares Extranjeros tanto Latinoamericanos como Americanos son personas entre los 20 – 30 años.

Con estos resultados podemos decir que las promociones que se realicen en el futuro y los productos que se saquen al mercado, deben de estar acorde a las

expectativas y necesidades de los clientes que se encuentran dentro de las edades que más acuden al Centro Histórico, tomando en cuenta cada segmento.

PREGUNTA #3

¿Con que frecuencia visita usted el Centro Histórico de Quito?

Figura 6: Frecuencia de visita al Centro Histórico de Quito



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 17: Frecuencia de visita al Centro Histórico de Quito

Frecuencia de Visita	Segmento	Nacionalidad				Total
		Ecuatoriana	Europea	Latinoamericana	Norteamericana	
Mensualmente	Clientes Particulares Nacionales	2	0	0	0	2
	Clientes Particulares Extranjeros	0	0	0	5	5
	Clientes Corporativos	25	0	0	0	25
Trimestralmente	Clientes Particulares Nacionales	6	0	0	0	6
	Clientes Particulares Extranjeros	0	0	0	6	6
	Clientes Corporativos	21	0	2	0	23
Semestralmente	Clientes Particulares Nacionales	17	0	0	0	17
	Clientes Particulares Extranjeros	0	0	1	0	1
	Clientes Corporativos	24	1	2	0	27
Anualmente	Clientes Particulares Nacionales	13	0	0	0	13
	Clientes Particulares Extranjeros	0	2	4	0	6
	Clientes Corporativos	7	0	0	0	7
Ocasionalmente	Clientes Particulares Nacionales	9	0	0	0	9
	Clientes Particulares Extranjeros	0	20	1	13	34
	Clientes Corporativos	11	0	1	0	12
Total		135	23	11	24	193
		100%	100%	100%	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

De acuerdo a la investigación, el 29% de clientes visitan el Centro Histórico de Quito ocasionalmente, la diferencia con el 23% de las personas que visitan Semestralmente y con el 19% de las personas que visitan Trimestralmente, no es mayor, lo que significa que más de la mitad de personas visitan el Centro Histórico por lo menos 1 vez cada seis meses.

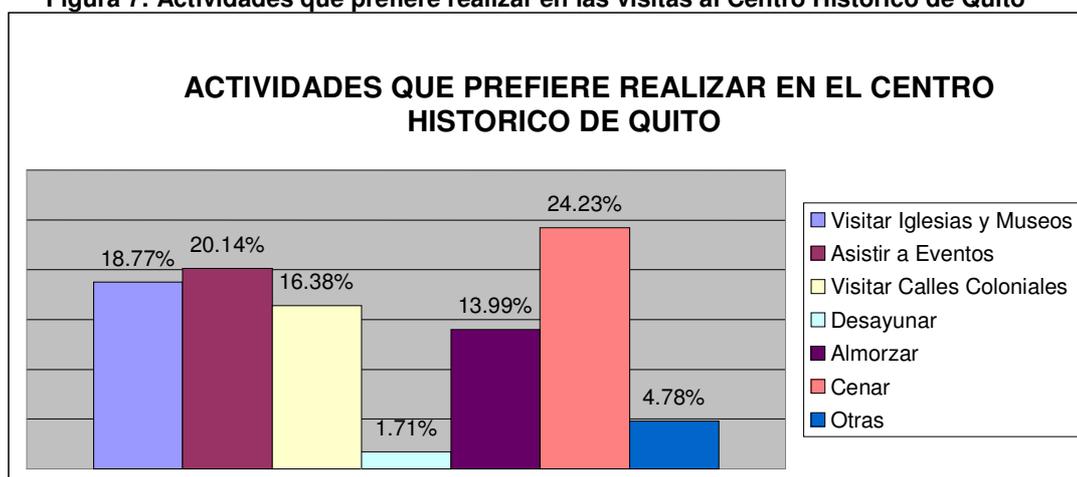
Los datos finales obtenidos en esta pregunta nos dan la pauta de que las personas que visitan el Centro Histórico de Quito no lo hacen de una manera seguida, por lo que se debe buscar la manera de que las personas que visitan una vez, sientan la necesidad de volver más seguido, para repetir una experiencia inolvidable.

También es importante tomar en cuenta que el segmento de Clientes Corporativos son los más frecuentes en sus visitas al Centro Histórico de Quito, sin embargo se puede fomentar estrategias con las empresas para que las visitas sean más seguidas, es decir pasar de visitas semestrales a visitas por lo menos trimestrales (Reuniones de trabajo, juntas directivas, capacitaciones, etc.)

PREGUNTA #4

¿Qué actividades prefiere realizar en las visitas al Centro Histórico de Quito?

Figura 7: Actividades que prefiere realizar en las visitas al Centro Histórico de Quito



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 18: Actividades que prefiere realizar en el Centro Histórico de Quito

Actividades de preferencia	Segmento	Nacionalidad				Total
		Ecuatoriana	Europea	Latinoamericana	Norteamericana	
Visitar Iglesias y Museos	Clientes Particulares Nacionales	6	0	0	0	6
	Clientes Particulares Extranjeros	0	9	1	13	23
	Clientes Corporativos	25	0	1	0	26
Asistir a Eventos	Clientes Particulares Nacionales	4	0	0	0	4
	Clientes Particulares Extranjeros	0	0	4	2	6
	Clientes Corporativos	44	1	4	0	49
Visitar Calles Coloniales	Clientes Particulares Nacionales	14	0	0	0	14
	Clientes Particulares Extranjeros	0	10	0	6	16
	Clientes Corporativos	18	0	1	0	19
Desayunar	Clientes Particulares Nacionales	1	0	0	0	1
	Clientes Particulares Extranjeros	0	0	1	0	1
	Clientes Corporativos	3	0	0	0	3
Almorzar	Clientes Particulares Nacionales	19	0	0	0	19
	Clientes Particulares Extranjeros	0	4	0	2	6
	Clientes Corporativos	15	0	1	0	16
Cenar	Clientes Particulares Nacionales	28	0	0	0	28
	Clientes Particulares Extranjeros	0	5	1	8	14
	Clientes Corporativos	27	1	3	0	31
Otras	Clientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0	10	0	3	13
	Clientes Corporativos	1	0	0	0	1
Total		205	40	17	34	296
		100%	100%	100%	100%	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

El 24.23%, prefieren cenar, cuando visitan el Centro Histórico de Quito, lo que significa un punto muy importante para la el Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, de igual manera el 20.14%, prefieren asistir a eventos, lo que nos indica que el Salón San Francisco, se puede convertir en un lugar principal para la realización de varios tipos de eventos, tanto corporativos como sociales.

El visitar Iglesias, museos y calles Coloniales, también son actividades que prefieren realizar las personas que visitan el Centro Histórico de Quito.

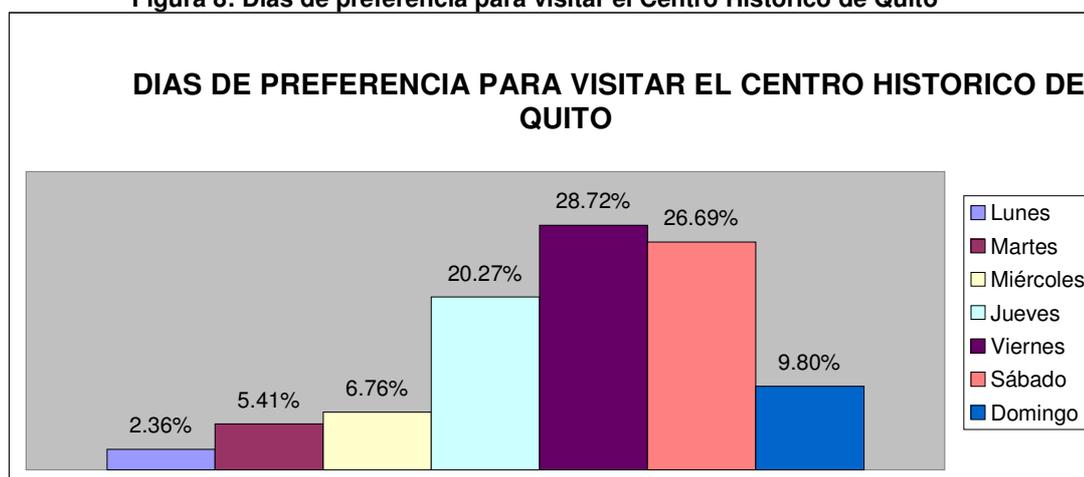
Como podemos observar solo el 1.71%, desayunan cuando asisten al Centro Histórico, prefieren realizar otras actividades como, Tours por los lugares más reconocidos en el Centro Histórico, siendo el 4.78%.

Es de preferencia de las personas de nacionalidad ecuatoriana pertenecientes al segmento de Clientes Corporativos asistir a eventos y cenar, mientras que los Clientes Particulares en su mayoría optan por cenar. En lo concerniente a los clientes Particulares Extranjeros y también en corporativos se inclinan por visitas a iglesias, museos, calles coloniales y de igual forma asistir a eventos; por lo que se puede fomentar estas actividades dentro del Hotel Plaza Grande, haciendo paquetes promocionales de cenas, almuerzos, eventos sociales y corporativos, que incluyan visitas a los lugares más representativos del Centro Histórico de Quito.

PREGUNTA #5

¿En qué días le parece más apropiado visitar el Centro Histórico de Quito?

Figura 8: Días de preferencia para visitar el Centro Histórico de Quito



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 19: Días de preferencia para visitar el Centro Histórico de Quito

Días de preferieren	Segmento	Nacionalidad				Total
		Ecuatoriana	Europea	Latinoamericana	Norteamericana	
Lunes	Cientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0	2	0	2	4
	Cientes Corporativos	3	0	0	0	3
Martes	Cientes Particulares Nacionales	5	0	0	0	5
	Cientes Particulares Extranjeros	0	1	0	1	2
	Cientes Corporativos	8	1	0	0	9
Miércoles	Cientes Particulares Nacionales	1	0	0	0	1
	Cientes Particulares Extranjeros	0	2	0	5	7
	Cientes Corporativos	12	0	0	0	12
Jueves	Cientes Particulares Nacionales	10	0	0	0	10
	Cientes Particulares Extranjeros	0	3	1	5	9
	Cientes Corporativos	37	1	3	0	41
Viernes	Cientes Particulares Nacionales	25	0	0	0	25
	Cientes Particulares Extranjeros	0	5	3	9	17
	Cientes Corporativos	39	0	4	0	43
Sábado	Cientes Particulares Nacionales	28	0	0	0	28
	Cientes Particulares Extranjeros	0	7	3	4	14
	Cientes Corporativos	35	0	2	0	37
Domingo	Cientes Particulares Nacionales	3	0	0	0	3
	Cientes Particulares Extranjeros	0	4	0	4	8
	Cientes Corporativos	17	0	1	0	18
Total		223	26	17	30	296
		100%	100%	100%	100%	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

El viernes y sábado son los días preferenciales para el grupo estudiado, esto se debe a la mayor importancia que se da a las actividades culturales en estos días y a la facilidad de tiempo.

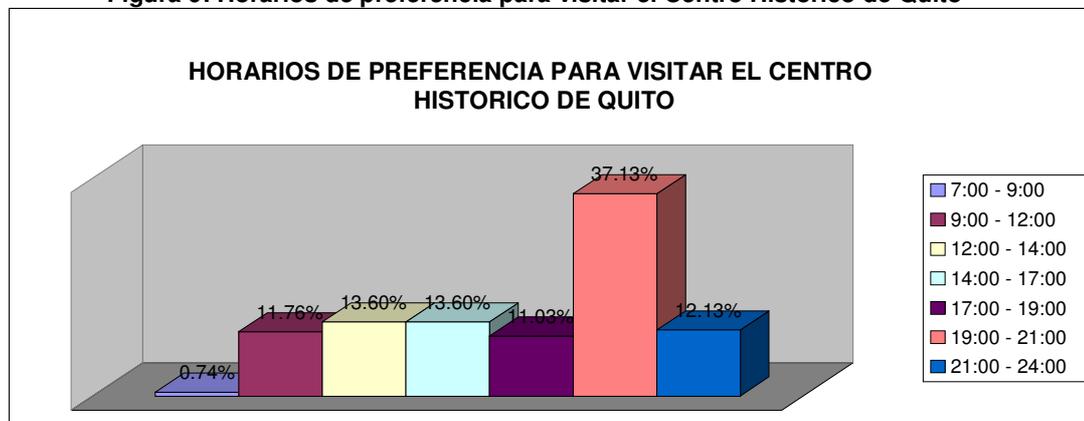
El 20.27% prefieren visitar el Centro Histórico los días jueves. Para los Clientes Corporativos los días jueves y viernes es ideal realizar todo sus diferentes actividades.

El lunes, martes, miércoles y domingo, son días en los que al Centro Histórico asisten, grupos pequeños de turistas y personas de la tercera edad; para lo cual en estos días se puede realizar promociones para estos grupos, de igual manera se intentaría fomentar las reuniones de negocios en los días lunes, martes y miércoles.

PREGUNTA #6

¿Cuál es el horario de su preferencia para visitar el Centro Histórico de Quito?

Figura 9: Horarios de preferencia para visitar el Centro Histórico de Quito



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 20: Horarios de preferencia para visitar el Centro Histórico de Quito

Horarios de preferencia	Segmento	Nacionalidad				Total
		Ecuatoriana	Europea	Latinoamericana	Norteamericana	
7:00 - 9:00	Clientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Clientes Corporativos	2	0	0	0	2
9:00 - 12:00	Clientes Particulares Nacionales	4	0	0	0	4
	Clientes Particulares Extranjeros	0	10	0	4	14
	Clientes Corporativos	14	0	0	0	14
12:00 - 14:00	Clientes Particulares Nacionales	12	0	0	0	12
	Clientes Particulares Extranjeros	0	10	1	3	14
	Clientes Corporativos	11	0	0	0	11
14:00 - 17:00	Clientes Particulares Nacionales	13	0	0	0	13
	Clientes Particulares Extranjeros	0	6	0	7	13
	Clientes Corporativos	11	0	0	0	11
17:00 - 19:00	Clientes Particulares Nacionales	8	0	0	0	8
	Clientes Particulares Extranjeros	0	2	1	5	8
	Clientes Corporativos	14	0	0	0	14
19:00 - 21:00	Clientes Particulares Nacionales	26	0	0	0	26
	Clientes Particulares Extranjeros	0	4	4	8	16
	Clientes Corporativos	53	1	5	0	59
21:00 - 24:00	Clientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0	0	0	1	1
	Clientes Corporativos	28	1	3	0	32
Total		196	34	14	28	272
		100%	100%	100%	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

Como se puede observar más de la tercera parte de los clientes, es decir el 37,13%, prefieren visitar el Centro Histórico de Quito en el horario de la noche, en especial de 19:00 a 21:00, es decir optan por actividades que se realicen en este horario. Se debe manifestar que este horario se encuentra como favorito dentro de los tres segmentos.

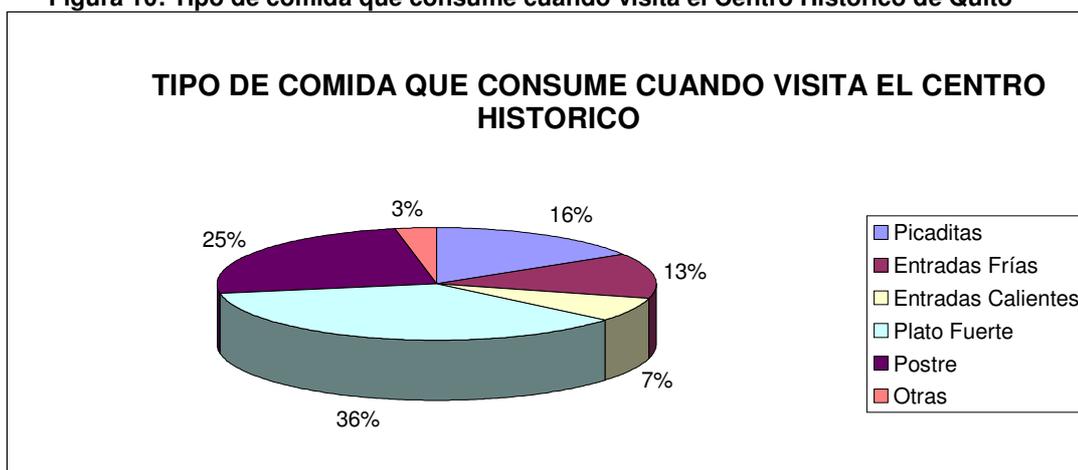
De igual manera entre los horarios más concurridos para visitar al Centro Histórico, tenemos de 12:00 a 17:00 y el horario de menos concurrencia es de 7:00 a 9:00.

Estos datos ayudan para una mejor organización operativa dentro de la empresa, tomando en cuenta en que horarios se debe tener mayor o menor cantidad de personal para atender satisfactoriamente a los clientes.

PREGUNTA #7

¿Señale el tipo de comida que usted consume cuando visita el Centro Histórico de Quito y el precio promedio que cancela por el mismo?

Figura 10: Tipo de comida que consume cuando visita el Centro Histórico de Quito



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 21: Tipo de comida que consume cuando visita el Centro Histórico de Quito

Tipo de Comida	Segmento	Nacionalidad				Total
		Ecuatoriana	Europea	Latinoamericana	Norteamericana	
Picaditas	Clientes Particulares Nacionales	12	0	0	0	12
	Clientes Particulares Extranjeros	0	8	1	6	15
	Clientes Corporativos	30	0	2	0	32
Entradas Frías	Clientes Particulares Nacionales	9	0	0	0	9
	Clientes Particulares Extranjeros	0	3	1	4	8
	Clientes Corporativos	27	1		0	28
Entradas Calientes	Clientes Particulares Nacionales	4	0	0	0	4
	Clientes Particulares Extranjeros	0	3	2	4	9
	Clientes Corporativos	9	1	2	0	12
Plato Fuerte	Clientes Particulares Nacionales	40	0	0	0	40
	Clientes Particulares Extranjeros	0	13	2	13	28
	Clientes Corporativos	59	1	4	0	64
Postre	Clientes Particulares Nacionales	13	0	0	0	13
	Clientes Particulares Extranjeros	0	8	2	16	26
	Clientes Corporativos	45	1	5	0	51
Otras	Clientes Particulares Nacionales	1	0	0	0	1
	Clientes Particulares Extranjeros	0	3	0	2	5
	Clientes Corporativos	5	0	0	0	5
Total		254	42	21	45	362
		100%	100%	100%	100%	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

Se puede visualizar que el 36% de las personas encuestadas, optan por consumir Platos Fuertes, y el 25% consumir postres, lo que representaría una gran oportunidad para variar e incrementar más el tipo de menú en cuanto a estos dos tipos de platos se refiere. También se observa que para los tres segmentos analizados este tipo de platos son los de mayor aceptación.

Cabe mencionar que el tipo de comida de menor favoritismo, son las Entradas Calientes, con un porcentaje del 7%.

A continuación se detalla, el precio promedio de cada tipo de comida, que se ofrecen en cada uno de los Restaurantes del Centro Histórico de Quito.

Tabla 22: Precio promedio

Tipo de Comida	?	S	Xmin	Xmax	Moda
Picaditas	5.83	2.088	2	13	5
Entradas Frías	7.71	2.2	2	18	8
Entradas Calientes	8.00	1.5	5	10	8
Plato Fuerte	14.69	2.26	5	35	15
Postre	6.80	2.05	2	10	8

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ángela Yáñez

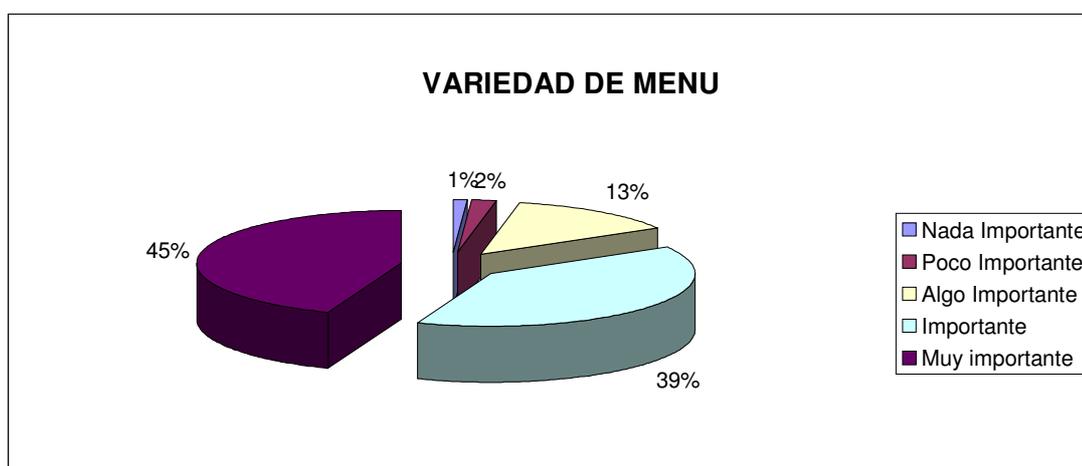
PREGUNTA #8

¿Evalué las características que apreciaría de los Restaurantes que visito en el Centro Histórico de Quito?

Pregunta #8.1

Variedad de Menú

Figura 11: Variedad de menú



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 23: Variedad de menú

Variedad de Menú	Segmento	Nacionalidad				Total
		Ecuatoriana	Europea	Latinoamericana	Norteamericana	
Nada Importante	Cientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0	0	0	1	1
	Cientes Corporativos	1	0	0	0	1
Poco Importante	Cientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Cientes Corporativos	4	0	0	0	4
Algo Importante	Cientes Particulares Nacionales	13	0	0	0	13
	Cientes Particulares Extranjeros	0	2	3	2	7
	Cientes Corporativos	5	0	1	0	6
Importante	Cientes Particulares Nacionales	30	0	0	0	30
	Cientes Particulares Extranjeros	0	7	0	7	14
	Cientes Corporativos	31	1	0	0	32
Muy Importante	Cientes Particulares Nacionales	4	0	0	0	4
	Cientes Particulares Extranjeros	0	13	3	14	30
	Cientes Corporativos	47	0	4	0	51
Total		135	23	11	24	193
		100%	100%	100%	100%	

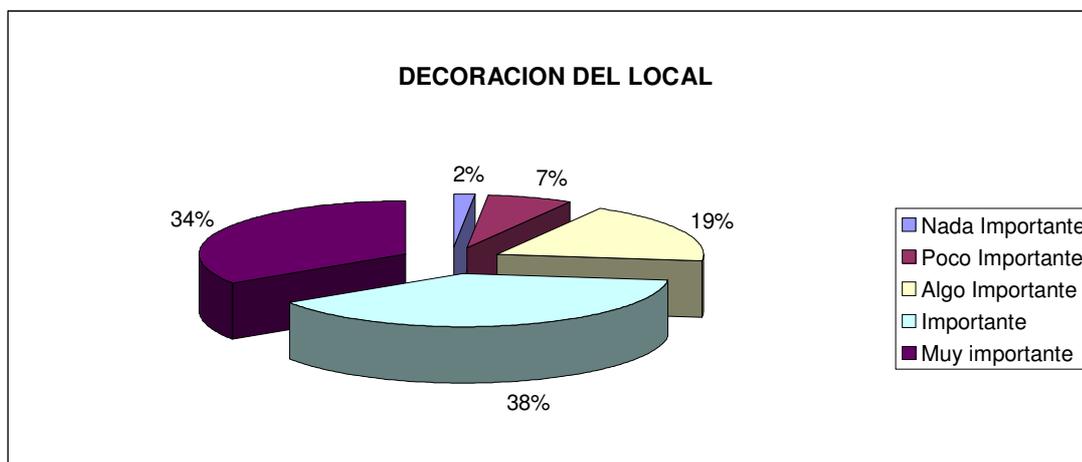
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

Encontramos que la variedad de menú para el 45% de las personas encuestadas es muy importante, y para el 38% es importante, se puede observar que para el 16% de la población la variedad de menú no se considerada relevante, se debe tomar en cuenta que para los tres segmentos el que exista una gran variedad de menú es importante y muy importante.

Este resultado nos da la pauta para que la carta de menú que se ofrece en cada restaurante sea variada, esto quiere decir ir renovando continuamente, la comida que se oferta, con ideas innovadoras y llamativas.

Pregunta #8.2 Decoración del local

Figura 12: Decoración del local



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 24: Decoración del local

Decoración del Local	Segmento	Nacionalidad				Total
		Ecuatoriana	Europea	Latinoamericana	Norteamericana	
Nada Importante	Cientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0	1	0	1	2
	Cientes Corporativos	1	0	0	0	1
Poco Importante	Cientes Particulares Nacionales	4	0	0	0	4
	Cientes Particulares Extranjeros	0	3	0	2	5
	Cientes Corporativos	4	0	0	0	4
Algo Importante	Cientes Particulares Nacionales	18	0	0	0	18
	Cientes Particulares Extranjeros	0	5	1	1	7
	Cientes Corporativos	10	0	1	0	11
Importante	Cientes Particulares Nacionales	21	0	0	0	21
	Cientes Particulares Extranjeros	0	8	3	8	19
	Cientes Corporativos	33	1	1	0	35
Muy Importante	Cientes Particulares Nacionales	4	0	0	0	4
	Cientes Particulares Extranjeros	0	5	2	12	19
	Cientes Corporativos	40	0	3	0	43
Total		135	23	11	24	193
		100%	100%	100%	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

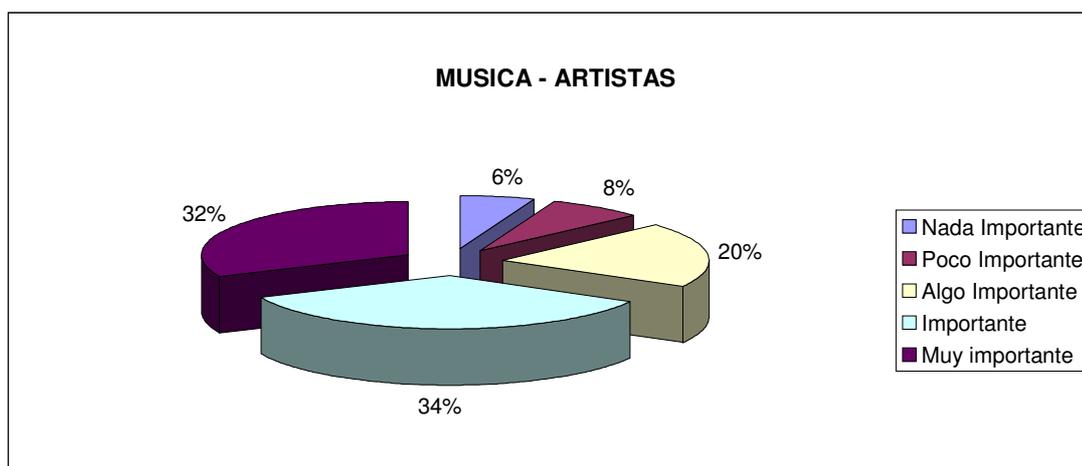
Más de la mitad de la población encuestada el 72%, consideran que la decoración en los restaurantes del Centro Histórico de Quito, es un aspecto entre muy importante e importante, es decir las personas prefieren asistir a lugares donde el tipo de decoración sea llamativa y vaya de acuerdo al tipo de comida que se sirve, y a su ubicación.

Es de gran importancia el resultado obtenido de esta pregunta ya que es un referente, para conservar la decoración que se ha llevado hasta la actualidad en los restaurantes del Hotel Plaza Grande y no dejarla a un lado.

Pregunta #8.3

Música / Artistas

Figura 13: Música – Artistas



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 25: Música – Artistas

Música / Artistas	Segmento	Nacionalidad				Total
		Ecuatoriana	Europea	Latinoamericana	Norteamericana	
Nada Importante	Cientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0	2	0	2	4
	Cientes Corporativos	7	0	0	0	7
Poco Importante	Cientes Particulares Nacionales	4	0	0	0	4
	Cientes Particulares Extranjeros	0	5	0	2	7
	Cientes Corporativos	4	0	0	0	4
Algo Importante	Cientes Particulares Nacionales	19	0	0	0	19
	Cientes Particulares Extranjeros	0	5	1	2	8
	Cientes Corporativos	11	0	0	0	11
Importante	Cientes Particulares Nacionales	20	0	0	0	20
	Cientes Particulares Extranjeros	0	5	2	10	17
	Cientes Corporativos	29	1	1	0	31
Muy Importante	Cientes Particulares Nacionales	4	0	0	0	4
	Cientes Particulares Extranjeros	0	5	3	8	16
	Cientes Corporativos	37	0	4	0	41
Total		135	23	11	24	193
		100%	100%	100%	100%	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

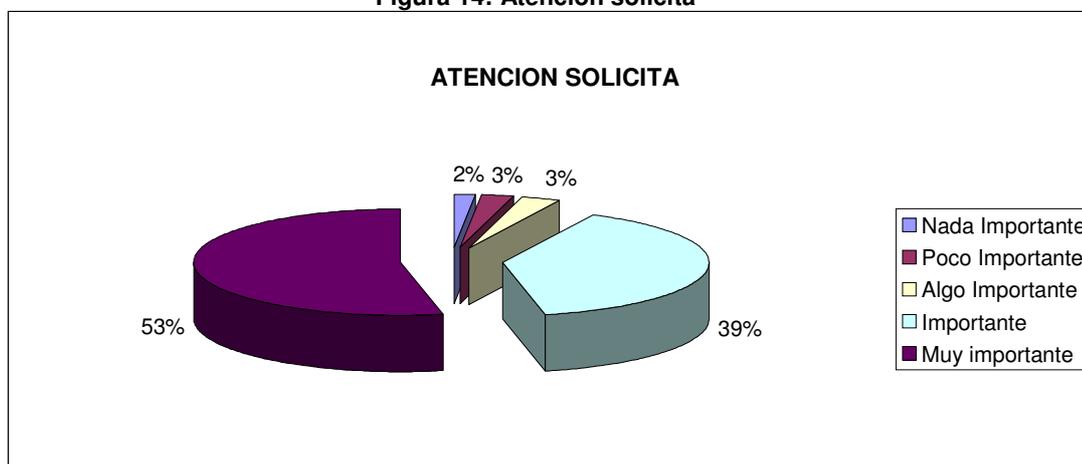
Se puede visualizar que el 34% de los encuestados, consideran que es importante y el 32% muy importante, que en los restaurantes del Centro Histórico de Quito que visitan, exista la presencia de algún tipo de grupo musical o artistas, ya que da valor agregado al producto que se consume, creando un ambiente más amistoso, acogedor y elegante.

A las personas que visitan el Centro Histórico les agrada contar con la presencia de grupos musicales o artistas, por lo que se debe mantener y fomentar esta actividad, variando siempre el tipo de música y los artistas, cuidando que vaya con el ambiente del restaurante en el cual se presentan. Es importante señalar que para los Clientes Corporativos tanto nacionales como extranjeros tiene mayor significado la presencia de música – artistas en sus eventos.

Pregunta #8.4

Atención solícita al cliente

Figura 14: Atención solícita



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 26: Atención solícita

Atención al Cliente	Segmento	Nacionalidad				Total
		Ecuatoriana	Europea	Latinoamericana	Norteamericana	
Nada Importante	Cientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Cientes Corporativos	3	0	0	0	3
Poco Importante	Cientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0	0	0	1	1
	Cientes Corporativos	4	0	0	0	4
Algo Importante	Cientes Particulares Nacionales	1	0	0	0	1
	Cientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Cientes Corporativos	5	0	0	0	5
Importante	Cientes Particulares Nacionales	34	0	0	0	34
	Cientes Particulares Extranjeros	0	9	2	5	16
	Cientes Corporativos	24	1	1	0	26
Muy Importante	Cientes Particulares Nacionales	12	0	0	0	12
	Cientes Particulares Extranjeros	0	13	4	18	35
	Cientes Corporativos	52	0	4	0	56
Total		135	23	11	24	193
		100%	100%	100%	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

Se puede observar que más de la mitad de la población, el 53%, consideran que la atención solicita al cliente es muy importante, ya que el ser gentil, amable y educado, transmite una sensación de satisfacción desde que el cliente ingresa al restaurante, caso contrario el cliente desde un principio percibiría un ambiente hostil donde no se sienta a gusto, para realizar las actividades que tenía planificado realizar.

De igual manera el 39% de los encuestados respondieron que la atención solicita al cliente es importante, y tan solo un total del 8%, mostraron una calificación baja, hacia esta característica.

Hay que tomar en cuenta que para los tres segmentos es muy importante una atención solicita, por lo que el trato debe ser igual para todos los clientes que acudan a los restaurantes del Hotel Plaza Grande.

Pregunta #8.5

Atención rápida del pedido

Figura 15: Atención rápida del pedido



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 27: Atención rápida

Atención Rápida	Segmento	Nacionalidad				Total
		Ecuatoriana	Europea	Latinoamericana	Norteamericana	
Nada Importante	Clientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Clientes Corporativos	0	0	0	0	0
Poco Importante	Clientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Clientes Corporativos	0	0	0	0	0
Algo Importante	Clientes Particulares Nacionales	1	0	0	0	1
	Clientes Particulares Extranjeros	0	1	1	0	2
	Clientes Corporativos	9	0	0	0	9
Importante	Clientes Particulares Nacionales	22	0	0	0	22
	Clientes Particulares Extranjeros	0	6	0	6	12
	Clientes Corporativos	26	1	1	0	28
Muy Importante	Clientes Particulares Nacionales	24	0	0	0	24
	Clientes Particulares Extranjeros	0	15	5	18	38
	Clientes Corporativos	53	0	4	0	57
Total		135	23	11	24	193
		100%	100%	100%	100%	

Fuente: Encuestas

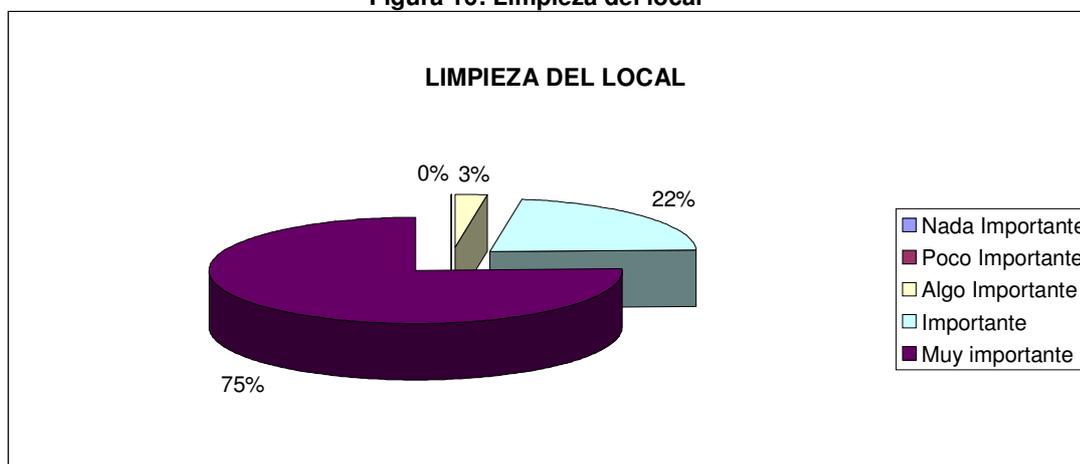
Elaborado por: Ángela Yáñez

Se puede observar que el 62% de las personas encuestadas, y de los tres segmentos, concuerda que la atención rápida en la toma del pedido es muy importante y el 32% consideran esta característica como importante, pues se refleja la efectividad, tanto en la manera de trabajar del personal, como en el proceso operativo del restaurante.

Pregunta #8.6

Limpeza del local

Figura 16: Limpieza del local



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 28: Limpieza del local

Limpieza del Local	Segmento	Nacionalidad				Total
		Ecuatoriana	Europea	Latinoamericana	Norteamericana	
Nada importante	Clientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Clientes Corporativos	0	0	0	0	0
Poco importante	Clientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Clientes Corporativos	0	0	0	0	0
Algo importante	Clientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0	1	0	1	2
	Clientes Corporativos	3	0	0	0	3
Importante	Clientes Particulares Nacionales	8	0	0	0	8
	Clientes Particulares Extranjeros	0	5	2	5	12
	Clientes Corporativos	21	1	0	0	22
Muy importante	Clientes Particulares Nacionales	39	0	0	0	39
	Clientes Particulares Extranjeros	0	16	4	18	38
	Clientes Corporativos	64	0	5	0	69
Total		135	23	11	24	193
		100%	100%	100%	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

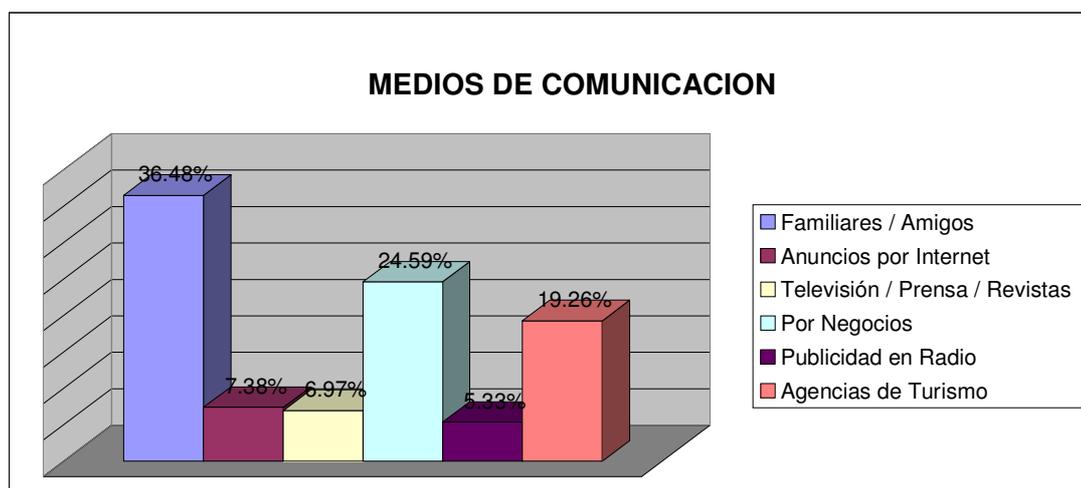
Un gran porcentaje de los encuestados, el 75%, coincide que la limpieza de los restaurantes es un factor muy importante a considerar, el 22% calificó a esta característica como importante, el 3% manifestó que la limpieza en el local es algo importante y ninguna persona la considera como poco o nada importante.

Estos resultados permiten ver que la limpieza dentro de cualquier lugar, en especial, de los locales dedicados a la venta de alimentos, es trascendental, ya que es la primera imagen que el cliente percibe y que a su vez transmitirá a otras personas, es representativo que los tres segmentos consideren esta característica como muy importante ya que al tener plena satisfacción en este sentido, se convierten en un excelente medio de publicidad.

PREGUNTA #9

¿Cómo conoció los Restaurantes que visitó en el Centro Histórico de Quito?

Figura 17: Medios de comunicación



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 29: Medios de comunicación

Medios de Comunicación	Segmento	Nacionalidad				Total
		Ecuatoriana	Europea	Latinoamericana	Norteamericana	
Familiares / Amigos	Clientes Particulares Nacionales	33 20%	0 0%	0 0%	0 0%	33
	Clientes Particulares Extranjeros	0 0%	6 23%	2 11%	5 16%	13
	Clientes Corporativos	41 25%	0 0%	2 11%	0 0%	43
Anuncios por Internet	Clientes Particulares Nacionales	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0 0%	0 0%	2 11%	6 19%	8
	Clientes Corporativos	9 5%	0 0%	1 5%	0 0%	10
Televisión / Prensa / Revistas	Clientes Particulares Nacionales	2 1%	0 0%	0 0%	0 0%	2
	Clientes Particulares Extranjeros	0 0%	3 12%	1 5%	2 6%	6
	Clientes Corporativos	9 5%	0 0%	0 0%	0 0%	9
Por Negocios	Clientes Particulares Nacionales	13 8%	0 0%	0 0%	0 0%	13
	Clientes Particulares Extranjeros	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
	Clientes Corporativos	42 25%	1 4%	4 21%	0 0%	47
Publicidad en Radio	Clientes Particulares Nacionales	6 4%	0 0%	0 0%	0 0%	6
	Clientes Particulares Extranjeros	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
	Clientes Corporativos	6 4%	0 0%	1 5%	0 0%	7
Agencias de Turismo	Clientes Particulares Nacionales	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0 0%	16 62%	5 26%	19 59%	40
	Clientes Corporativos	6 4%	0 0%	1 5%	0 0%	7
Total		167 100%	26 100%	19 100%	32 100%	244

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

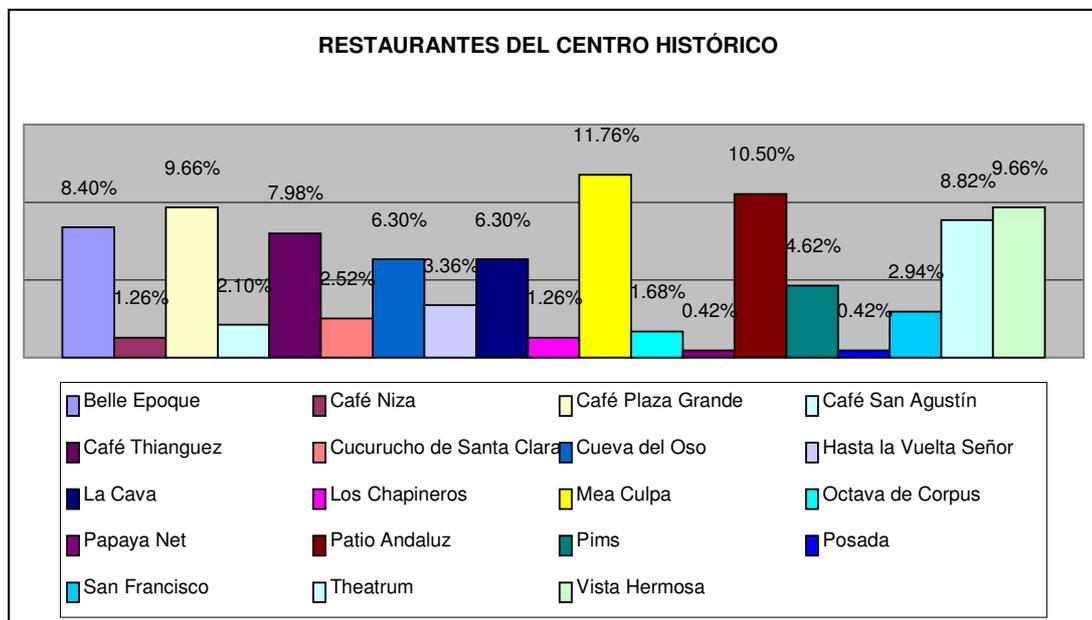
Según el 36.48% de las personas encuestadas, conocieron los restaurantes del Centro Histórico de Quito, por recomendaciones o comentarios de amigos y familiares, otro medio por el cual llegaron a conocer este tipo de restaurantes fue por negocios en un 24.59% y por agencias de turismo en un 19.26%.

Los anuncios en internet (7.38%), los anuncios en televisión, prensa y revistas (6.97%) y la publicidad en radio (5.33%), son medios a través de los cuales muy pocas personas han tenido referencias para conocer los restaurantes en mención, por lo que se debe analizar si la publicidad que se aplica esta siendo la adecuada y por qué motivos no está dando buenos resultados, en especial la publicidad en internet, que para las personas de nacionalidad extranjeras es el medio principal para conocer acerca de destinos turísticos, con lo que se podría fomentar estrategias con operadoras y agencias de turismo ya que es el principal medio por el cual llegaron al Centro Histórico.

PREGUNTA #10

¿Señale los Restaurantes del Centro Histórico de Quito que usted recuerda?

Figura 18: Restaurantes del Centro Histórico de Quito



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 30: Restaurantes del Centro Histórico de Quito

Restaurantes	Segmento			Total
	Cientes Particulares Nacionales	Cientes Particulares Extranjeros	Cientes Corporativos	
Belle Epoque	3 5%	5 10%	12 10%	20
Café Niza	2 3%	1 2%	0 0%	3
Café Plaza Grande	5 8%	10 20%	8 7%	23
Café San Agustín	0 0%	0 0%	5 4%	5
Café Thianguéz	2 3%	8 16%	9 7%	19
Cucurucho de Santa Clara	1 2%	3 6%	2 2%	6
Cueva del Oso	5 8%	3 6%	7 6%	15
Hasta la Vuelta Señor	1 2%	1 2%	6 5%	8
La Cava	4 6%	1 2%	10 8%	15
Los Chapineros	0 0%	0 0%	3 2%	3
Mea Culpa	7 11%	4 8%	17 14%	28
Octava de Corpus	1 2%	0 0%	3 2%	4
Papaya	0 0%	0 0%	1 1%	1
Patio Andaluz	16 24%	3 6%	6 5%	25
Pims	7 11%	0 0%	4 3%	11
Posada	0 0%	0 0%	1 1%	1
San Francisco	0 0%	0 0%	7 6%	7
Theatrum	4 6%	4 8%	13 11%	21
Vista Hermosa	8 12%	8 16%	7 6%	23
Total	66 100%	51 100%	121 100%	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

Como se puede observar, los restaurantes que las personas más recuerdan son:

- ~ Mea Culpa 11.76%
- ~ Patio Andaluz 10.50%
- ~ Café Plaza Grande 9.66%
- ~ Vista Hermosa 9.66%
- ~ Theatrum 8.82%
- ~ Belle Epoque 8.40%

Por medio de los resultados obtenidos de esta pregunta, se trata de identificar los Restaurantes del Centro Histórico de Quito, que están más posicionados en el mercado, tanto de los clientes potenciales, como de los clientes de la organización.

Es importante manifestar que dos de los restaurantes del Hotel Plaza Grande se encuentran dentro de esta lista, lo que indica que se debe seguir promocionando el Café Plaza Grande y la Belle Epoque y con respecto a La Cava y al Salón San Francisco aumentar la publicidad, para que puedan pasar a formar parte de esta lista.

Se debe analizar qué tipos de promociones se puede realizar para el segmento de Clientes Corporativos que optan por realizar sus eventos en el Theatrum y en el Mea Culpa.

De igual manera se debe tomar en cuenta los factores positivos y negativos que se dan en los restaurantes de la competencia.

PREGUNTA #11

¿A visitado usted el Hotel Plaza Grande?

Figura 19: Hotel Plaza Grande



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 31: Hotel Plaza Grande

A Visitado el Hotel Plaza	Segmento	Nacionalidad				Total
		Ecuatoriana	Europea	Latinoamericana	Norteamericana	
SI	Clientes Particulares Nacionales	27	0	0	0	27
		20%	0%	0%	0%	
	Clientes Particulares Extranjeros	0	14	3	10	27
		0%	61%	27%	42%	
	Clientes Corporativos	62	1	5	0	68
		46%	4%	45%	0%	
NO	Clientes Particulares Nacionales	20	0	0	0	20
		15%	0%	0%	0%	
	Clientes Particulares Extranjeros	0	8	3	14	25
		0%	35%	27%	58%	
	Clientes Corporativos	26	0	0	0	26
		19%	0%	0%	0%	
Total		135	23	11	24	193
		100%	100%	100%	100%	

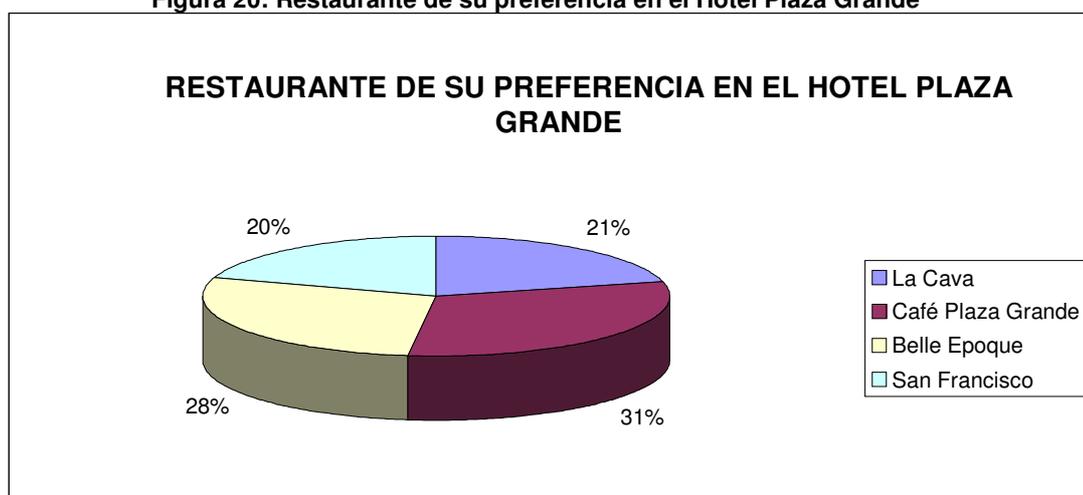
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

El 63% de los encuestados aseguran haber visitado el Hotel Plaza Grande, y el 37% contestaron que no, lo que nos indica que una parte significativa de la población encuestada no han visitado nunca el Hotel Plaza Grande, el resultado obtenido de esta pregunta nos lleva a la conclusión de que se debe realizar acciones más contundentes para captar el segmento del mercado que aún no se lo posee. En especial el segmento de Clientes Extranjeros.

PREGUNTA #12

¿Cuál es el tipo de Restaurante de su preferencia en el Hotel Plaza Grande?

Figura 20: Restaurante de su preferencia en el Hotel Plaza Grande



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 32: Restaurante de su preferencia en el Hotel Plaza Grande

Restaurante de Preferencia	Segmento	Nacionalidad				Total
		Ecuatoriana	Europea	Latinoamericana	Norteamericana	
La Cava	Clientes Particulares Nacionales	8 7%	0 0%	0 0%	0 0%	8
	Clientes Particulares Extranjeros	0 0%	1 6%	0 0%	1 10%	2
	Clientes Corporativos	21 18%	1 6%	1 10%	0 0%	23
Café Plaza Grande	Clientes Particulares Nacionales	10 8%	0 0%	0 0%	0 0%	10
	Clientes Particulares Extranjeros	0 0%	9 50%	2 20%	5 50%	16
	Clientes Corporativos	21 18%	0 0%	1 10%	0 0%	22
Belle Epoque	Clientes Particulares Nacionales	9 8%	0 0%	0 0%	0 0%	9
	Clientes Particulares Extranjeros	0 0%	5 28%	1 10%	4 40%	10
	Clientes Corporativos	21 18%	1 6%	3 30%	0 0%	25
San Francisco	Clientes Particulares Nacionales	1 1%	0 0%	0 0%	0 0%	1
	Clientes Particulares Extranjeros	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
	Clientes Corporativos	27 23%	1 6%	2 20%	0 0%	30
Total		118 100%	18 100%	10 100%	10 100%	156

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

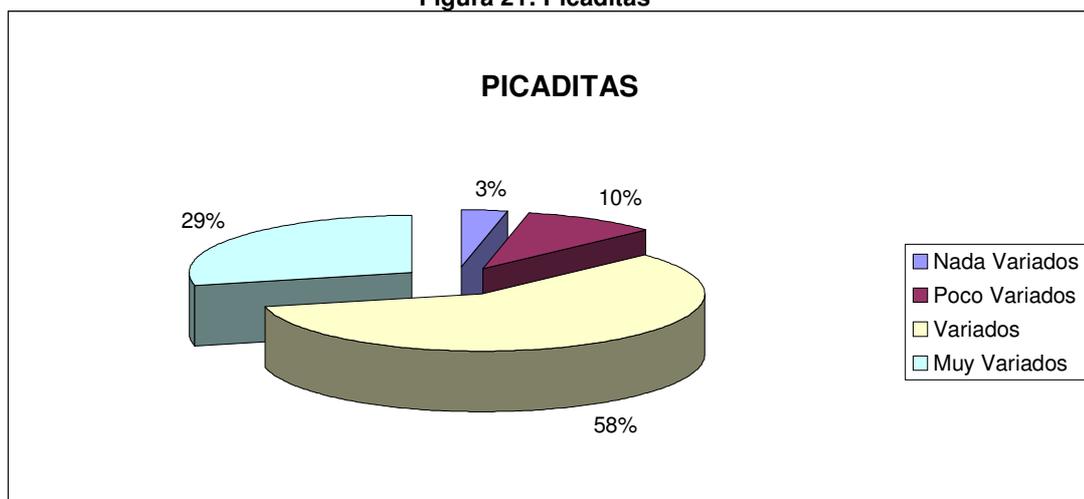
El 31% de las personas que realizaron la encuesta, expresan que el restaurante de su preferencia es el Café Plaza Grande, el 28% prefieren la Belle Epoque, mientras que el 21% optan por La Cava y el 20% eligieron al Salón San Francisco.

Se puede observar que los cuatro restaurantes tienen similar aceptación, por parte de las personas que visitan el Hotel Plaza Grande, con una ligera preferencia hacia el Café Plaza Grande. Lo importante es lograr que las personas que visitan el Hotel Plaza Grande, conozcan los 4 restaurantes del mismo, y que cada uno de ellos sea un lugar diferente y de su preferencia.

Para los clientes de nacionalidad ecuatoriana los 4 restaurantes tienen gran aceptación, tomando en cuenta que en un porcentaje mínimos los clientes corporativos prefieren el Salón San Francisco, por el hecho de tener la facilidad de realizar eventos grandes.

PREGUNTA #13

¿Cómo considera usted los productos que le ofrece el Hotel Plaza Grande en sus restaurantes?

Pregunta #13.1Picaditas**Figura 21: Picaditas**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 33: Picaditas

	Segmento	Restaurantes Hotel Plaza Grande				Total
		La Cava	Café Plaza Grande	Belle Epoque	San Francisco	
Nada Variado	Clientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Clientes Corporativos	1	2	2	0	5
Poco Variado	Clientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0	1	0	0	1
	Clientes Corporativos	3	4	7	4	18
Variados	Clientes Particulares Nacionales	8	9	9	1	27
	Clientes Particulares Extranjeros	2	14	8	0	24
	Clientes Corporativos	10	7	6	9	32
Muy Variados	Clientes Particulares Nacionales	0	1	0	0	1
	Clientes Particulares Extranjeros	0	1	2	0	3
	Clientes Corporativos	9	9	10	17	45
Total		33	48	44	31	156
		100%	100%	100%	100%	

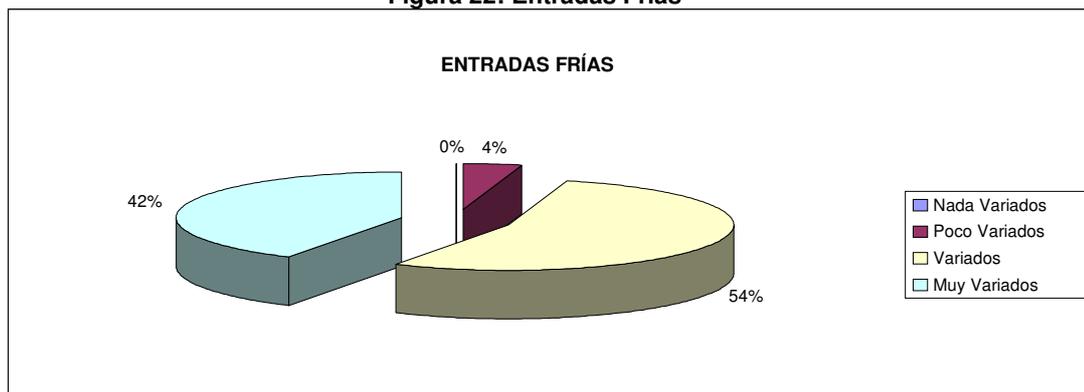
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

Según los datos obtenidos en el gráfico anterior, el 58% de las personas encuestadas consideran que las picaditas que se ofrecen en los restaurantes del Hotel Plaza Grande, son variadas, un 29% las considera muy variadas, un 10% poco variadas y tan solo un 3% nada variadas.

Pregunta #13.2 Entradas Frías

Figura 22: Entradas Frías



Fuente: Encuestas Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 34: Entradas frías

	Segmento	Restaurantes Hotel Plaza Grande				Total
		La Cava	Café Plaza Grande	Belle Epoque	San Francisco	
Nada Variado	Cientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Cientes Corporativos	0	0	0	0	0
Poco Variado	Cientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Cientes Particulares Extranjeros	1	1	0	0	2
	Cientes Corporativos	0	2	2	1	5
Variados	Cientes Particulares Nacionales	4	9	6	1	20
	Cientes Particulares Extranjeros	1	15	4	0	20
	Cientes Corporativos	12	13	8	6	39
Muy Variados	Cientes Particulares Nacionales	4	1	3	0	8
	Cientes Particulares Extranjeros	0	0	6	0	6
	Cientes Corporativos	11	7	15	23	56
Total		33	48	44	31	156
		100%	100%	100%	100%	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

El 54% manifestó que las Entradas Frías que se ofrecen en los restaurantes del Hotel Plaza Grande, son variadas y el 42% las considera muy variadas.

Pregunta #13.3

Entradas Calientes

Figura 23: Entradas calientes



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 35: Entradas calientes

	Segmento	Restaurantes Hotel Plaza Grande				Total
		La Cava	Café Plaza Grande	Belle Epoque	San Francisco	
Nada Variado	Cientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Cientes Corporativos	0	0	0	0	0
Poco Variado	Cientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Cientes Corporativos	0	1	0	1	2
Variados	Cientes Particulares Nacionales	4	9	5	1	19
	Cientes Particulares Extranjeros	2	14	4	0	20
	Cientes Corporativos	12	13	11	7	43
Muy Variados	Cientes Particulares Nacionales	4	1	4	0	9
	Cientes Particulares Extranjeros	0	2	6	0	8
	Cientes Corporativos	11	8	14	22	55
Total		33	48	44	31	156
		100%	100%	100%	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

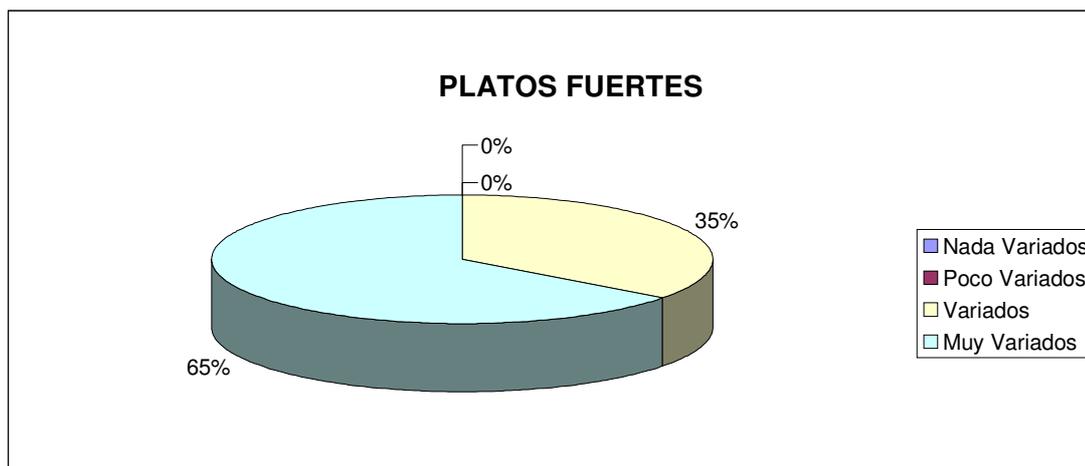
Como se puede observar el 52% considera que las Entradas Calientes que se ofrecen en los restaurantes del Hotel Plaza Grande son variadas, mientras que el 46% las considera muy variadas.

Tomando en cuenta los porcentajes obtenidos en las preguntas: 13.1, 13.2, 13.3, en Belle Epoque y en San Francisco, las picaditas, entradas frías y entradas calientes son muy variadas, mientras que en La Cava y en el Café Plaza Grande son variadas, por lo que es necesario la creación de más variedad de menú en cada tipo de comida, para estos dos últimos restaurantes con el objetivo de dar a los clientes mayor posibilidad de selección, entre varias alternativas.

Pregunta #13.4

Platos Fuertes

Figura 24: Platos Fuertes



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 36: Platos fuertes

	Segmento	Restaurantes Hotel Plaza Grande				Total
		La Cava	Café Plaza Grande	Belle Epoque	San Francisco	
Nada Variado	Clientes Particulares Nacionales	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
	Clientes Corporativos	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
Poco Variado	Clientes Particulares Nacionales	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
	Clientes Corporativos	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
Variados	Clientes Particulares Nacionales	2 6%	6 13%	0 0%	0 0%	8
	Clientes Particulares Extranjeros	1 3%	13 27%	3 7%	0 0%	17
	Clientes Corporativos	7 21%	10 21%	6 14%	4 13%	27
Muy Variados	Clientes Particulares Nacionales	6 18%	4 8%	9 20%	1 3%	20
	Clientes Particulares Extranjeros	1 3%	3 6%	7 16%	0 0%	11
	Clientes Corporativos	16 48%	12 25%	19 43%	26 84%	73
Total		33 100%	48 100%	44 100%	31 100%	156

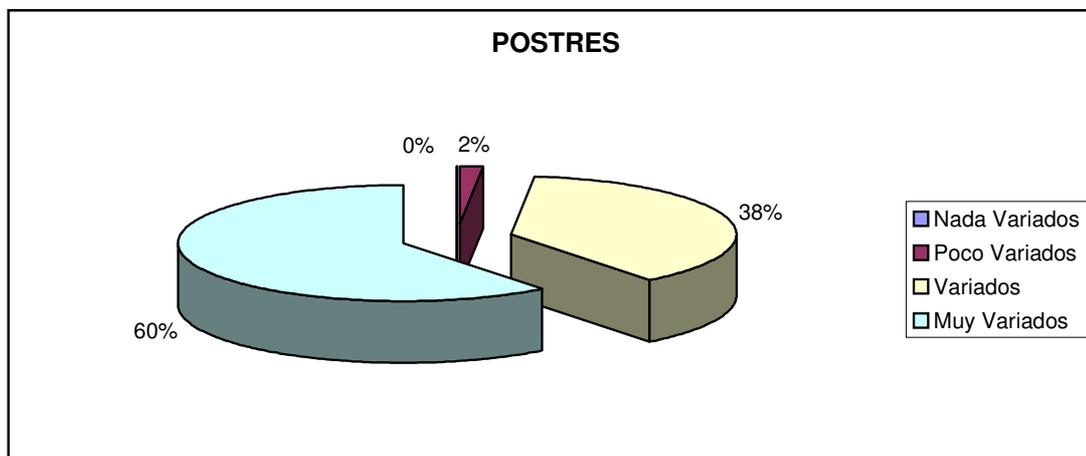
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

Según los resultados obtenidos, de las encuestas realizadas el 65%, indicó que los platos fuertes que constan en las cartas de los restaurantes del Hotel Plaza Grande son muy variados, mientras que el 35% los considera variados.

Pregunta #13.5

Postres

Figura 25: Postre



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 37: Postres

	Segmento	Restaurantes Hotel Plaza Grande				Total
		La Cava	Café Plaza Grande	Belle Epoque	San Francisco	
Nada Variado	Clientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Clientes Corporativos	0	0	0	0	0
Poco Variado	Clientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Clientes Corporativos	0	1	0	1	2
Variados	Clientes Particulares Nacionales	2	6	0	0	8
	Clientes Particulares Extranjeros	1	12	3	0	16
	Clientes Corporativos	10	12	9	6	37
Muy Variados	Clientes Particulares Nacionales	6	4	9	1	20
	Clientes Particulares Extranjeros	1	4	7	0	12
	Clientes Corporativos	13	9	16	23	61
Total		33	48	44	31	156
		100%	100%	100%	100%	

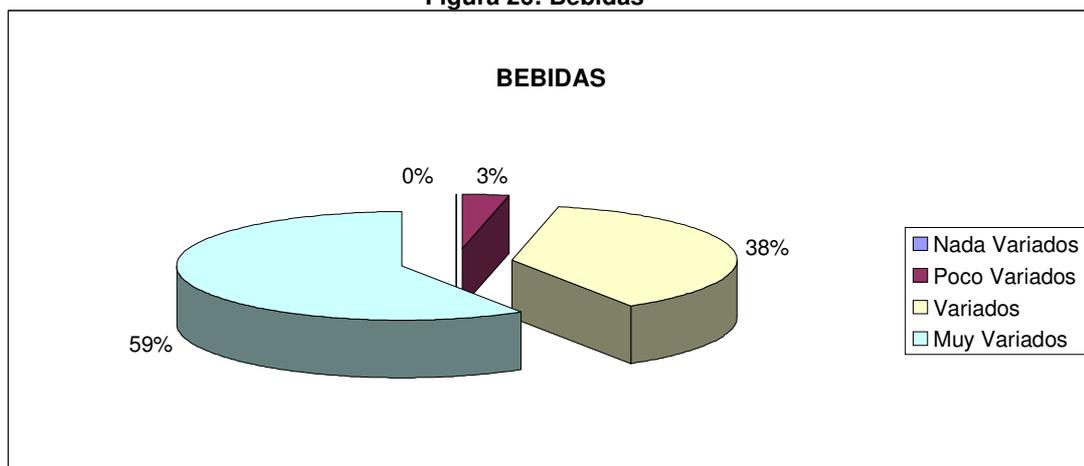
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

El 60% manifestó que los postres que se ofrecen en los restaurantes del Hotel Plaza Grande son muy variados y el 38% considera que son variados.

Pregunta #13.6

Bebidas

Figura 26: Bebidas



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 38: Bebidas

	Segmento	Restaurantes Hotel Plaza Grande				Total
		La Cava	Café Plaza Grande	Belle Epoque	San Francisco	
Nada Variado	Cientes Particulares Nacionales	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
	Cientes Corporativos	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
Poco Variado	Cientes Particulares Nacionales	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
	Cientes Corporativos	0 0%	1 2%	2 5%	1 3%	4
Variados	Cientes Particulares Nacionales	2 6%	7 15%	1 2%	0 0%	10
	Cientes Particulares Extranjeros	1 3%	13 27%	3 7%	0 0%	17
	Cientes Corporativos	11 33%	11 23%	7 16%	5 16%	34
Muy Variados	Cientes Particulares Nacionales	6 18%	3 6%	8 18%	1 3%	18
	Cientes Particulares Extranjeros	1 3%	5 10%	7 16%	0 0%	13
	Cientes Corporativos	12 36%	8 17%	16 36%	24 77%	60
Total		33 100%	48 100%	44 100%	31 100%	156

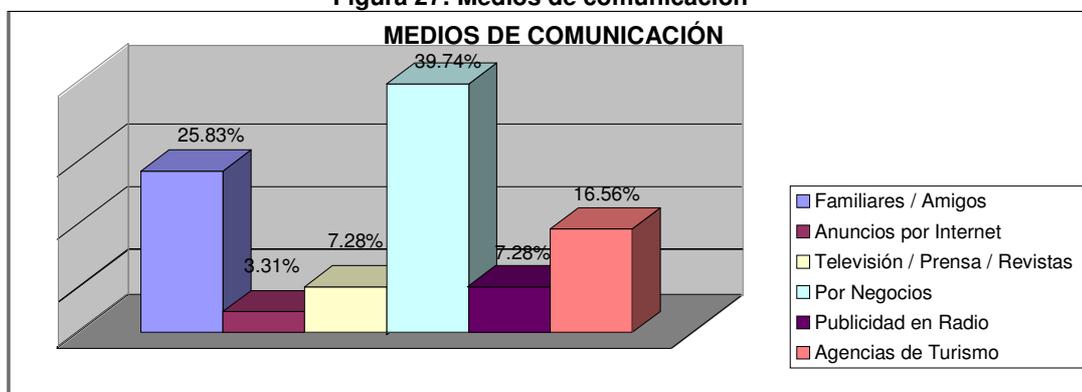
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

Según el 59% de las personas encuestadas, las opciones de bebidas que se ofrece en los restaurantes del Hotel Plaza Grande son muy variados y el 38% considera a este tipo de productos variados.

Se puede observar en los resultados obtenidos en las preguntas: 13.4, 13.5, 13.6, que en La Cava, Belle Epoque y Paseo San Francisco, los clientes encuestados consideran que estos tres tipos de alimentos, son muy variados, mientras que en el Café Plaza Grande son variados, por lo que se debe incrementar opciones en este restaurante, para que los clientes tengan mayor posibilidad de escoger y así tener cartas muy variadas en los 4 restaurantes del Hotel Plaza Grande.

PREGUNTA #14 ¿De qué manera se enteró usted de la existencia del Hotel Plaza Grande?

Figura 27: Medios de comunicación



Fuente: Encuestas Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 39: Medios de comunicación

Medios de Comunicación	Segmento	Nacionalidad				Total
		Ecuatoriana	Europea	Latinoamericana	Norteamericana	
Familiares / Amigos	Clientes Particulares Nacionales	12	0	0	0	12
	Clientes Particulares Extranjeros	0	3	3	1	7
	Clientes Corporativos	19	0	1	0	20
Anuncios por Internet	Clientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Clientes Corporativos	4	0	1	0	5
Televisión / Prensa / Revistas	Clientes Particulares Nacionales	1	0	0	0	1
	Clientes Particulares Extranjeros	0	1	0	0	1
	Clientes Corporativos	9	0	0	0	9
Por Negocios	Clientes Particulares Nacionales	12	0	0	0	12
	Clientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Clientes Corporativos	43	1	4	0	48
Publicidad en Radio	Clientes Particulares Nacionales	3	0	0	0	3
	Clientes Particulares Extranjeros	0	1	0	0	1
	Clientes Corporativos	7	0	0	0	7
Agencias de Turismo	Clientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0	11	2	9	22
	Clientes Corporativos	2	0	1	0	3
Total		112	17	12	10	151
		100%	100%	100%	100%	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

La importancia de esta pregunta es saber la forma en que los clientes encuestados, se enteraron de la existencia de los restaurantes del Hotel Plaza Grande, a los cuales acudieron.

Como se puede observar el 39.74% se enteraron por reuniones de negocio que se llevaron a cabo en los restaurantes del Hotel Plaza Grande, el 25.83% conocieron el hotel por recomendaciones de amigos y familiares y el 16.56% por Agencias de Turismo.

La publicidad en radio (7.28%), la publicidad en televisión, prensa y revistas (7.28%) y la publicidad por medio de anuncios en Internet, no han sido de mucha utilidad para la captación de clientes, por lo que es significativo considerar estos tres tipos de medio, para poder llegar a un mayor número de clientes a través de estos.

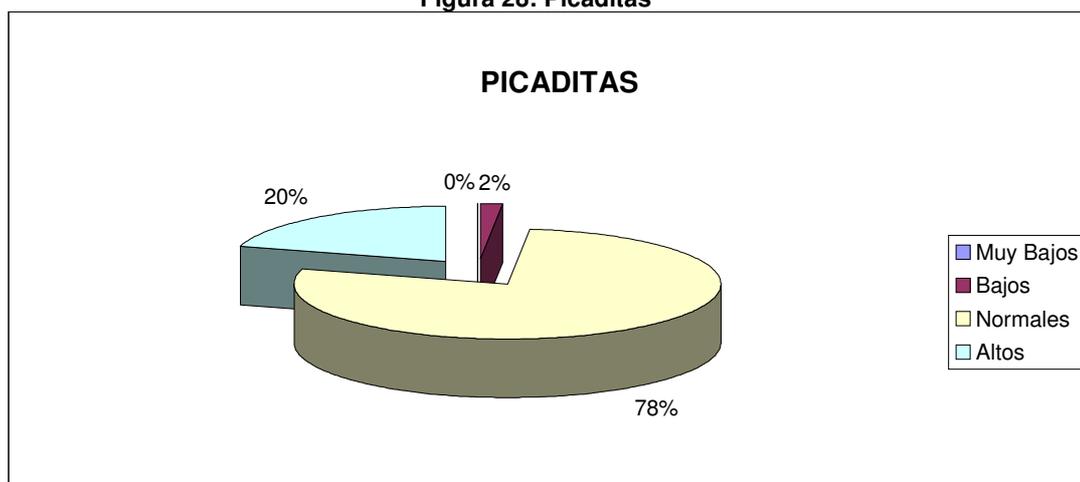
PREGUNTA #15

¿Cuál es su apreciación con referencia a los precios de los productos que se ofrecen en los restaurantes del Hotel Plaza Grande?

Pregunta #15.1

Picaditas

Figura 28: Picaditas



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 40: Picaditas

Precios	Segmento	Restaurantes Hotel Plaza Grande				Total
		La Cava	Café Plaza Grande	Belle Epoque	San Francisco	
Muy Bajos	Cientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Cientes Corporativos	0	0	0	0	0
Bajos	Cientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Cientes Corporativos	1	1	2	1	5
Normales	Cientes Particulares Nacionales	7	9	7	1	24
	Cientes Particulares Extranjeros	1	14	10	20	45
	Cientes Corporativos	18	16	19		53
Altos	Cientes Particulares Nacionales	1	1	2	0	4
	Cientes Particulares Extranjeros	1	2	0	0	3
	Cientes Corporativos	4	5	4	9	22
Total		33	48	44	31	156
		100%	100%	100%	100%	

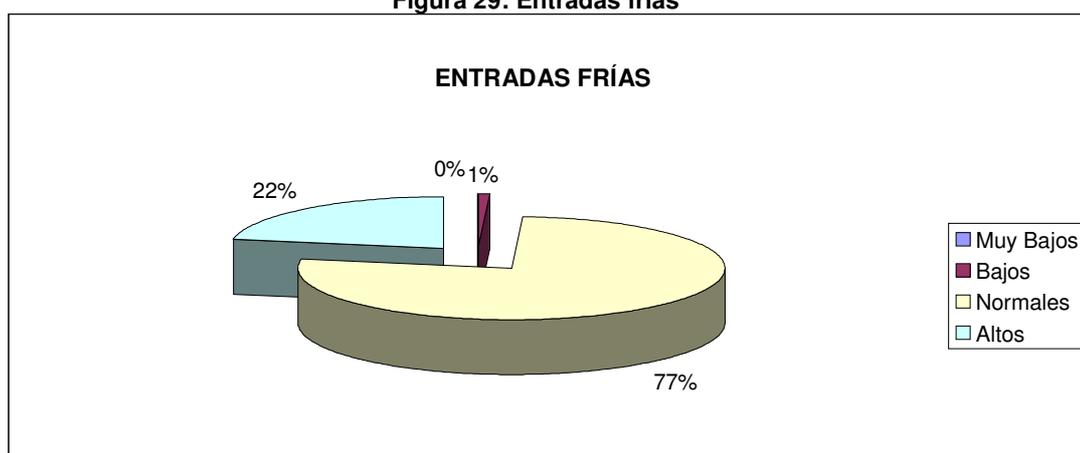
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

Según el 78% de los encuestados, los precios de las picaditas son normales, el 20% de la población encuestada considera estos precios como altos y el 2% los considera bajos.

Pregunta #15.2

Entradas Frías

Figura 29: Entradas frías



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 41: Entradas frías

Precios	Segmento	Restaurantes Hotel Plaza Grande				Total			
		La Cava	Café Plaza Grande	Belle Epoque	San Francisco				
Muy Bajos	Cientes Particulares Nacionales	0	0%	0	0%	0	0%	0	
	Cientes Particulares Extranjeros	0	0%	0	0%	0	0%	0	
	Cientes Corporativos	0	0%	0	0%	0	0%	0	
Bajos	Cientes Particulares Nacionales	0	0%	0	0%	0	0%	0	
	Cientes Particulares Extranjeros	0	0%	0	0%	0	0%	0	
	Cientes Corporativos	1	3%	0	0%	0	0%	1	
Normales	Cientes Particulares Nacionales	7	21%	9	19%	6	14%	1	23
	Cientes Particulares Extranjeros	1	3%	14	29%	10	23%	0	25
	Cientes Corporativos	18	55%	16	33%	20	45%	22	76
Altos	Cientes Particulares Nacionales	1	3%	1	2%	3	7%	0	5
	Cientes Particulares Extranjeros	1	3%	2	4%	0	0%	0	3
	Cientes Corporativos	4	12%	6	13%	5	11%	8	23
Total		33		48		44		31	156
			100%		100%		100%		100%

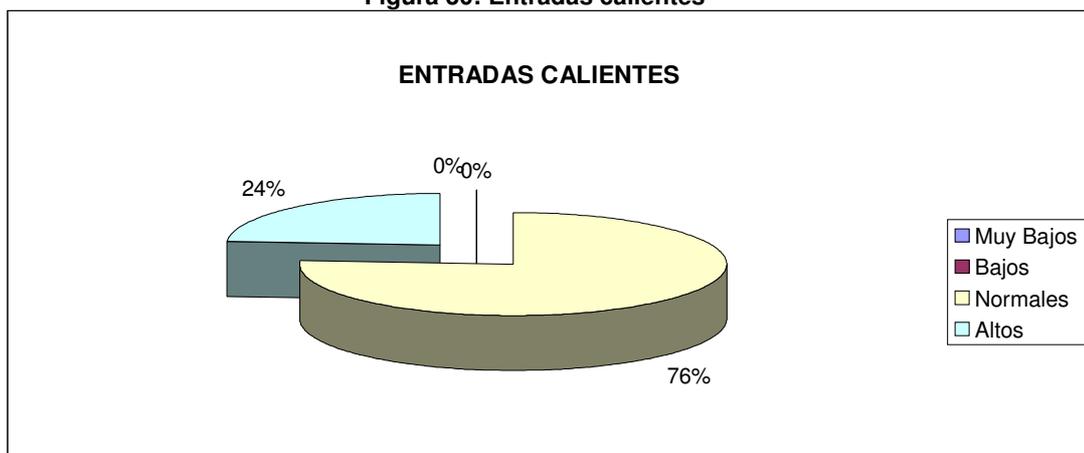
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

El 77% de las personas encuestadas opinaron que los precios designados para las entradas frías son normales, mientras que el 22% los considera altos y tan solo un 1% los considera bajos.

Pregunta #15.3

Entradas Calientes

Figura 30: Entradas calientes



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 42: Entradas calientes

Precios	Segmento	Restaurantes Hotel Plaza Grande				Total
		La Cava	Café Plaza Grande	Belle Epoque	San Francisco	
Muy Bajos	Clientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Clientes Corporativos	0	0	0	0	0
Bajos	Clientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Clientes Corporativos	0	0	0	0	0
Normales	Clientes Particulares Nacionales	7	9	6	1	23
	Clientes Particulares Extranjeros	1	14	10	0	25
	Clientes Corporativos	19	15	19	21	74
Altos	Clientes Particulares Nacionales	1	1	3	0	5
	Clientes Particulares Extranjeros	1	2	0	0	3
	Clientes Corporativos	4	7	6	9	26
Total		33	48	44	31	156
		100%	100%	100%	100%	

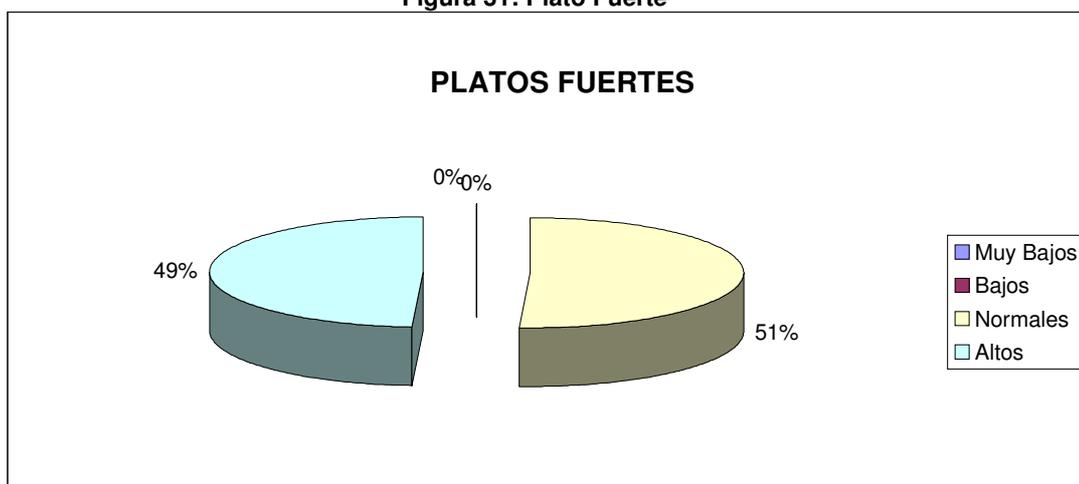
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

Se puede observar el 76% considera los precios correspondientes a las entradas calientes como normales y el 24% los considera altos.

Pregunta #15.4

Plato Fuerte

Figura 31: Plato Fuerte



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 43: Platos fuertes

Precios	Segmento	Restaurantes Hotel Plaza Grande				Total
		La Cava	Café Plaza Grande	Belle Epoque	San Francisco	
Muy Bajos	Cientes Particulares Nacionales	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
	Cientes Corporativos	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
Bajos	Cientes Particulares Nacionales	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
	Cientes Corporativos	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
Normales	Cientes Particulares Nacionales	6 18%	7 15%	2 5%	1 3%	16
	Cientes Particulares Extranjeros	1 3%	14 29%	9 20%	0 0%	24
	Cientes Corporativos	13 39%	9 19%	8 18%	21 68%	51
Altos	Cientes Particulares Nacionales	2 6%	3 6%	7 16%	0 0%	12
	Cientes Particulares Extranjeros	1 3%	2 4%	1 2%	0 0%	4
	Cientes Corporativos	10 30%	13 27%	17 39%	9 29%	49
Total		33 100%	48 100%	44 100%	31 100%	156

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

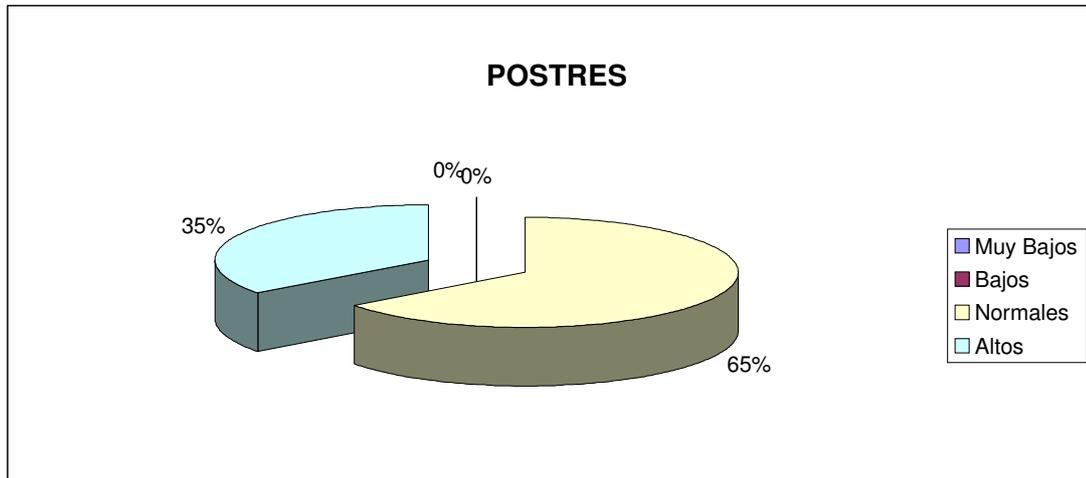
Aproximadamente la mitad de las personas a las cuales se realizó la encuesta, el 51%, aseguran que los precios correspondientes a los platos fuertes son normales, y el 49% consideran a estos precios como altos.

En Belle Epoque más de la mitad de las personas que contestaron acerca de este restaurante consideran que los precios de los platos fuertes son altos, si bien es cierto en La Cava, Café Plaza Grande y San Francisco la mayor parte consideran que los precios son normales, si hay un porcentaje que los considera altos, por lo que se debe analizar la opciones de disminuir costos, para así poder bajar un poco precios.

Pregunta #15.5

Postre

Figura 32: Postre



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 44: Postre

Precios	Segmento	Restaurantes Hotel Plaza Grande				Total
		La Cava	Café Plaza Grande	Belle Epoque	San Francisco	
Muy Bajos	Cientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Cientes Corporativos	0	0	0	0	0
Bajos	Cientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Cientes Corporativos	0	0	0	0	0
Normales	Cientes Particulares Nacionales	6	7	4	1	18
	Cientes Particulares Extranjeros	1	14	9	0	24
	Cientes Corporativos	16	12	18	16	62
Altos	Cientes Particulares Nacionales	2	3	5	0	10
	Cientes Particulares Extranjeros	1	2	1	0	4
	Cientes Corporativos	7	10	7	14	38
Total		33	48	44	31	156
		100%	100%	100%	100%	

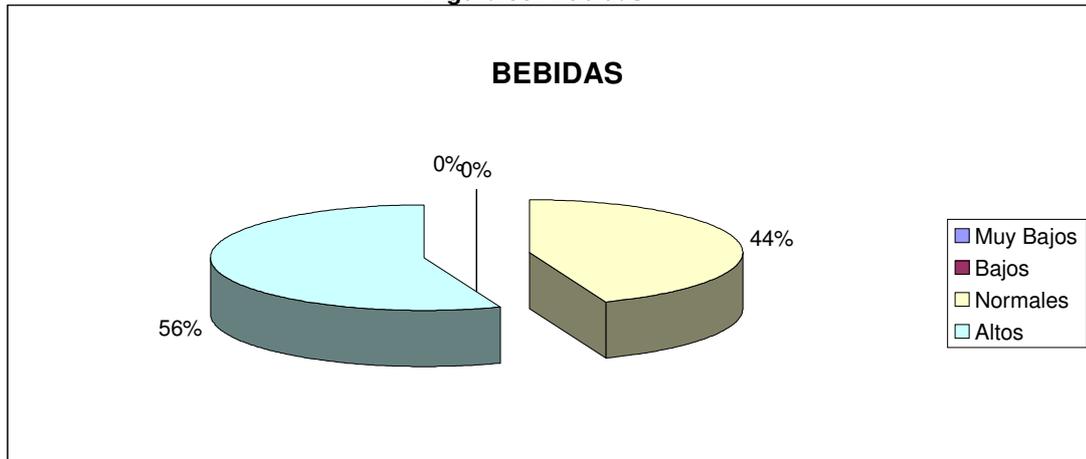
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

El 65% manifestó que los precios correspondientes a los postres son normales, mientras que el 35% considera estos precios como altos.

Pregunta #15.6

Bebidas

Figura 33: Bebidas



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 45: Bebidas

Precios	Segmento	Restaurantes Hotel Plaza Grande								Total
		La Cava		Café Plaza Grande		Belle Epoque		San Francisco		
Muy Bajos	Cientes Particulares Nacionales	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
	Cientes Corporativos	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
Bajos	Cientes Particulares Nacionales	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
	Cientes Corporativos	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
Normales	Cientes Particulares Nacionales	3	9%	5	10%	0	0%	0	0%	8
	Cientes Particulares Extranjeros	1	3%	12	25%	9	20%	0	0%	22
	Cientes Corporativos	12	36%	13	27%	9	20%	5	16%	39
Altos	Cientes Particulares Nacionales	5	15%	5	10%	9	20%	1	3%	20
	Cientes Particulares Extranjeros	1	3%	4	8%	1	2%	0	0%	6
	Cientes Corporativos	11	33%	9	19%	16	36%	25	81%	61
Total		33		48		44		31		156
			100%		100%		100%		100%	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

El 56% de las personas, consideran los precios correspondientes a las bebidas como altos, y el 44% los consideran normales.

Con respecto a los porcentajes obtenidos en las preguntas: 15.1, 15.2, 15.3, 15.5 y 15.6, sería importante realizar un análisis, para considerar que tan optimo resultaría ofrecer precios más accesibles, dependiendo de los menús que se elaboren, para lograr incrementar el # de clientes completamente satisfechos.

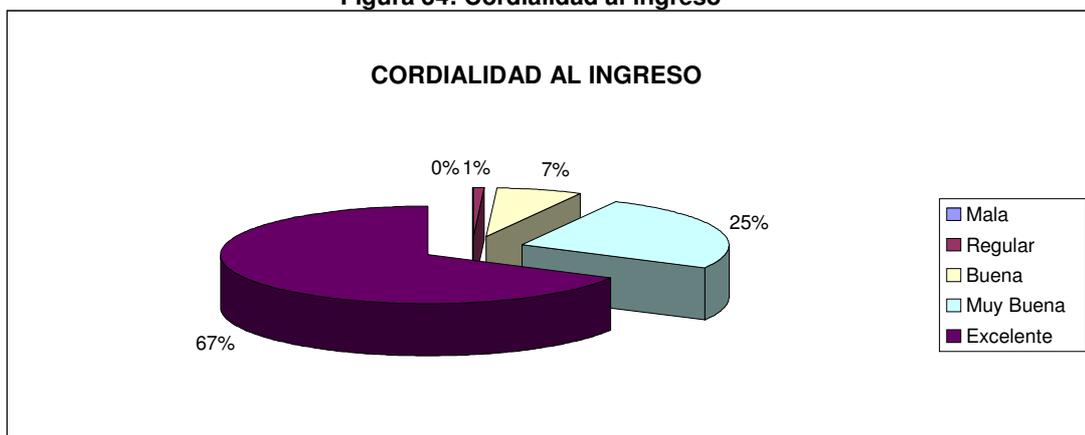
PREGUNTA #16

¿Señale el grado de atención que le brindan en el Hotel Plaza Grande?

Pregunta #16.1

Cordialidad al ingreso

Figura 34: Cordialidad al ingreso



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 46: Cordialidad al ingreso

Grado de Atención	Segmento	Nacionalidad				Total
		Ecuatoriana	Europea	Latinoamericana	Norteamericana	
Mala	Cientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Cientes Corporativos	0	0	0	0	0
Regular	Cientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0	1	0	0	1
	Cientes Corporativos	0	0	0	0	0
Buena	Cientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0	0	0	2	2
	Cientes Corporativos	6	0	0	0	6
Muy Buena	Cientes Particulares Nacionales	6	0	0	0	6
	Cientes Particulares Extranjeros	0	7	2	3	12
	Cientes Corporativos	13	0	0	0	13
Excelente	Cientes Particulares Nacionales	21	0	0	0	21
	Cientes Particulares Extranjeros	0	6	1	5	12
	Cientes Corporativos	43	1	5	0	49
Total		89	15	8	10	122
		100%	100%	100%	100%	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

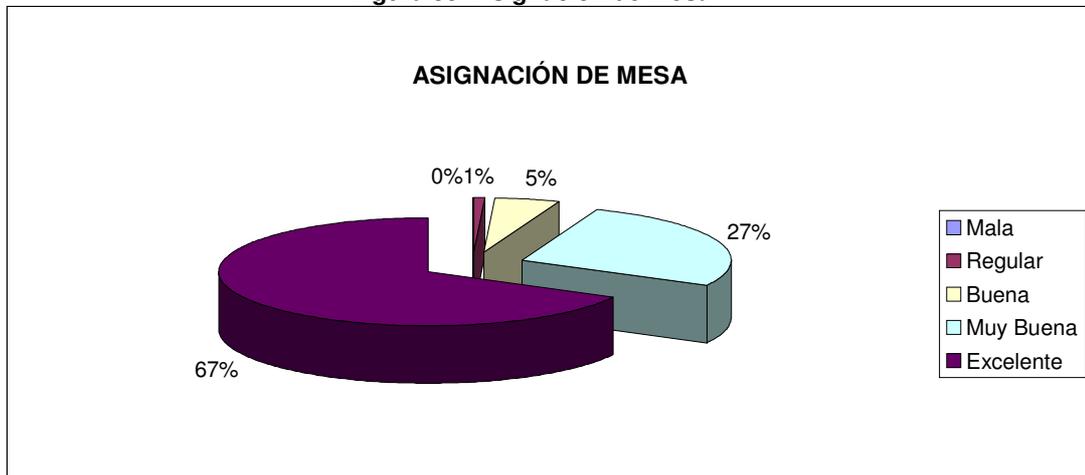
De acuerdo a las encuestas realizadas, tenemos que el 67% coincide que la cordialidad que se brinda al ingreso al Hotel Plaza Grande, es excelente y el 25% considera a este servicio como muy bueno, esta calificación se ha dado en su mayor parte de los clientes extranjeros.

Es importante el mostrar a los clientes desde que ingresan a un lugar, el mejor trato posible, para que se sienta satisfecho con el servicio que recibe, esto da como resultado a largo plazo que el cliente pueda transmitir de una manera positiva hacia otras personas la experiencia vivida dentro del Hotel Plaza Grande.

Pregunta #16.2

Asignación de mesa

Figura 35: Asignación de mesa



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 47: Asignación de mesa

Asignación de mesa	Segmento	Nacionalidad				Total
		Ecuatoriana	Europea	Latinoamericana	Norteamericana	
Mala	Clientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Clientes Corporativos	0	0	0	0	0
Regular	Clientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Clientes Corporativos	1	0	0	0	1
Buena	Clientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0	2	0	1	3
	Clientes Corporativos	3	0	0	0	3
Muy Buena	Clientes Particulares Nacionales	6	0	0	0	6
	Clientes Particulares Extranjeros	0	5	1	4	10
	Clientes Corporativos	17	0	0	0	17
Excelente	Clientes Particulares Nacionales	21	0	0	0	21
	Clientes Particulares Extranjeros	0	7	2	5	14
	Clientes Corporativos	41	1	5	0	47
Total		89	15	8	10	122
		100%	100%	100%	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

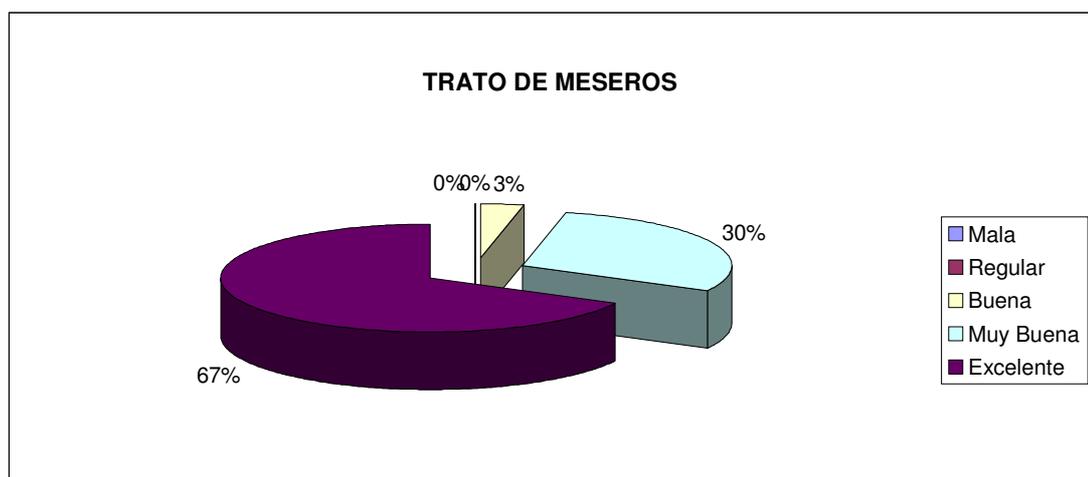
Se puede observar, que el 67% manifestó que al momento de entrar en los restaurantes del Hotel Plaza Grande, la asignación de mesa por parte de los meseros fue excelente, mientras que el 27% considero a este servicio como muy bueno.

Vale la pena concientizar al personal de servicio sobre la importancia de ofrecer al cliente el mejor trato, desde las actividades de menor esfuerzo, debido a que son detalles que el cliente siempre toma en cuenta.

Pregunta #16.3

Trato de meseros

Figura 36: Trato de meseros



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 48: Trato de meseros

Grado de Atención	Segmento	Nacionalidad				Total
		Ecuatoriana	Europea	Latinoamericana	Norteamericana	
Mala	Clientes Particulares Nacionales	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
	Clientes Corporativos	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
Regular	Clientes Particulares Nacionales	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
	Clientes Corporativos	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
Buena	Clientes Particulares Nacionales	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0 0%	0 0%	0 0%	1 10%	1
	Clientes Corporativos	3 3%	0 0%	0 0%	0 0%	3
Muy Buena	Clientes Particulares Nacionales	6 7%	0 0%	0 0%	0 0%	6
	Clientes Particulares Extranjeros	0 0%	7 47%	1 13%	3 30%	11
	Clientes Corporativos	19 21%	0 0%	0 0%	0 0%	19
Excelente	Clientes Particulares Nacionales	21 24%	0 0%	0 0%	0 0%	21
	Clientes Particulares Extranjeros	0 0%	7 47%	2 25%	6 60%	15
	Clientes Corporativos	40 45%	1 7%	5 63%	0 0%	46
Total		89 100%	15 100%	8 100%	10 100%	122

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

El gráfico anterior muestra que la opinión de los clientes a los cuales se realizó la encuesta con respecto al trato que brindan los meseros en los restaurantes del Hotel Plaza Grande, fue excelente en un 67%, muy buena en un 30% y buena en un 3%, es importante indicar que ninguna persona calificó el trato de los meseros como regular o mala.

Estos resultados nos demuestran que en el Hotel Plaza Grande, la capacitación en lo concerniente al servicio al cliente es de mucha utilidad, ya que se ha podido observar buenos resultados en el personal que está en contacto directo con los clientes, sin embargo se debe seguir capacitando para que el trato de los meseros sea excelente para todos los clientes.

Pregunta #16.4

Rapidez en la toma del pedido

Figura 37: Rapidez en la toma del pedido



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 49: Rapidez en la toma del pedido

Rapidez	Segmento	Nacionalidad				Total
		Ecuatoriana	Europea	Latinoamericana	Norteamericana	
Mala	Clientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Clientes Corporativos	0	0	0	0	0
Regular	Clientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Clientes Corporativos	0	0	0	0	0
Buena	Clientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0	1	0	0	1
	Clientes Corporativos	5	0	0	0	5
Muy Buena	Clientes Particulares Nacionales	5	0	0	0	5
	Clientes Particulares Extranjeros	0	7	2	5	14
	Clientes Corporativos	17	0	0	0	17
Excelente	Clientes Particulares Nacionales	22	0	0	0	22
	Clientes Particulares Extranjeros	0	6	1	5	12
	Clientes Corporativos	40	1	5	0	46
Total		89	15	8	10	122
		100%	100%	100%	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

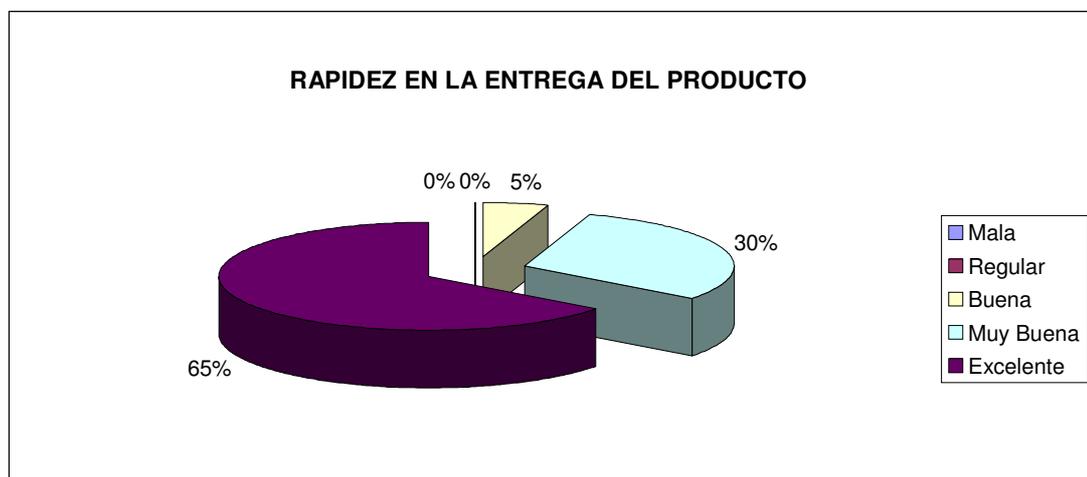
El 65% de las personas aseguran que la rapidez en la toma del pedido es excelente y el 30% consideran a este servicio como muy bueno, es importante poner énfasis en la mejora de este servicio, logrando que la mayor parte de los clientes se sientan completamente satisfechos con el mismo.

Tomando en cuenta que es una de las primeras imágenes que se le da al cliente cuando asiste a un restaurante, y es necesario promover una excelente imagen con respecto al servicio desde un inicio.

Pregunta #16.5

Rapidez en la entrega del producto

Figura 38: Rapidez en la entrega del producto



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 50: Rapidez en la entrega del producto

Rapidez	Segmento	Nacionalidad				Total
		Ecuatoriana	Europea	Latinoamericana	Norteamericana	
Mala	Clientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Clientes Corporativos	0	0	0	0	0
Regular	Clientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Clientes Corporativos	0	0	0	0	0
Buena	Clientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Clientes Particulares Extranjeros	0	0	0	1	1
	Clientes Corporativos	5	0	0	0	5
Muy Buena	Clientes Particulares Nacionales	7	0	0	0	7
	Clientes Particulares Extranjeros	0	6	1	3	10
	Clientes Corporativos	19	0	1	0	20
Excelente	Clientes Particulares Nacionales	20	0	0	0	20
	Clientes Particulares Extranjeros	0	8	2	6	16
	Clientes Corporativos	38	1	4	0	43
Total		89	15	8	10	122
		100%	100%	100%	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ángela Yáñez

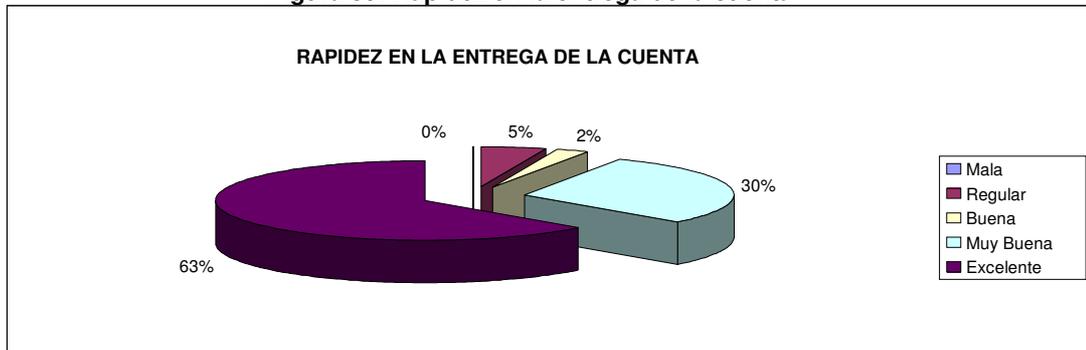
Más de la mitad de la población encuestada, el 65%, sostienen que la rapidez en la entrega del producto es excelente, sin embargo existe un 30%, que consideran que este servicio es muy bueno y el 5% que es bueno.

Se debe considerar con mayor relevancia los tiempos de entrega del producto al cliente; a pesar de que la mayoría califica al servicio como excelente, lo ideal sería que los clientes en su totalidad tengan la misma perspectiva de excelencia.

Pregunta #16.6

Rapidez en la entrega de la cuenta

Figura 39: Rapidez en la entrega de la cuenta



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

Tabla 51: Rapidez en la entrega de la cuenta

Rapidez	Segmento	Nacionalidad				Total
		Ecuatoriana	Europea	Latinoamericana	Norteamericana	
Mala	Cientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Cientes Corporativos	0	0	0	0	0
Regular	Cientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Cientes Corporativos	5	0	1	0	6
Buena	Cientes Particulares Nacionales	0	0	0	0	0
	Cientes Particulares Extranjeros	0	0	0	0	0
	Cientes Corporativos	3	0	0	0	3
Muy Buena	Cientes Particulares Nacionales	6	0	0	0	6
	Cientes Particulares Extranjeros	0	8	2	5	15
	Cientes Corporativos	15	0	0	0	15
Excelente	Cientes Particulares Nacionales	21	0	0	0	21
	Cientes Particulares Extranjeros	0	6	1	5	12
	Cientes Corporativos	39	1	4	0	44
Total		89	15	8	10	122
		100%	100%	100%	100%	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ángela Yáñez

El 63% de las personas encuestadas, consideran que la rapidez en la entrega de la cuenta es excelente, mientras que el 30% piensan que este servicio es muy bueno, el 5% sostiene que es regular y el 2% que es bueno, es importante tomar en cuenta estos porcentajes, para poner más atención en el servicio que se da al momento de la facturación, en las distintas cajas, hasta lograr que la mayor parte de los clientes consideren a este servicio como excelente.

Se pudo observar que los clientes extranjeros son los más exigentes en todos los aspectos de los restaurantes, por lo que se trabaja para que los servicios sean del total agrado de los mismos y que a la vez sirva de base para un servicio estándar para todos los clientes.

PREGUNTA #17

¿Cuál sería su recomendación para mejorar la satisfacción de los clientes del Hotel Plaza Grande?

Algunas de las sugerencias que los clientes encuestados nos dieron, se detallan a continuación.

- ~ Cabe recalcar que un número significativo de los encuestados, felicitaron el servicio que se brinda en el Hotel, y sugirieron continuar con la mejora continua.
- ~ Uno de las sugerencias bastante significativa es la mejora y revisión de precios.
- ~ También se menciona dar más facilidades de transporte y parqueadero, como por ejemplo hacer tours a horas especiales desde el Swissôtel Quito o realizar algún convenio con el Parqueadero público más cercano, el Cadisan.
- ~ Incrementar la publicidad en los medios de comunicación, para lograr que las personas conozcan más acerca del Hotel Plaza Grande.

~ Variar los espectáculos artísticos.

~ El personal operativo debe hablar por lo menos inglés.

Para la realización de la prueba de hipótesis seguimos los siguientes pasos:

Formulación de la Hipótesis.- consiste en la formulación de una hipótesis nula (Ho) y una hipótesis alternativa (H1).

Pregunta:

¿Por qué un porcentaje considerable de la población encuestada no conoce el Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande?

Variable

No conoce el Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, si más del 35% de los clientes encuestados no conocen, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Ho: $\pi \leq 35\%$

H1: $\pi > 35\%$

En el caso de que se rechace la hipótesis nula y se acepte la hipótesis alternativa, se dará lugar a cambios en las opiniones o las acciones que se realizan en la actualidad.

La estadística de prueba que se eligió es la Z, que sigue la distribución normal estándar.

$$Z = \frac{p - \pi}{\sigma_p}$$

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{\pi(1 - \pi)}{n}}$$

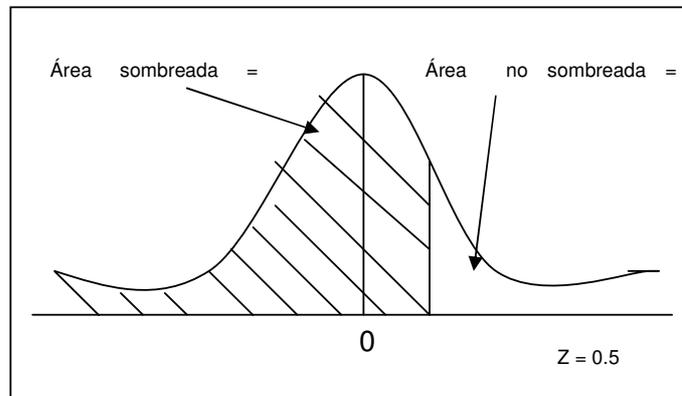
El total de la población encuestada son 193 clientes y la población encuestada que no conoce el Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande son 71 clientes (36.7%), por lo que:

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{0.35(1-0.35)}{193}}$$

$$\sigma_p = 0.034$$

El valor de Z es:

$$Z = \frac{0.367 - .35}{0.034} = 0.5$$



Se pudo concluir que más del 35% de la población encuestada no conocen el Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

3.1.2.6 Presentación de resultados

Con los resultados obtenidos mediante la realización de la investigación de mercados, se puede demostrar en qué medida se cumplieron con los objetivos planteados para esta investigación.

~ Establecer cuáles son las preferencias de consumo en cuanto a días, horas y actividades que realizan los clientes actuales y potenciales.

Con el resultado que se obtuvo de las encuestas realizadas, se observó que los días en que mayor afluencia existe hacia el Centro Histórico de Quito, son los jueves, viernes y sábados. Hay que considerar que las personas que prefieren estos días de visita son los ecuatorianos.

Este resultado nos sirve como pauta para ser tomado en cuenta en la realización de promociones o actividades especiales para estos días.

~ Determinar los medios publicitarios más adecuados de venta por el cual los productos del Hotel Plaza Grande, deberían darse a conocer.

Con los resultados obtenidos de esta investigación, se puede concluir que los medios más acertados hasta la actualidad, por los cuales las personas que asisten a los restaurantes del Hotel Plaza Grande, han sido: por negocios, por recomendaciones de amigos y familiares y por agencias de turismo. La publicidad en; radio, televisión, revistas, prensa e internet, no ha sido muy fuerte, por lo que no se han obtenido mayores resultados a través de estos medios. Por lo tanto se debería hacer una revisión del tipo de publicidad que se está transmitiendo por estos medios y cambiarla o mejorarla, hay que tomar en cuenta que los medios de comunicación por los cuales se ha obtenido buenos resultados no hay que descuidarlos, sino al contrario fortalecerlos.

~ Evaluar el posicionamiento de los diferentes productos de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande.

De los cuatro productos del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, se puede concluir que dos de ellos: el Café Plaza Grande y la Belle Epoque, están posicionados de una manera importante en el mercado, pero La Cava y el Salón San Francisco, no han logrado posicionarse en la mente de los consumidores, por lo que se debe poner más atención a estos dos locales en especial.

~ Identificar el grado de aceptación de los productos de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande.

Con respecto a los productos alimenticios, que se ofrecen en los restaurantes del Hotel Plaza Grande, cabe mencionar que los Platos Fuertes, los Postres y las Bebidas, son de gran aceptación en los clientes actuales, debido a la gran variedad de cada uno de ellos que se ofrece, siendo muy importante para el cliente al momento de escoger.

Con relación a las Picaditas, Entradas Frías y Entradas Calientes, la opinión de los encuestados fue falta de variedad, por lo que se debería considerar la posibilidad de aumentar opciones de este tipo de comida, para dar una mejor imagen y servicio al cliente actual y potencial.

~ Identificar el grado de aceptación de los precios de los productos de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande.

En referencia a la aceptación que tienen los precios, frente a los actuales clientes, debemos manifestar que casi la mitad de los encuestados, consideran a los precios de los productos en su gran mayoría, como normales, a excepción de las bebidas que sus precios son considerados altos, sería importante realizar algún tipo de menú, donde el costo sea menor, para de esta manera poder ofrecer mayor variedad de precios que resulten más accesibles, y de esta manera incrementar el # de clientes satisfechos.

~ Conocer la competencia directa en el sector.

Con la realización de las encuestas, es importante mencionar en base a los resultados que los restaurantes de mayor aceptación en el Centro Histórico de Quito y que representarían una competencia directa para nuestros productos son: Mea Culpa, Patio Andaluz, Vista Hermosa y Theatrum.

3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL

3.2.1 INTRODUCCIÓN

Se realizó un análisis del macroentorno, sector industrial y microentorno, del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, para obtener información acerca de la situación actual y las posibilidades de competir en la industria de Alimentos y Bebidas, que se desarrolla dentro del Centro Histórico de Quito.

3.2.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

Para el análisis de la situación externa del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, se observó cada uno de sus componentes macroambientales, con el propósito de elaborar una lista de oportunidades que a corto o largo plazo podrían beneficiar a la organización y de amenazas que se deberán eludir.

3.2.2.1 Ambiente Demográfico

Tomando en cuenta la zona de influencia para el mercado del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, se pudo observar que: el 49% son Clientes Corporativos, el 27% son Clientes Particulares Extranjeros y el 24% son Clientes Particulares Nacionales.

- Es importante manifestar que el número de empresas en el Ecuador, es bastante grande, sin embargo el Hotel cuenta con una base de datos de 1200 empresas seleccionadas, a la cuales se quiere llegar, con los productos ofrecidos.

Impacto: El gran número de empresas al cual se puede ofrecer los productos del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande genera un impacto positivo alto, debido a que existen mayores posibilidades para

incrementar el número de clientes y por consiguiente los ingresos de la organización.

- De acuerdo a datos obtenidos por parte del INEC, se tiene que la tasa de crecimiento en la ciudad de Quito es alrededor del 2.9% en comparación con los dos años anteriores, lo que demuestra un incremento más acelerado en su población. (INEC, 2010).

Impacto: Es un factor positivo de mediano impacto, porque al existir mayor población en la capital de los ecuatorianos, implica la posibilidad de ofrecer los productos a un mayor número de personas y consecuentemente tener más afluencia en los restaurantes del Hotel Plaza Grande.

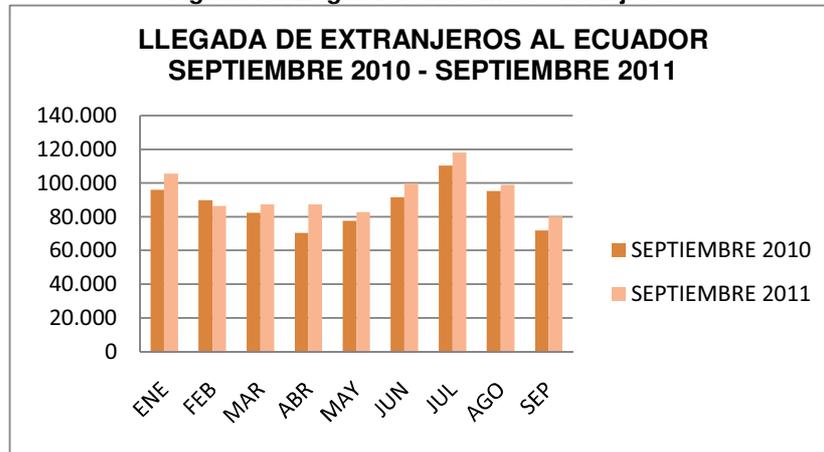
- También se analizó la población de nacionalidad extranjera, donde se observó que el turismo hacia el Ecuador a Septiembre del 2011 se ha incrementado en un 7.76%, con respecto al año anterior, recibiendo a 846782 visitantes extranjeros (Ministerio de Turismo, 2011). Realizando un promedio móvil ponderado se logro analizar que al final del 2011 se puede llegar a tener un promedio de 1'098.045 extranjeros

Tabla 52: Visitantes Ecuador

Año Mes	2007	2008	2009	2010	2011	%VAR 2011 / 2010
Enero	84.070	92.378	86.544	96.109	105.541	9,81
Febrero	69.534	74.174	72.742	89.924	86.424	-3,89
Marzo	74.929	77.946	72.226	82.452	87.486	6,11
Abril	67.788	67.557	72.910	70.540	87.509	24,06
Mayo	68.583	74.667	70.277	77.618	82.811	6,69
Junio	85.769	89.262	89.889	91.602	99.944	9,11
Julio	101.088	109.250	102.571	110.545	117.997	6,74
Agosto	91.309	96.336	87.221	95.219	98.987	3,96
Septiembre	64.966	73.757	68.124	71.776	80.083	11,57
Sub total	708.036	755.327	722.504	785.785	846.782	7,76
Octubre	72.365	79.814	77.960	83.701	80.068	
Noviembre	73.273	83.458	76.965	81.253	79.610	
Diciembre	83.813	86.698	91.070	96.359	91.586	
TOTAL	937.487	1.005.297	968.499	1.047.098	1.098.045	

(Ministerio de Turismo, 2011)

Figura 40: Llegada de visitantes extranjeros



(Ministerio de Turismo, 2011)

A continuación se detalla el ingreso de extranjeros a septiembre del 2011 al Ecuador, por el país de procedencia.

Tabla 53: Ingreso visitantes Ecuador

País	# Personas	%
Colombia	192812	22,77%
Estados Unidos	187139	22,10%
Otros	151151	17,85%
Perú	110336	13,03%
España	45980	5,43%
Argentina	28028	3,31%
Chile	26420	3,12%
Venezuela	25149	2,97%
Canadá	18375	2,17%
Cuba	18206	2,15%
Gran Bretaña	17359	2,05%
México	13125	1,55%
Brasil	12702	1,50%
Total	846782,00	100,00%

(Ministerio de Turismo, 2011)

Impacto: El incremento del turismo extranjero hacia el Ecuador, genera un impacto positivo alto, pues los lugares turísticos como el centro histórico cuentan con una mayor acogida, lo que aumenta la posibilidad de que todos los turistas extranjeros visiten el Hotel Plaza Grande como sitio principal, generando que el número de clientes que asisten a los distintos restaurantes con que cuenta el hotel sea mayor.

3.2.2.2 Ambiente Sociocultural

Mediante observación directa se pudo determinar que el nivel tanto social, económico y educativo de los clientes que asisten al Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande es alto. También se obtuvo información de acuerdo a datos del último Censo Nacional, del porcentaje de familias que se encuentran dentro de los estratos sociales medios y altos (INEC, 2010).

Tabla 54: Familias por estratos sociales

Estrato	(%)
Bajo	12%
Medio Bajo	45%
Medio Bajo	25%
Medio Alto	13%
Alto	5%
TOTAL	100%

(INEC, 2010)

Como se puede observar en la estructura de gastos de la población de clase media y alta, el principal rubro es la alimentación con un 27% y el asistir a restaurantes y hoteles es el 7%.

Tabla 55: Estructura de gastos de la población

Gasto	Total
Alimentos y bebidas no alcohólicas	27,7%
Bienes y servicios diversos	5,15%
Muebles, artículos para el hogar	6,28%
Restaurantes y hoteles	7,08%
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros	11,15%
Prendas de vestir y calzado	9,01%
Transporte	14,59%
Salud	6,31%
Recreación y cultura	5,86%
Bebidas alcohólicas, tabaco	1,02%
Educación	8,40%

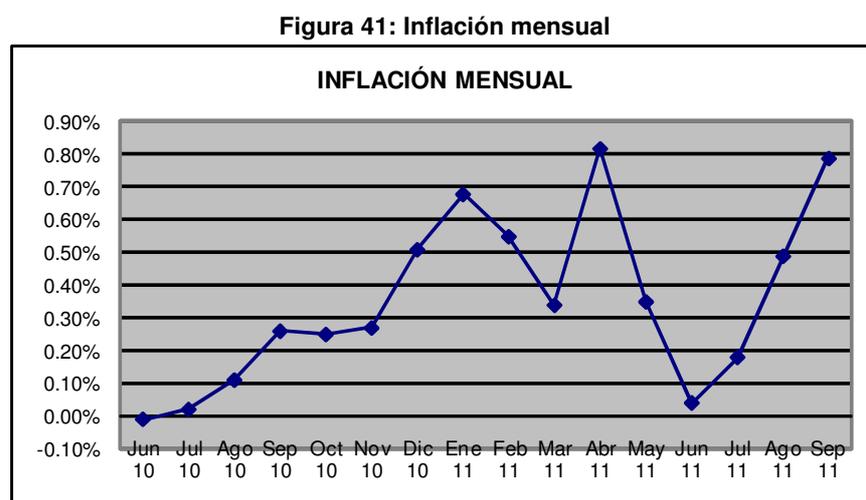
(INEC, 2010)

Impacto: Que la mayor parte de los clientes tengan un nivel económico y social alto, significa contar con un factor positivo de alto impacto, pues estas personas están en la posibilidad de acceder a los productos del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, también es importante manifestar que la comida es de preferencia de las personas.

3.2.2.3 Ambiente económico.

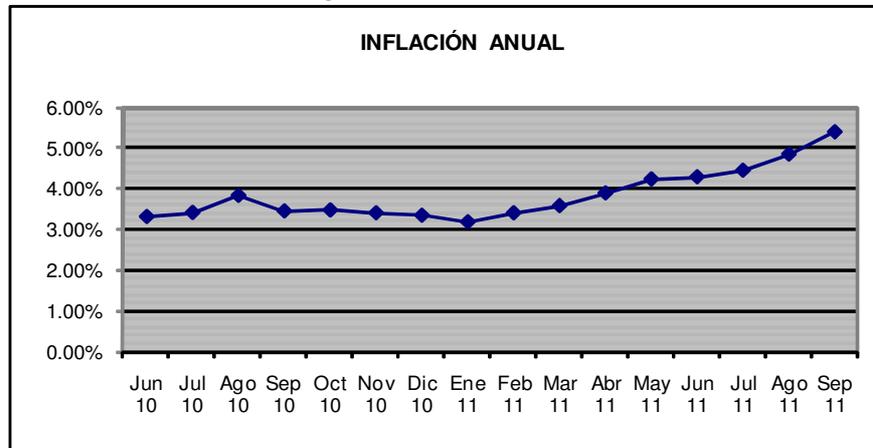
Se realizó el análisis de los siguientes factores debido a la importancia que tienen en el sistema económico del país y en los sectores productivos, los mismos que son:

- **Inflación.-** A finales de Septiembre del 2011, la inflación mensual alcanzó el 0.79% y la anual el 5.39%, mientras que a finales de Agosto del mismo año la inflación mensual fue del 0.49% y la anual del 4.84%. Estas cifras muestran que el acelerado ritmo de crecimiento en los precios es muy significativa, afectando directamente a los productos que se vende en el Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande. También la economía de los clientes se ve perturbada, puesto que el poder adquisitivo de los mismos disminuye.



(Banco Central del Ecuador, 2011)

Figura 42: Inflación anual



(Banco Central del Ecuador, 2011)

Impacto: el aumento de la inflación es un factor negativo de alto impacto, considerando que los insumos con los que se elaboran los productos que se ofrecen en el área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, se encuentran entre los que mayor elevación de precios han sufrido en el primer trimestre del año 2009. Por este motivo los precios que se ofrece a los clientes de los restaurantes del Hotel, son difíciles de mantener, debido a que se ve afectado el costo con el que se trabaja.

- **Producto Interno Bruto.-** en el año 2011 el PIB creció al 6,5%, lo que representa un porcentaje mayor al que se registro en el 2010 que fue del 5,2%, con lo que cabe señalar que la economía ecuatoriana creció (El Universo, 2011).

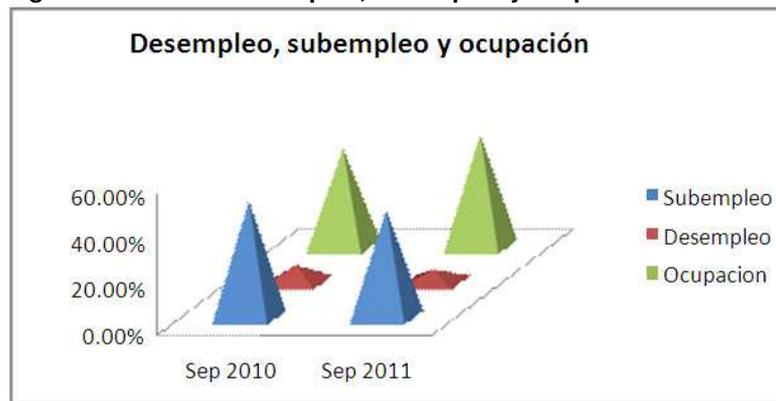
El incremento de la actividad turística hacia el Ecuador ha generado un gran crecimiento en los niveles de ingresos del país, así tenemos que el crecimiento promedio en lo que va del año es del 7.76%.

Impacto: Este es un factor positivo de mediano impacto, tomando en cuenta que el dinamismo de la economía en la actualidad no se sostiene

únicamente en el sector petrolero como era antes, sino al contrario sectores como el de la construcción y el turismo están creciendo considerablemente, lo que significa que se fomenta el turismo hacia el país, siendo beneficioso para el Área del Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, ya que la concurrencia hacia este lugar es mayor; pero de la misma manera se crean otros lugares turísticos que significa tener la presencia de nuevos competidores.

- **Desempleo y subempleo.-** para Septiembre del 2011 el desempleo y subempleo en el Ecuador registraron el 5.52% y el 45.71% respectivamente, más bajos comparados con el año 2010 donde el desempleo alcanzo el 7.44% y el subempleo el 49.60.

Figura 43: Análisis desempleo, subempleo y ocupación 2010 - 2011



(Banco Central del Ecuador, 2011)

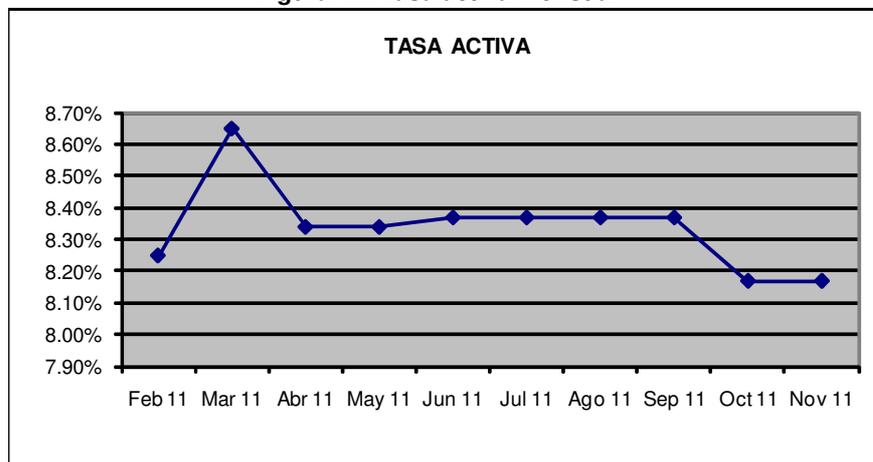
Impacto: Este es un factor positivo de mediano impacto, en vista de que gran parte de la población cuenta con un empleo, lo que significa que pueden acceder a los productos y servicios que se ofrecen en el Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande.

~ **Tasas de Interés.-** la tasa de interés activa es del 8.17% en noviembre del 2011, y en octubre del mismo año fue también del 8.17%, lo que refleja que se ha mantenido el porcentaje, favoreciendo a que tanto la organización como los clientes puedan acceder a préstamos, sin tener que pagar interés demasiado

elevados con relación a los meses anteriores. También se observa que la tasa de interés activa ha ido disminuyendo y en varias ocasiones se ha mantenido por meses. Es importante mencionar que la disminución de las tasas de interés a lo largo de estos últimos años, ha ejercido gran influencia para que el turismo con crédito aumente.

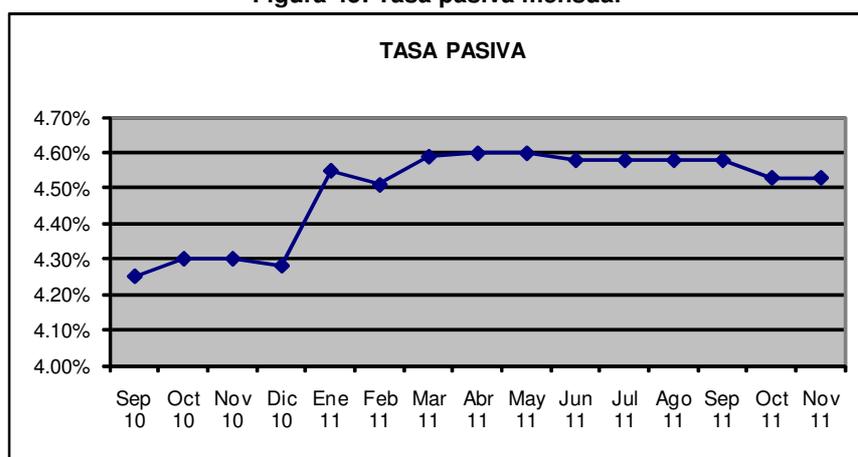
La tasa de interés pasiva es del 4.53% en el mes de noviembre y en el mes de octubre también es del 4.53%, a lo largo de los últimos meses se observa que esta tasa de interés ha ido subiendo por lo que representa un ligero aumento en los ingresos de las personas.

Figura 44: Tasa activa mensual



(Banco Central del Ecuador, 2011)

Figura 45: Tasa pasiva mensual



(Banco Central del Ecuador, 2011)

Impacto: este es un factor positivo de mediano impacto, tomando en cuenta que se puede incurrir en préstamos para realizar adecuaciones y mejoras para el bien de los clientes y que puedan generar una importante diferencia con los demás sitios que se dedican a la misma actividad. El que varios meses estas tasas se mantengan con el mismo porcentaje significa una mayor confiabilidad para los clientes.

3.2.2.4 Ambiente Político y Legal

El 19 de Abril del 2001, se declaró como política prioritaria del Estado el desarrollo del turismo en el país, es por eso necesario manifestar que en la actualidad se está dando mucha importancia a las actividades turísticas en el Ecuador, conllevando a un gran apoyo por parte del gobierno, a través del Ministerio de Turismo y organizaciones de turismo a los proyectos de este ámbito que se presentan.

Organismos estatales y privados actualmente están trabajando en tres áreas básicas en lo que respecta al turismo que son:

- Mayor promoción del turismo integral, que significa dar a conocer al Ecuador con sus cuatro regiones: Costa, Sierra, Amazonía e Islas Galápagos.
- Buscar nuevos mercados, tanto en países de América, Asia y Europa.
- Abrir nuevos nichos de turismo, promocionando la ubicación del país en el planeta, para convertirlo en el corazón del turismo, de convenciones y eventos, avistamiento de aves, turismo de aventura, cultura, naturaleza, paisajes y religioso.

La industria del turismo se rige en los artículos que se encuentran establecidos en la Ley de Turismo, en donde se determina el marco legal para la promoción, el

desarrollo y la regulación del sector turístico, las potestades del Estado y las obligaciones y derechos de los prestadores y de los usuarios.

Impacto: Este factor es de alto impacto positivo, hay que tomar en cuenta que el fomentar el turismo hacia el Ecuador, implica una mayor concurrencia de turistas nacionales y extranjeros hacia el Centro Histórico de Quito, al mismo tiempo que se da una mejor imagen de este lugar para que se realicen convenciones y congresos a nivel nacional como internacional.

3.2.2.5 Ambiente Tecnológico.

Actualmente el desarrollo tecnológico ha llevado a cambios significativos dentro de las empresas para la obtención de productos de mejor calidad, en este caso la tecnología se basa en equipos industriales de mejor calidad y capacidad, siendo necesarios para la conservación en mejor estado de los insumos y para la mejor preparación de los productos que salen a la venta, asegurando grandes estándares de calidad.

Dentro de las áreas en las que se requiere equipos de alta tecnología, en las organizaciones que prestan servicio de alimentación, se tiene:

- ~ Área de ventas
- ~ Área de sistemas
- ~ Área de telecomunicaciones
- ~ Área de entretenimiento
- ~ Área de Cocina: Cocina Fría, Repostería y Cocina Caliente
- ~ Área de Bares
- ~ Área de limpieza: Stewar
- ~ Área de costos: Recepción y almacenamiento de mercadería

Es importante manifestar la necesaria capacitación que se debe dar al personal para obtener un uso efectivo de todos los equipos tecnológicos y tener en cuenta

que en la industria de Alimentos y Bebidas se genera constantemente avances en la tecnología que se utiliza para la preparación de alimentos.

Impacto: Este factor es positivo de alto impacto, pues la tecnología de la comunicación como la de la industria alimenticia, generan grandes beneficios; en el área operativa se necesita la mejor tecnología en lo referente a maquinaria, con lo que los productos pueden ser elaborados de una manera más efectiva y a nivel administrativo los instrumentos de telecomunicaciones son la base para facilitar e incrementar las ventas.

3.2.2.6 Ambiente Natural

Dentro de la organización se manejan políticas de seguridad e higiene, con el objeto de asegurar en medida de lo posible, que todos los hombres y mujeres que trabajan en la empresa tengan condiciones laborales sanas y seguras, de igual manera se cumplen con procedimientos para preservar el ecosistema en el cual se desarrolla, como actividades de reciclaje.

Es importante tomar en cuenta el comportamiento de los ecosistemas en los cuales se desarrolla el diario vivir; la sequía, la pérdida de la flora y la fauna y el aumento de los desiertos en la actualidad va creciendo aceleradamente, afortunadamente en el Ecuador aún no se siente en gran medida estos fenómenos, por lo que se debe aprovechar de la mejor manera los diferentes recursos. En la industria alimenticia existe una estrecha relación con el medio ambiente ya que es a través de este que se obtiene los insumos en estado natural, que sirven para la elaboración de los diferentes productos que se ofertan en el Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande.

Impacto: el comportamiento de la naturaleza es un factor negativo de alto impacto, pues los productos alimenticios que se consiguen en la actualidad no son completamente naturales, para contrarrestar plagas y hacerlos más grandes, se usa una gran cantidad de químicos que dañan el sabor original de los mismos, y por lo tanto al ser más tratados, los precios son mayores.

3.2.3 ANÁLISIS DE PORTER

Se examinó la industria en la que se desenvuelve el Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, para lo cual se tomo en cuenta a los competidores, proveedores, compradores y productos sustitutos. Es de vital importancia medir cada una de las fuerzas competitivas de Porter para determinar cuáles afectan o influyen directamente con el proyecto para el posterior análisis de estrategias.

3.2.3.1 Rivalidad entre competidores

Existe una gran oferta de servicios alimenticios en el Centro Histórico de Quito, en vista de la gran demanda que presenta el medio, especialmente desde que el turismo se ha fomentado tanto a nivel nacional como internacional, de ahí que nace la necesidad de crear lugares donde las personas que concurren a este sitio puedan disfrutar de diferentes tipos de diversión, como es el caso de la alimentación.

En el transcurso de este estudio se ha podido constatar que debido a la naturaleza del negocio y a las características del servicio y la ubicación del mismo, su principal competencia está dividida en directa e indirecta.

Competencia Directa.- en base a la investigación de mercado realizada para el presente proyecto se obtuvo que la competencia directa para los productos del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande son:

Tabla 56: Competencia y precios de productos promedio

Nombre	Dirección	Tipo de Comida	Precio Promedio				
			Ent. Fría	Ent. Caliente	Plato Fuerte	Postre	Bebidas
Mea Culpa	Centro Comercial Pasaje Arzobispal, entre Chile y Venezuela.	Internacional y Mediterránea	\$7.00	\$8.00	\$14.00	\$6.00	\$4.00
Patio Andaluz	Av. García Moreno N6-52, entre Olmedo y Mejía	Española y Nacional	\$7.00	\$8.00	\$12.00	\$6.00	\$4.00
Vista Hermosa	Mejía 453 y García Moreno	Internacional, Nacional, Rápida	\$6.00	\$7.00	\$10.00	\$6.00	\$3.00
Theatrum	Calle Manabí, entre Guayaquil y Flores	Mediterránea	\$9.22	\$10.50	\$15.13	\$7.00	\$5.00

Fuente: Restaurantes

Como se observa existen 4 restaurantes que representan una competencia directa, tanto por el tipo de comida que ofrecen, por el ambiente que brindan y en especial por la ubicación de estos, cerca del Casco Colonial de Quito.

Con respecto a la vista que ofrecen estos 4 restaurantes el que se lo puede igualar con La Belle Epoque y el Salón San Francisco, es únicamente el Mea Culpa, que cuentan con una vista privilegiada desde sus balcones hacia la Plaza Grande, Palacio Presidencial, Panecillo, Catedral, etc.

El nivel de competencia directa que existe para los cuatro productos del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, es alto, sin embargo se observa una gran ventaja sobre la competencia, ya que se da una mezcla entre producto, precio, ubicación y servicio, para ofrecer a los clientes en un solo lugar todas las expectativas que buscan, otra ventaja a favor es que existen 3 restaurantes La Belle Epoque, Café Plaza Grande y Cava el Claustro en una misma edificación, cada uno con su estilo propio, por lo que las personas que visitan el Hotel Plaza Grande tienen varias opciones para escoger dependiendo de sus gustos.

Competencia Indirecta.- existen varios lugares de comida en el Centro Histórico de Quito, que sin duda alguna, se los considera como competencia en menor importancia para los productos del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, entre los cuales el más significativo de acuerdo a la investigación de mercado es el Pim's del Panecillo, que por brindar un tipo de comida más informal, de precios diferente y por encontrarse un poco alejado del centro del Casco Colonial, no se lo considera como competencia directa, sin embargo no por esta razón se lo omite.

Tabla 57: Competencia indirecta

Nombre	Dirección	Tipo de Comida	Precio Promedio				
			Ent. Fría	Ent. Caliente	Plato Fuerte	Postre	Bebidas
Pim's del Panecillo	Melchor Aymerich s/n	Gourmet y Rápida	\$6.00	\$4.50	\$9.50	\$4.30	\$3.00

Fuente: Restaurantes

Elaborado por: Ángela Yáñez

Impacto: Este es un factor negativo de bajo impacto, por la presencia de distintos lugares de alimentación y distracción en el Centro Histórico de Quito, las personas que asisten hacia este lugar tienen mayor capacidad de escoger hacia donde quieren ir. A pesar de la competencia existente, los productos con los que cuenta el Hotel en el Área, de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, tienen grandes ventajas con respecto a la competencia que los hacen los preferidos dentro de este mercado.

3.2.3.2 Amenaza de nuevos competidores

En la actualidad el sector turístico en el Ecuador ha tenido un gran incremento en los últimos años, especialmente en la ciudad de Quito la afluencia tanto de turistas nacionales como internacionales hacia el Centro Histórico de Quito es elevada, motivo por el cual la gente ha ido creando sitios donde los visitantes puedan distraerse, comer y conocer más acerca de la historia de Quito.

Impacto: la creación de nuevos lugares de comida es considerado un factor de bajo impacto negativo, debido a que los nuevos negocios no están al nivel de los productos del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, en lo concerniente a infraestructura, alimentos, servicio, etc.

- *Economías de Escala.*- para las nuevas empresas que entran al mercado, es muy difícil ofrecer productos de similares características a los del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, por lo que para mantener costos bajos por unidad es necesario contar con cierto volumen de producción y experiencia.

Impacto: esta barrera ejerce un mediano impacto positivo, porque los nuevos competidores para estar a la par con los productos que se ofrecen en el Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, deben incurrir en costos altos.

- *Diferenciación del Producto.*- esta barrera de entrada es muy importante, en base a la investigación de mercado realizada, más de la mitad de personas encuestadas consideran importante contar con productos donde se ofrezca, variedad de menú, ambiente acogedor (Decoración del local), música, artistas, buena atención al cliente, limpieza, lo que representa una ventaja contar con todas estas características en los distintos productos del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande.

Impacto: es un factor positivo de alto impacto, ya que los 4 restaurantes del Hotel Plaza Grande, cuentan con estas características, obteniendo una importante diferenciación con los demás restaurantes de la competencia directa.

- *Inversiones de Capital.*- para nuevas empresas ingresar al negocio de alimentos y bebidas, con productos de alta calidad, es muy difícil tanto para la conservación como para la preparación de los mismos, es necesario incurrir en la adquisición de maquinaria de alta tecnología que garantice la calidad del producto; de la misma manera contar con una infraestructura adecuada para satisfacer las expectativas del cliente, conlleva inversiones altas, en especial porque casas coloniales ubicadas en zonas privilegiadas tienen costos altos.

Impacto: este es un factor de alto impacto positivo, afortunadamente el Hotel Plaza Grande cuenta con los recursos necesarios para adquirir equipos tecnológicamente modernos, en donde se puede obtener una mejor producción al mismo tiempo que se reducen costos.

- *Desventaja en Costos Independientemente de la Escala.*- dentro de estos negocios cada uno puede influir directamente en los precios de los productos que ofertan, sin embargo en la elaboración de algunos productos por disminuir costos no se obtiene los mismos resultados.

Impacto: es un factor de mediano impacto negativo, tomando en cuenta que en la actualidad ciertas personas se basan en primer lugar en los precios, pero al experimentar la diferencia entre los productos que se ofrecen en la competencia y los productos que se ofrecen en los restaurantes del Hotel Plaza Grande la decisión es unánime y prefieren la calidad y el buen servicio.

- *Acceso a los Canales de Distribución.*- es un canal de distribución directo, puesto que la organización pone a disposición del cliente los productos que se elaboran en los 4 restaurantes del Hotel Plaza Grande, para su consumo dentro de los mismos.

Impacto: es un factor positivo de mediano impacto, por lo que por ser un canal directo se lo puede controlar de una mejor manera.

- *Políticas gubernamentales.*- como se detalló anteriormente los requisitos para ingresar en la industria de alimentos y bebidas cada vez son más estrictos, por lo que las empresas que intenten ofrecer este tipo de servicios deberán cumplir con todos estos.

Impacto: es un factor positivo de mediano impacto, por medio del control existente, se garantiza que los productos que se ofrece sean de la mejor calidad y cumplan con normas y estándares de funcionamiento, asegurando de esta manera al consumidor.

3.2.3.3 Poder de negociación de los proveedores

Es necesario que el producto que se ofrece cumpla con todas las expectativas que el cliente requiere, tomando en cuenta especialmente la calidad del producto, y por consiguiente la calidad de los insumos con los que se prepara el producto final debe ser la mejor.

Para el Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, los proveedores son los mismos que para el Área de Alimentos y Bebidas del Swissôtel Quito S.A, la recepción y almacenamiento de productos se la realiza en las instalaciones del Swissôtel, donde por medio del departamento de costos se realiza un selección minuciosa de cada producto, después se los almacena y de acuerdo a las necesidades de los restaurantes del Hotel Plaza Grande, por pedido mediante requisición se los envía, conservando las mejores condiciones al momento de su transportación.

A continuación se detalla el nombre de algunos proveedores:

Tabla 58: Proveedores

Producto	Nombre/Contacto	Principal Proveedor
Aceites/Grasas	Danec	X
Aceites/Grasas	La Fabril	
Harina	Molinera Manta	
Azúcar	Ingenio La Troncal	X
Pescados/mariscos	Superfresco/Varios proveedores particulares	
Embutidos/variados	Don Diego	
Aves/variados	Pronaca	X
Lácteos/variados	Nestlé	X
Frutas y verduras	Varios proveedores particulares	
Condimentos/variados	Alimec	
Viveres	Supermaxi	X
Quesos	Mondel	X
Quesos	Queseras Bolívar	
Quesos	Floralp	
Carne	La Suiza	X
Carne	Pronaca	X

Fuente: Departamento Adquisiciones Swissotel

Elaborado por: Ángela Yáñez

Para realizar una selección adecuada de los proveedores se analiza las siguientes preguntas, y los que satisfagan la mayor parte de estas son los escogidos, hay que tomar en cuenta que para cada producto no existe únicamente un proveedor, siempre se cuenta con dos o tres, de esta manera se evita en cierta parte la manipulación en los precios y en la entrega del producto.

- ¿Están en condiciones de suministrar exactamente lo que requieren las especificaciones de compra?
- ¿Cumplen con estándares de higiene en sus instalaciones?
- ¿El sistema de distribución y almacenamiento con los que trabajan son los adecuados para los productos?
- ¿El tiempo de entrega es el apropiado?
- ¿Cómo pueden reaccionar ante pedidos de última hora y que se requieren de manera urgente?
- ¿Cuál es el pedido mínimo con el que trabajan?
- ¿Precios al por mayor y menor?
- ¿Condiciones de pago con las que trabajan?
- ¿Tipo de experiencia comercial?
- ¿Cuentan con certificados de seguridad y salud ocupacional?

Impacto: el contar con varios proveedores para un mismo tipo de producto es un factor positivo de alto impacto, se puede adquirir con mayor facilidad y a precios convenientes, sin que se de manipulaciones de precios por parte de los proveedores que por lo general sucede cuando son los únicos y están seguros de que por obtener el producto se paga lo que pidan; también es favorable comprar para los dos hoteles ya que al adquirir en mayor cantidad los productos se obtiene descuentos.

3.2.3.4 Poder de negociación de los compradores

Dentro de esta industria que brinda servicios de alimentación, complementados con diversión, el consumidor posee un gran poder de negociación, debido a que especialmente las personas que asisten por primera ocasión y no han podido comprobar la calidad y el buen servicio del producto, comparan con otros restaurantes de la zona, donde los precios son más bajos, ahí se puede observar la capacidad de las personas de ventas para hacer ver al cliente el valor agregado con la que cuentan los productos de los 4 restaurantes del Hotel Plaza Grande.

Es muy necesario conocer perfectamente las necesidades y expectativas que tienen los clientes, para de esta manera poder ofrecer lo que ellos busca, en base a la investigación de mercado realizada, la oferta del producto se la realizará específicamente en los sectores de mercado ya establecidos, como son: Clientes Corporativos, Clientes Particulares Nacionales y Clientes Particulares Extranjeros.

Impacto: se lo considera como un factor de alto impacto negativo, considerando que los clientes al tener información acerca de los precios del mercado, se sienten con un mayor poder de negociación.

3.2.3.5 Amenaza de productos sustitutos

En la actualidad en la industria alimenticia dentro del Centro Histórico de Quito existen muchos oferentes, sin embargo para el tipo de comida que se elabora y ofrece en los productos del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, se puede decir que no existe en realidad productos sustitutos que reemplacen directamente a la calidad y servicio que se da en los 4 restaurantes del Hotel Plaza Grande.

Impacto: es un factor de impacto positivo alto, en vista de que al no existir la presencia de productos sustitutos directos, los productos del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, cada vez se dan más a conocer y se convierten en los preferidos de los clientes.

Lista de los principales factores del sector externo y del sector industrial (**Ver Anexo #G**)

3.2.4 ANÁLISIS INTERNO

El Hotel Plaza Grande, especialmente con sus 3 restaurantes, es considerada al momento la mejor organización que presta servicios alimenticios,

complementados con un sin número de actividades de diversión, está ubicada en la mejor zona del Centro Histórico de Quito, como es el sector de la Plaza Grande, siendo un lugar fundamental para el comercio y es el principal atractivo al visitar Quito, específicamente su Centro Histórico. Es necesario que la empresa conozca cómo está organizada, es de gran importancia en la actualidad e indispensable que todas las áreas que componen la misma trabajen en forma conjunta y coordinada, con el propósito de obtener más resultados atractivos para la empresa.

Mediante el análisis interno de la organización se observa cómo se encuentra la empresa, para en un futuro emprender acciones que permitan mejorar las fortalezas y oportunidades y al mismo tiempo disminuir las debilidades y amenazas.

3.2.4.1 Gestión de Recursos Humanos

El Área de Alimentos y Bebidas (A&B) del hotel Plaza grande se describe a través de un organigrama donde se muestra la organización con la cual se opera, es importante mencionar que el Hotel Plaza Grande pertenece a la organización del Swissôtel Quito, donde se desarrolla todo lo concerniente a ventas. **(Ver Anexo H)**

Cultura Organizacional.- la organización cuenta con departamentos estrictamente definidos, por lo que en cada departamento se analizan tanto los resultados obtenidos, como los inconvenientes que se han presentado, el jefe de departamento es el encargado de comunicar al Gerente de A&B, para conjuntamente tomar una decisión acerca del tema tratado.

En el caso de existir algún problema con los clientes, en primer lugar se hace cargo el capitán de cada restaurante, avisando oportunamente al asistente de A&B y después al Gerente de A&B, quien es el facultado para conversar directamente con el cliente y dar una explicación acerca de lo sucedido y de ser el

caso ofrecer una disculpa, en el caso de no contar con la presencia del gerente, el asistente estará a cargo. El tipo de estructura con la que se trabaja en el Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, es lineal, creando un ambiente de responsabilidad en cada trabajador, este tipo de estructura ha dado muy buenos resultados, ya que se ha logrado un trabajo en conjunto con todos los colaboradores.

Impacto: es un factor de alto impacto positivo, porque al tener una estructura bien definida, se pueden manejar y controlar de una mejor manera las funciones que cada trabajador debe cumplir.

Estilo y filosofía de la empresa.- dentro de los 3 restaurantes del Hotel Plaza Grande, se proporciona al empleado asesoría, apoyo y servicio. Ésta es la responsable de tratar todos los problemas de los trabajadores y buscar la salida más adecuada para que se sientan a gusto y puedan desarrollar el trabajo de la mejor manera, permitiendo así que la empresa logre las metas y objetivos deseados. Ésta área es manejada por el gerente de A&B, el mismo que está capacitado para realizar el trabajo de administración de recursos humanos que requiere la empresa.

Impacto: es de alto impacto positivo, ya que los trabajadores al sentirse atendidos tanto en capacitación acerca de sus funciones o en algún problema que se presente, se sienten apoyados directamente por el Gerente de A&B, por medio de esto se logra que los trabajadores den mejores resultados en el cumplimiento de sus funciones.

3.2.4.2 Gestión de Marketing

Se lo realiza desde el Swissôtel, por medio del departamento de ventas y mercadeo, tiene la obligación de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios que se

ofrecen en este caso en el Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, esta información se la obtiene basándose en las siguientes funciones:

- *Análisis clientes.*- se hace un seguimiento permanente de los actuales clientes para saber en que han modificado sus preferencias, de igual manera se analiza a que nuevo mercado se desea atacar, para ofrecer los productos.
- *Venta de productos / servicios.*- los resultados de la información que se ha obtenido de los estudios realizados, se la entrega a los distintos ejecutivos de ventas, tomando en cuenta la cartera que manejan, para que se encarguen de llevar esta información a los clientes y cerrar negocios.
- *Políticas de precios.*- mediante un estudio del comportamiento del mercado, gobierno, proveedores y competidores, se toman decisiones para mantener o fijar nuevos precios.

Impacto: es de alto impacto negativo, pues la gestión de ventas que realiza cada uno de los ejecutivos, en sus correspondientes carteras, es deficiente, por el hecho de no haberse obtenido hasta el momento los resultados deseados.

3.2.4.3 Gestión de Finanzas

La situación financiera del Área de Alimentos y Bebidas, esta manejada por el Auditor, el mismo que se encarga del movimiento financiero de los cuatro restaurantes del Hotel Plaza Grande, diariamente es encargado de enviar toda esta información al departamento de contabilidad del Swissôtel, quienes son los que realizan todos los análisis e informes pertinentes.

Impacto: es de mediano impacto positivo, el contar con una sola persona que maneje el movimiento financiero diario del hotel, hace que la responsabilidad sea solo de la misma y se evita malos entendidos y confusiones.

3.2.4.4 Gestión de Producción

Este departamento es el encargado de controlar cada proceso de transformación de la materia prima en productos finales que se ofrecen a los clientes, el control es permanente con el objetivo de garantizar los estándares establecidos. A continuación se detallan el proceso de producción y el proceso de servicio. (**Ver Anexo I**)

Impacto: es de alto impacto positivo, debido a que tener bien establecidos los procesos de producción y de servicio, permiten a la organización obtener los resultados esperados, con la mejor calidad y reduciendo costos. Lista de los principales factores del sector interno (**Ver Anexo J**)

3.2.5 ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE LA OFERTA Y DEMANDA

3.2.5.1 Oferta

El presente proyecto hace un análisis de la oferta definiéndola como la cantidad de servicios que los proveedores de la industria alimenticia (restaurantes) ofrecen al mercado de la ciudad de Quito. En este sentido, se empieza definiendo la oferta desde un entorno macro; es decir se irá analizando los valores a nivel provincial, para luego hacer un análisis cantonal.

En la provincia de pichincha existen, al 2010, 12087 establecimientos relacionados con el sector de alimentos y alojamiento que proveen un total de 45795 plazas de trabajo, según el censo económico del año 2010 (INEC, 2010). A su vez, en la ciudad de Quito, existen un total de 7702 locales que prestan servicios de suministro de comida con servicio completo de restaurante¹; y, 333

¹ Clasificación CIIU 6331

de suministro de comida para eventos y presentaciones de diversa índole ² (INEC, 2010), lo que da un total de 8035 locales.

En el centro histórico se encuentran ubicados un total de 20 restaurantes, seleccionados considerando las características con las que deben contar los restaurantes de lujo y que son similares a las que poseen los restaurantes del Hotel Plaza Grande considerado como un restaurante de primera categoría. Algunas de las características de este tipo de restaurantes según la (Cámara de Turismo, 2005) son:

- a) Entradas. Entrada para los clientes independiente de la de personal de servicios y mercancías.
- b) Vestíbulo. Con guardarropa, teléfono y servicios higiénicos independientes para hombres y mujeres.
- c) Comedor. Con superficie adecuada al servicio, capacidad y categoría
- d) Cocina. Con elementos acordes a su capacidad, office, almacenes, cámaras frigoríficas, cuartos fríos para carnes, pescado y verduras, mesa caliente, fregaderos, extractores de humos y olores.
- e) Mobiliario, Alfombras, lámparas, tapicería, vajilla cristalería, mantelería y servilletas de tela acorde a la categoría.
- f) Aire acondicionado y calefacción.
- g) Ascensor. Si el establecimiento está situado en planta superior a la cuarta del edificio.
- h) Escaleras de Servicio. Si el establecimiento tuviera más de una planta.
- i) Dependencias del Personal de Servicio. Comedor, vestuarios, servicios higiénicos independientes para personal masculino y femenino.

Respecto del servicio:

- Carta de Platos

² Clasificación CIIU 6339

- Un primer grupo de entradas, con diez variedades y cuatro sopas o cremas.
- Un segundo grupo de verduras, huevos y fideos con cinco variedades.
- Un tercer grupo de pescados con cinco variedades.
- Un cuarto grupo de carnes y aves con cinco variedades.
- Un quinto grupo de postres, compuesto de dulces, helados, quesos y frutas con cinco variedades.
- Carta de vinos. Con cinco variedades para cada grupo de vinos blancos, rosados, tintos, licores, whiskies, coñacs, y champagne. Así como aguas, cervezas, colas, refrescos, café e infusiones.

El servicio se hará de fuente a plato, utilizándose mesas auxiliares o gueridones, rechauds o infernillos y cubre fuentes o cubre platos para la salida de platos de la cocina al restaurante.

Personal:

- Un Maître o jefe de comedor con conocimientos del idioma inglés.
- Personal suficiente y uniformado, con estaciones de cuatro mesas por salonero.

Otra característica con la que cuenta este tipo de restaurante son los precios altos; característica que se consideró para la selección de los restaurantes que se listan en la siguiente tabla; adicionalmente, se ha colocado la capacidad (cubiertos) promedio que posee cada uno de los restaurantes.

Tabla 59: Restaurantes del Centro de Quito

	Nombre	Precio promedio de consumo por persona	Capacidad
Nivel alto	Theatrum	31	40 cubiertos promedio
	Octava de Corpus	26	
	El Ventanal	22	
	Vista Hermosa	20	

	La Belle Èpoque	20	
--	-----------------	----	--

Nivel medio alto	El Ventanal de Quito	19	40 cubiertos promedio
	Mea Culpa	19	
	Café cultura Tianguéz	18	
	Pim`s	18	
	Hasta la vuelta señor	15	
	Cava el claustro	15	
	Cava Marqués de Jerez	15	
	Dos barrios	15	
	Los Geranios	15	

Nivel medio	Cielo Quiteño	13	40 cubiertos promedio
	Café Mosaico	13	
	El Búho	13	
	Café plaza grande	12	
	Cafeto	12	
	El criollo	12	

Fuente: Restaurantes

Elaborado por: Ángela Yáñez

Considerando que el enfoque que se busca es hacia el sector de restaurantes de lujo y aquellos restaurantes que constituyen competencia directa para los restaurantes del Hotel Plaza Grande se considera a los restaurantes que se encuentran en el nivel alto y medio alto contrastando la lista anterior con la competencia directa del Hotel.

Tabla 60: Restaurantes del Centro de Quito seleccionados - Lujo

Nombre	Precio promedio	Capacidad
Theatrum	31	40 cubiertos promedio
Vista Hermosa	20	
La Belle Èpoque	20	
Mea Culpa	19	
Cava el claustro	15	
Café plaza grande	12	

Fuente: Restaurantes

Elaborado por: Ángela Yáñez

Con estos datos se puede concluir por tanto, que se cuenta con una oferta en el mercado local de 240 cubiertos o asientos por día; obtenida de la multiplicación de la capacidad por el número de restaurantes de lujo seleccionados. Para la capacidad diaria, se debe considerar un trabajo promedio de 4 horas de funcionamiento, dato obtenido del horario promedio de atención de cada uno de los restaurantes listados; con lo señalado se puede concluir por tanto que se contará con una capacidad de **480 asientos o cubiertos diaria**; este valor evidentemente considerando un tiempo de ocupación por mesa de dos horas aproximadamente por día y por cliente (por cubierto); lo que implica una frecuencia de 2 ocupaciones diarias por mesa. Se tendrá por tanto una capacidad total en el mercado local de cubiertos de **14.400 al mes y 172.800 al año** considerando 360 días laborables; estos valores se consideran bajo la premisa de uso del 100% de la capacidad de los restaurantes; es decir que se considera su capacidad máxima para éste análisis.

3.2.5.2 Segmentación de mercado

En la siguiente tabla se resumen los principales criterios considerados para la segmentación de mercado en base a los resultados de la investigación de mercados ya realizada.

Tabla 61: Criterios de segmentación

Variable	Características
Localización	Centro del Distrito Metropolitano de Quito
Industria	Alimentos
Características del consumidor	
Población económicamente activa (PEA), de estrato económico alto que constituye el 14% de la PEA.	
Clientes corporativos	Empresas que requieren servicios de alimentos y distracción

Cientes extranjeros	Sector turístico concentrado en la zona centro del Distrito Metropolitano de Quito
Cientes nacionales	Grupo de población de altos ingresos
Características del negocio	
Clasificación	Restaurantes de lujo
Decoración	El 72%, consideran que la decoración en los restaurantes del Centro Histórico de Quito, es un aspecto entre muy importante e importante
Variedad del menú	La variedad de menú para el 45% de las personas encuestadas es muy importante.
Servicio al cliente	El 62% de las personas encuestadas, y de los tres segmentos, concuerda que la atención rápida en la toma del pedido es muy importante

Fuente: Encuesta y datos analizados

3.2.5.3 Demanda

Respecto de la demanda de este tipo de servicio, es importante considerar los datos que ya se han presentado como fuente primaria de información; datos extraídos de la investigación de mercados, sumados a los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010).

En este sentido, la primera información a ser considerada serán los segmentos corporativo, particular extranjero y nacional; datos extraídos de la entrevista al señor Raimundo Limones. Gerente de Alimentos y Bebidas del Swissôtel Quito, en Septiembre del 2011.

Tabla 62: Porcentaje de clientes por segmento

SEPTIEMBRE DEL 2011	
SEGMENTOS	%
Cientes Corporativos (Segmento Corporativo)	49%
Cientes Particulares Extranjeros (Segmento Tour &	27%

Travel)	
Clientes Particulares Nacionales (Segmento Social)	24%
Total	100%

Elaborado por: Ángela Yáñez

Para determinar la demanda potencial y la demanda insatisfecha será necesario determinar de manera aproximada, la población que tendría interés en este servicio. Para ello como punto de partida se requiere señalar los segmentos a ser analizados; como primer grupo se considera a la población de la ciudad de Quito y a las empresas y como segundo grupo a los turistas.

Demanda de clientes particulares y corporativos

En lo que se relaciona con la población de Quito, el valor de la población de la ciudad según el censo poblacional del 2010 es de 2.239.191 habitantes. De esta población se delimita la población económicamente activa (PEA) considerando el rango de edades de 18 a 64 años y de acuerdo a su condición de actividad; en el que se considera exclusivamente a los ocupados. Adicionalmente, solo se considera la población urbana de la ciudad de Quito. El valor de PEA para el año 2010 es de 59%; la tabla 63 muestra una proyección del PEA al 2014 que será utilizada para futuros cálculos.

Tabla 63: Proyección tasa población económicamente activa (PEA)

AÑO	PEA
2006	59,05%
2007	59,38%
2008	59,27%
2009	59,27%
2010	59,29%
2011	59,28%
2012	59,28%
2013	59,28%
2014	59,28%

(Conquito, 2005), (INEC, 2010)

Se debe señalar que el año 2011 es considerado como el año cero; es decir el año de partida para cualquier análisis que se realice. Adicionalmente, y como se señaló anteriormente los años del 2012 al 2014 son proyectados.

Tabla 64: Población de Quito, (PEA) y ocupados

SEXO Y GRUPOS DE EDAD	TOTAL	PEA	CONDICIÓN DE ACTIVIDAD
			OCUPADOS
Menores de 10	217.004		
10 a 17 años	218.595	15.893	15.405
18 a 29 años	329.756	206.154	182.624
30 a 39 años	186.559	158.608	145.675
40 a 49 años	206.772	177.198	169.624
50 a 64 años	251.690	185.115	177.379
65 años y más	188.541	52.466	47.893
QUITO URBANO	1.598.915	795.434	738.601

(INEC, 2010)

En base a la tabla 64 se aprecia la población de la ciudad de Quito según edad y PEA. Considerando lo antes señalado, respecto del objetivo de mercado, se tiene en la tabla a continuación una población en el rango seleccionado de **675.302 habitantes** de la ciudad de Quito del sector urbano que se encuentran en el rango de 18 a 65 años y que están en la categoría de ocupados, lo que representa el 91,43% de la población.

Tabla 65: Población de Quito, (PEA) y ocupados objetivo

SEXO Y GRUPOS DE EDAD	TOTAL	PEA	CONDICIÓN DE ACTIVIDAD
			OCUPADOS
18 a 29 años	329.756	206.154	182.624
30 a 39 años	186.559	158.608	145.675
40 a 49 años	206.772	177.198	169.624
50 a 64 años	251.690	185.115	177.379
QUITO URBANO	974.777	727.075	675.302

(INEC, 2010)

De este valor la población a la que se orienta este servicio de acuerdo al nivel de ingresos en base a datos de la Dirección Metropolitana de Desarrollo Humano

Sustentable, el 10% más rico de la población, por sí solo, concentra el 49% de los ingresos (Centro Panamericano De Estudios E Investigaciones Geográficas, 2008).

Para especificar la población a la que se enfocará el estudio se ha tomado en cuenta los tramos de ingreso mensual que consideran los valores 800 USD en adelante (INEC, 2010); del total de ocupados; dichos valores se presentan en el **Anexo K**, los valores considerados representan el 18% de la población. Se considerará por tanto exclusivamente el valor del 18% de la población total de 675.302 habitantes, lo que da un resultado de **121.408 habitantes**; esta población incluye tanto a los posibles clientes nacionales como los corporativos; es de señalar que no se puede realizar una separación por segmento ya que no se cuenta con ambientes específicos para atender a los clientes por separado. En lo que respecta a los clientes corporativos, la ciudad de Quito cuenta con el mayor número de empresas a nivel nacional; de acuerdo al INEC, en el país hay un total de 500.217 establecimientos, la mayor cantidad de negocios se encuentran en Quito con un total de 101.937 establecimientos económicos (INEC, 2010). Dentro del grupo de los clientes corporativos se debe señalar que de acuerdo a la segmentación utilizada serán empresas medianas y grandes.

Tabla 66: Demanda potencial clientes nacionales y corporativos. Estratos medios y altos

Población ocupada	Población entre 18 y 65 años		Población con ingresos mensuales 800 a mas	
	738.601	91,43%	675302	18%

(INEC, 2010)

Demanda de turistas de la ciudad de Quito (mercado local)

En lo que respecta a la población de turistas que visita Quito a continuación se presenta una tabla de turistas que han pedido información en los diferentes

centros de información ubicados en el centro de la ciudad (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de destino Turístico, 2011).

Tabla 67: Estadística de información turística año base 2011 con proyección 2014

Mes	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ene	4.324	7.415	6.396	5.382	14.619	14.425	15.544	16.751	18.050
Feb	4.172	4.443	5.510	4.679	12.239	11.260	12.134	13.075	14.090
Mar	3.009	3.356	5.489	4.802	12.110	12.090	13.028	14.039	15.129
Abr	3.009	3.062	4.414	5.201	21.175	21.186	22.830	24.602	26.511
May	4.480	3.246	5.326	5.663	19.174	19.568	21.086	22.723	24.486
Jun	5.426	2.206	5.568	5.381	18.631	18.923	20.391	21.974	23.679
Jul	5.426	3.528	6.381	6.830	19.623	19.735	21.266	22.917	24.695
Ago	6.057	4.447	7.479	17.791	22.038	23.125	24.920	26.853	28.937
Sep	5.812	4.960	5.331	16.203	21.726	21.295	22.947	24.728	26.647
Oct	6.200	5.143	4.229	12.078	17.148	21.645	23.325	25.135	27.085
Nov	6.354	6.120	4.480	13.695	20.674	21.775	23.465	25.286	27.248
Dic	4.777	5.135	2.628	9.196	21.623	21.652	23.332	25.143	27.094
Total	59.046	53.061	63.231	106.901	220.780	226.679	244.269	263.225	283.651

(Empresa Pública Metropolitana de Gestión de destino Turístico, 2011)

Como se puede observar la población turística ha evidenciado un alto crecimiento en los últimos años (del 2009 al 2011). Es de indicar que se realizó una proyección de los meses de noviembre y diciembre para el año 2011, en base a promedio móvil ponderado dando como resultado que la población turística para el año 2011 de la ciudad de Quito será de **226.679 habitantes**, de ellos según estadísticas del Municipio del distrito metropolitano el 38,51% (Empresa pública Metropolitana de Gestión de destino Turístico, 2009) fueron extranjeros lo que da una población de **87.306 habitantes**, que visitarían la ciudad de Quito y que se encontrarían en nuestro mercado objetivo de turistas que cuentan con ingresos medios altos. De ellos el 76% (Cepaloes, 2009) visitan la Ciudad de Quito con objetivos recreativos lo que implica que visitan el centro de la ciudad obteniéndose un valor de **66.353 habitantes** como resultado final. Adicionalmente, se observa en la tabla anterior una proyección del total de la población que visita la ciudad de Quito al 2014, esta proyección considera el

crecimiento del sector turístico cuyo valor es del 7,76%. Se tendría tomando en consideración los segmentos: corporativo, particular extranjero y particular nacional la siguiente tabla de demanda.

Tabla 68: Demanda por segmentos 2011

Segmentos	Demanda
Cientes Particulares Extranjeros (Segmento Tour & Travel)	66.353
Cientes Particulares Nacionales y corporativo (Segmento Social)	121.408
TOTAL	187.761

Elaborado por: Ángela Yáñez

3.2.5.4 Demanda Insatisfecha

La demanda insatisfecha relaciona la demanda y oferta. Los datos que se tomaron en cuenta para esta relación, consideraron valores anuales de oferta y de demanda para la ciudad de Quito en el sector de restaurantes de lujo ubicados en el centro de la ciudad de Quito. La tabla a continuación muestra los valores totales de oferta y demanda:

Tabla 69: Calculo demanda insatisfecha para el 2011

Detalle	Valor	%
Oferta	172.800 ³	
Demanda	187.761 ⁴	
Demanda insatisfecha	14.961	8,7%

Elaborado por: Ángela Yáñez

Como se puede apreciar existe un déficit del alrededor de 15.000 personas (cubiertos) por año; lo que representa un 8,7% al 2011. Para los próximos años se deberá analizar el crecimiento tanto en demanda como en oferta. Para ello se debe considerar las siguientes variables:

³ Oferta considerando el 100% de capacidad de uso de los restaurantes en análisis.

⁴ Sumatoria de la demanda de clientes extranjeros, nacionales y corporativos.

Tabla 70: Variables para proyección de demanda y oferta

Variable	Valor
Crecimiento poblacional	1,24% anual
Crecimiento del sector turístico	7.76%
Crecimiento del sector empresarial (PIB)	3.6%
Inflación	4.84% anual
Fuente: (Agencia pública de noticias del Ecuador y Suramérica, 2011); (Banco Central del Ecuador, 2011); (El financiero digital, 2011), (Agencia pública de noticias del Ecuador y Suramérica, 2011)	

Considerando los valores antes señalados, se presenta en la tabla a continuación una proyección de oferta y demanda, así como de demanda insatisfecha al año 2014.

Tabla 71: Proyección demanda insatisfecha

Año	2011	2012	2013	2014
Oferta	172.800	179.021	185.466	192.143
Demanda Clientes extranjero	66.353	71.502	77.051	83.030
Demanda Clientes nacionales y corporaciones	121.408	122.913	124.437	125.980
<i>Demanda total clientes objetivo</i>	187.761	194.415	201.488	209.010
Demanda insatisfecha en el centro	14.961	15.394	16.022	16.867

Elaborado por: Ángela Yáñez

3.2.5.5 Demanda Cautiva

De la demanda insatisfecha calculada y proyectada, el calcular la demanda cautiva resulta interesante, para determinar las posibilidades reales de llegar al cliente. Para ello se ha considerado de acuerdo a la observación que la demanda cautiva sería del 60%.

Tabla 72: Proyección demanda cautiva

	2011	2012	2013	2014
Demanda Insatisfecha	14,961	15,394	16,022	16,867
Demanda cautiva (60%)	8976	9236	9613	10120

Elaborado por: Ángela Yáñez

3.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Hacer un análisis estratégico implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. Este análisis debe trascender la coyuntura y proyectarse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso del tiempo.

3.3.1 MATRICES EFE Y EFI

Las matrices EFE y EFI son Herramienta que se aplican para determinar la posición estratégica interna y externa. La matriz EFI, resume fortalezas y debilidades de la unidad de información y determina la importancia relativa de cada una para el desempeño de la Unidad de Información. El procedimiento es el mismo que el de la Matriz EFE, con la diferencia que las oportunidades y amenazas se reemplazan por las fortalezas y debilidades. La matriz EFE es una herramienta para determinar la posición estratégica externa. Consiste en listar las oportunidades y amenazas del entorno y determinar la importancia relativa de cada una para el desempeño de la unidad de información, asignación dentro de un rango.

3.3.1.1 Matriz EFE

Por medio de esta matriz se busca determinar cuáles son los factores críticos externos más importantes que favorezcan o no a las actividades de la organización, para lo cual se siguió los pasos que a continuación se detallan:

- 1) Se realizó una lista de los factores más representativos de sector externo y del sector industrial mismos que se los analizaron anteriormente.

Tabla 73: Análisis externo e impacto

Factor	Descripción	Impacto (alto, medio, bajo)	Pos(+) / Neg(-)	Oportunidad / Amenaza
Análisis del Sector Externo				
Ambiente Demográfico	Número elevado de empresas a las cuales se puede ofrecer los productos del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande	Alto	+	Oportunidad
	Aumento del turismo hacia el Ecuador, especialmente al Centro Histórico de Quito	Alto	+	Oportunidad
Ambiente Sociocultural	Nivel social, económico y académico alto de los clientes	Alto	+	Oportunidad
	La población de la ciudad de Quito, tiene preferencia por la comida Gourmet.	Mediano	+	Oportunidad
Ambiente Económico	Incremento de las materias primas y precios finales por el aumento de la tasa de inflación	Alto	-	Amenaza
	Crecimiento de la economía ecuatoriana	Mediano	+	Oportunidad
	Aumento en los índices de subempleo y desempleo	Alto	-	Amenaza
Ambiente Político Legal	Obligatoriedad en el cumplimiento de todos los requisitos de calidad para ingresar en el negocio del turismo	Alto	+	Oportunidad
Ambiente Tecnológico	Equipos industriales y de telecomunicaciones con la más alta tecnología	Alto	+	Oportunidad
Ambiente Físico Ambiental	Deterioro acelerado del medio ambiente	Alto	-	Amenaza
Análisis del Sector Industrial				
Rivalidad entre competidores	Gran cantidad de competidores ubicados en una misma área geográfica (centro histórico)	Bajo	-	Amenaza
	Similitud en el tipo de comida que brindan con la competencia	Bajo	-	Amenaza
	Gran cantidad de locales de comida	Bajo	-	Amenaza
Amenaza de nuevos competidores	Poca capacidad de ofrecer productos de calidad por parte de la competencia	Alto	+	Oportunidad
	Poca capacidad de adquirir productos de alta tecnología	Alto	+	Oportunidad
Poder de negociación de los proveedores	Presencia de más de dos proveedores para el mismo producto	Alto	+	Oportunidad
Poder de negociación de los clientes	Conocimiento del movimiento del mercado	Alto	-	Amenaza

Elaborado por: Ángela Yáñez

- 2) Mediante la realización de la Matriz de Priorización se procedió a la calificación de las oportunidades y amenazas por separado, una matriz para cada una. **(Anexo L)**
- 3) Ya realizada la priorización de los factores en base a la Matriz de Priorización, se determinaron cuales de estos representan oportunidades y amenazas para el Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande.

A continuación se procede a la asignación de pesos a cada uno de los factores utilizando en primer lugar el método empírico de expertos y en segundo lugar la matriz de priorización para un aporte final. Después de asignar el peso, se asigna una calificación entre 1 y 4. Como siguiente paso se multiplica el peso de cada factor por la calificación, con el objeto de determinar una calificación ponderada para cada variable. Para finalizar se suma las calificaciones ponderada, para determinar el total ponderado de la organización externa.

Tabla 74: Matriz EFE

Factores Externos	Peso	Calificacion	Peso Ponderado
Oportunidades		(1-4)	1.35 (53.36%)
Aumento del turismo hacia la ciudad de Quito, especialmente al Centro Histórico.	0,13	4	0,52
Nivel social, económico y académico alto de los clientes extranjeros y locales.	0,09	3	0,27
Equipos industriales y de telecomunicaciones con la más alta tecnología	0,06	3	0,18
Número elevado de empresas a las cuales se puede ofrecer los productos del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande	0,12	2	0,24
La población de la ciudad de Quito, tiene preferencia por la comida gourmet	0,1	1	0,1
Poca capacidad de adquirir productos de alta tecnología	0,04	1	0,04
Amenazas			1.18 (46.64%)
Incremento de las materias primas y precios finales por el aumento de la tasa de inflación	0,1	4	0,4
Aumento en los índices de subempleo y desempleo	0,08	4	0,32
Similar tipo de comida que brindan con la competencia	0,11	2	0,22
Deterioro acelerado del medio ambiente (materia prima / insumos) de mala calidad	0,07	2	0,14
Gran cantidad de competidores ubicados en una misma área geográfica (Centro Histórico)	0,04	1	0,04
Conocimiento del movimiento del mercado por parte de la competencia	0,06	1	0,06
	1	Sumatoria	2.53 (100%)

Elaborado por: Angela Yáñez

Evaluación:

El valor ponderado total es de 2.53 el mismo que está sobre el 2.5 promedio lo que indica que factores externos tienen un relativo mayor peso con respecto a las oportunidades lo cual establece que el medio ambiente es algo favorable a la organización.

3.3.1.2 Matriz EFI

Por medio de esta matriz se busca determinar cuáles son las principales fortalezas y debilidades del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, para poder determinarlos se siguió los pasos que a continuación se detallan:

- 1) Se realizó una lista de los factores más representativos de sector interno mismos que se los analizaron anteriormente.

Tabla 75: Factores Internos e impacto

Factor	Descripción	Impacto	Pos(+) / Neg(-)	Fortaleza / Debilidad
Organización				
	Privilegiada Ubicación Geográfica	Alto	+	Fortaleza
	Prestación de servicios y productos de alta calidad.	Alto	+	Fortaleza
	Cumplimiento de normas altas de producción y servicio	Alto	+	Fortaleza
	Poca gestión en ventas	Alto	-	Debilidad
	Gran capacitación a los empleados acerca de las actividades que realizan	Alto	+	Fortaleza
	Variedad de productos ofrecidos (Salón San Francisco)	Alto	+	Fortaleza
	Precios más altos que los de la competencia	Alto	-	Debilidad
	Prestigio de la marca con la cual se trabaja Swissôtel Quito	Mediano	+	Fortaleza
	Proceso productivo bien definido y organizado	Alto	+	Fortaleza
	Personal de ventas sin carteras bien definidas	Alto	-	Debilidad
	Limitado seguimiento a los clientes después de prestado el servicio	Mediano	-	Debilidad
	Presencia de proveedores con servicios de alta calidad	Alto	+	Fortaleza
	Facilidad de los proveedores para la entrega del producto	Mediano	+	Fortaleza

Elaborado por: Ángela Yáñez

Mediante la realización de la Matriz de Priorización se procedió a la calificación de las debilidades y fortalezas por separado, obteniéndose una matriz para cada una. (**Anexo M**)

- 2) Ya realizada la priorización de los factores en base a la Matriz de Priorización, se determinaron cuales de estos representan fortalezas y debilidades para el Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande. A continuación se procede a la asignación de pesos a cada uno de los factores. Después de asignar el peso, se asigna una calificación entre 1 y 4. Como siguiente paso se multiplica el peso de cada factor por la calificación, con el objeto de determinar una calificación ponderada para cada variable. Para finalizar se suma las calificaciones ponderada, para determinar el total ponderado de la organización interna.

Tabla 76: Matriz EFI

Factores Internos	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			1.88 (74.90%)
Prestación de servicios y productos de alta calidad.	0,15	4	0,6
Cumplimiento de normas altas de producción y servicio	0,14	3	0,42
Variedad de productos ofrecidos (salón San Francisco)	0,08	3	0,24
Proceso productivo bien definido y organizado	0,13	3	0,39
Gran capacitación a los empleados acerca de las actividades que realizan	0,13	1	0,13
Presencia de proveedores con servicios de alta calidad	0,1	1	0,1
Debilidades			0.63 (25.1%)
Precios más altos que los de la competencia	0,09	3	0,27
Poca gestión en la labor de ventas	0,06	2	0,12
Personal de ventas sin carteras bien definidas	0,06	2	0,12
Limitado seguimiento a los clientes después de prestado el servicio	0,06	2	0,12
	1	Sumatoria	2.51 (100%)

Elaborado por: Angela Yáñez

Evaluación:

El valor ponderado total es de 2.51 el mismo está ligeramente sobre el 2.5 promedio, lo que implica que los factores internos tienen apenas mayor peso con respecto a las fortalezas lo cual establece que el análisis interno de la organización es relativamente algo favorable a la organización.

3.3.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Por medio de esta matriz se lograron identificar los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades. Dentro de la MPC incluyen situaciones tanto internas como externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Tabla 77: Matriz de Perfil Competitivo

Factores Críticos para el Éxito	Hotel Plaza Grande		Mea Culpa		Patio Andaluz		Vista Hermosa		Theatrum		
	Peso	Calificación	Peso Ponderado								
Participación en el mercado	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Ubicación de la competencia dentro del Centro Histórico	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Competitividad de precios	0.2	2	0.4	2	0.4	3	0.6	4	0.8	2	0.4
Posición financiera	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15
Tipo de comida que ofrecen	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Calidad del producto	0.2	4	0.8	3	0.6	2	0.4	2	0.4	3	0.6
Lealtad del cliente	0.05	3	0.15	2	0.3	2	0.1	3	0.15	4	0.2
	1		3.1		3		2.7		2.95		2.85

Elaborado por: Ángela Yáñez

Evaluación:

En base a la siguiente matriz se puede observar que de los cuatro restaurantes que se los considera competencia directa para los productos del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, el que ejerce mayor competencia es el Mea Culpa, sin embargo la diferencia con los otros 3 restaurantes es mínima, lo que significa que cualquiera de estos podrían aprovechar cualquier descuido de los restaurantes del Hotel Plaza Grande para abarcar más mercado, los cuales se encuentran por encima de la competencia.

3.3.3 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

Aplicada a la realidad de la empresa se tomo la participación del mercado con respecto a la competencia directa que se encuentra en el sector del centro histórico, se obtuvo la siguiente información:

Tabla 78: Matriz BCG para el sector de alimentos

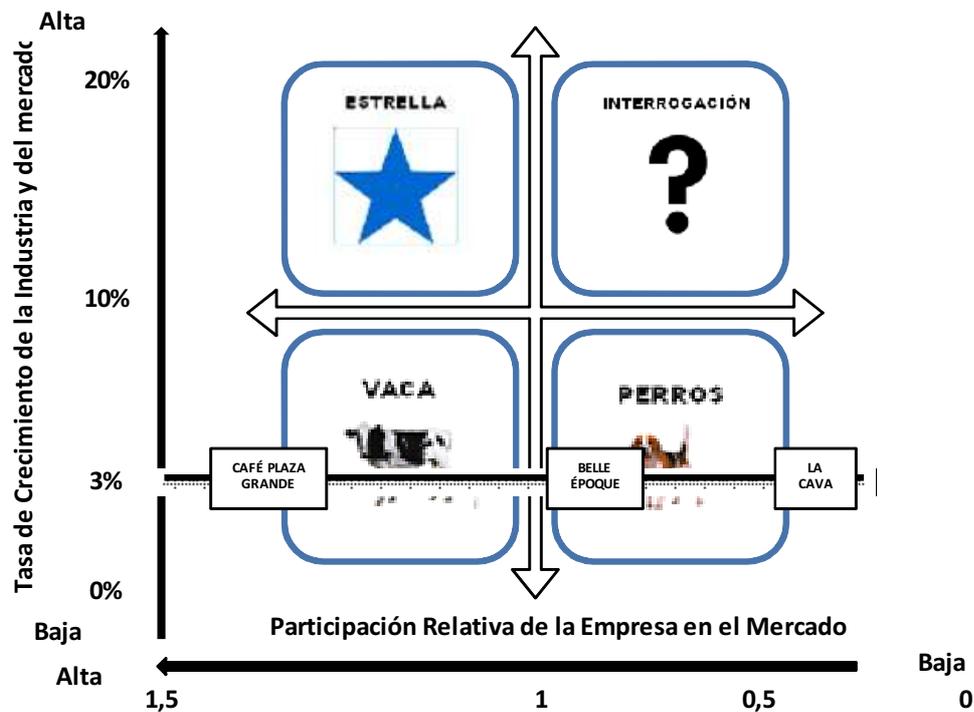
COMPETENCIA	SECTOR	Ventas año 2010	Ventas año 2011	Participación en el mercado	CM
Mea Culpa	Centro histórico	\$ 294.880,00	\$ 304.000,00	20%	68%
Theatrum	Centro histórico	\$ 360.840,00	\$ 372.000,00	24%	84%
Vista Hermosa	Centro histórico	\$ 230.400,00	\$ 240.000,00	15%	54%
Café Plaza Grande	Centro histórico	\$ 430.502,00	\$ 443.810,00	29%	144%
La Cava	Centro histórico	\$ 187.175,00	\$ 192.961,00	12%	43%
Belle Epoque	Centro histórico	\$ 299.480,00	\$ 308.738,00	20%	70%
TOTAL		\$ 1.503.797,00	\$ 1.552.771,00	100%	
TC	3%				

(Limonas, Costos e Ingresos, 2012) y sondeo del mercado

$$TC = \frac{VENTAS AÑO 2 - VENTAS AÑO 1}{VENTAS AÑO 1} * 100 \quad (1)$$

$$CM = \frac{VENTAS EMPRESA \% DE PARTICIPACIÓN}{VENTAS MAYOR PORCENTAJE COMPETIDOR} * 100 \quad (2)$$

Figura 46: Matriz BCG para el área de alimentos y bebidas



(Limonés, Costos e Ingresos, 2012)

De acuerdo a los datos se puede concluir por tanto que solo el Café Plaza Grande se encuentra en el cuadrante vaca y los demás restaurantes se encuentran en el cuadrante perro, a continuación se describe las características de cada uno:

Al ser el café plaza grande un producto vaca cuenta con una posición relativa privilegiada ya que el mercado tiene un bajo crecimiento y la industria es madura. Sus ingresos servirán para sustentar las otras unidades estratégicas del negocio. En el caso de los demás restaurantes que son productos perros se aprecia una baja rentabilidad y deberán por tanto competir para lograr crecimiento en el

mercado. Se debe señalar a su vez que los perros pueden llegar a convertirse con el tiempo en interrogantes, pero deben contar con una mayor inversión.

Considerando lo anterior, las estrategias deberán enfocarse en la utilización del producto vaca para apoyar a los perros. Para el caso de los restaurantes del hotel, es importante delimitar claramente su mercado meta y enfocar esfuerzos en reforzar a los perros para lograr de esta manera que lleguen a ser interrogantes y en un futuro estrellas. Se debe recordar que la matriz es una foto fija de la organización en un momento dado. En cualquier caso parte importante del enfoque estratégico será desarrollar en los trabajadores de cada uno de los restaurantes una proposición de valor adecuada enfocada en el crecimiento.

3.3.4 MATRIZ DE DIVERSIFICACION (ANSOFF)

Para poder identificar oportunidades de crecimiento en los productos de alimentos y bebidas del Hotel Plaza Grande, se elaboró la Matriz de Ansoff, tomando en cuenta posibles combinaciones producto mercado, en las que la empresa se puede basar para su desarrollo futuro.

Cabe aclarar que únicamente se va a concentrar la elaboración de esta matriz en la estrategia de penetración de mercados, ya que se busca con los productos ya existentes del Hotel, ganar participación en los segmentos de mercado de igual manera ya existentes, con la finalidad de conseguir el liderazgo en los mercados a los cuales nos estamos dirigiendo.

Figura 47: Matriz de ANSOFF

				PRODUCTO				
				ACTUALES				NUEVOS
				La Cava P1	Café Plaza P2	Belle Epoque P3	Salón San P4	NO APLICA
MERCADO	ACTUALES	Segmento Corporativo	S1	Estrategias P1S1	Estrategias P2S1	Estrategias P3S1	Estrategias P4S1	
		Segmento Particulares Nacionales	S2	Estrategias P1S2	Estrategias P2S2	Estrategias P3S2	Estrategias P4S2	
		Segmento Particulares	S3	Estrategias P1S3	Estrategias P2S3	Estrategias P3S3	Estrategias P4S3	
	NUEVOS	NO APLICA						NO APLICA

Tabla 79: Estrategias penetración de mercados.

Código	Estrategia
<p>Aplica a todas las estrategias:</p> <p>P1S1</p> <p>P1S2</p> <p>P1S3</p> <p>P2S1</p> <p>P2S2</p> <p>P2S3</p> <p>P3S1</p> <p>P3S2</p> <p>P3S3</p> <p>P4S1</p> <p>P4S2</p> <p>P4S3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de clientes: alianzas con tarjetas de crédito. • Plan de ventas anual: plantear metas a los vendedores. • Campanas de menú promocionales. • Plan de uso de medios de comunicación: vallas e internet. • Planes de capacitación al personal de ventas y de atención al cliente. • Plan publicitario de actividades culturales a desarrollarse en los 4 productos, a través de mensajes de texto, emails y redes sociales. • Plan de benchmarking para el control de costos de la competencia. • Análisis de mercado de platos nacionales y extranjeros de acuerdo a la temporada. • Plan de alianza estratégica de actividades

	culturales conjuntas con el municipio de Quito.
Estrategias P1S1	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos semestrales por consumo.
Estrategias P2S1	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos semestrales por consumo.
Estrategias P3S1	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos semestrales por consumo.
Estrategias P4S1	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos semestrales por consumo.

3.3.5 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS

3.3.5.1 Matriz FODA Estratégica

Con el objeto de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes para la empresa, se realizó una tabla en base a la Matriz de Priorización antes señalada, donde se jerarquizó y ponderó, cada aspecto, para definir cuáles serán analizadas, como se observa en la siguiente tabla:

Para la determinación de las estrategias se ha considerado señalar el impacto que tienen las mismas; estas se clasificarán en impacto alto, mediano y bajo dependiendo de los valores que por tabla se han obtenido; las tablas con las estrategias se presentan a continuación:

Fortalezas – Oportunidades

Tabla 81: Fortalezas - Oportunidades (FODA)

	Fortalezas	Estrategias	Oportunidades	Impacto
F2	Prestación de servicios y productos de alta calidad.	Plan de clientes de los mercados nacionales y extranjeros	<p>O1 El segmento de la población se encuentra dentro de la población económicamente activa</p> <p>O5 Crecimiento de la economía ecuatoriana</p>	Alto
F3	Cumplimiento de normas altas de producción y servicio	<p>Estructura de actividades de administración de restaurantes por procesos.</p> <p>Plan de capacitación al personal, del sistema de producción y de servicios.</p>	<p>O8 Poca capacidad de ofrecer productos de calidad por parte de la competencia</p> <p>O6 Obligatoriedad en el cumplimiento de todos los requisitos de calidad para ingresar en el negocio del turismo</p>	Medio
				Bajo

F5	Variedad de productos ofrecidos (Salón San Francisco)	Programa de menú nacional y extranjero variado.	O4	La población de la ciudad de Quito, tiene preferencia por la comida gourmet.	Medio
F7	Proceso productivo bien definido y organizado	Sistema periódico de información del mercado de tendencias gastronómicas.	O7	Equipos industriales y de telecomunicaciones con la más alta tecnología	Medio
F4	Gran capacitación a los empleados acerca de las actividades que realizan		O9	Poca capacidad de adquirir productos de alta tecnología	Medio
F1	Privilegiada Ubicación Geográfica	Plan y programa sostenible de publicidad	O2	Aumento del turismo hacia el Ecuador, especialmente al Centro Histórico de Quito	Alto
F9	Facilidad de los proveedores para la entrega del producto	Plan de valoración técnica para el desceme de los proveedores.	O10	Presencia de más de dos proveedores para el mismo producto	Bajo
F8	Presencia de proveedores con servicios de alta calidad				
F6	Prestigio de la marca con la cual se trabaja Swissôtel Quito	Plan de uso de medios de comunicación, publicidad (vallas e internet)	O3	Nivel social, económico y académico alto de los clientes	Medio

Elaborado por: Ángela Yáñez

Fortalezas – Amenazas

Tabla 82: Fortalezas - Amenazas (FODA)

	Fortalezas	Estrategias	Amenazas	Impacto
F9	Facilidad de los proveedores para la entrega del producto	Plan de pago justo a tiempo a los proveedores.	A1 Incremento de las materias primas y precios finales por el aumento de la tasa de inflación	Medio
F8	Presencia de proveedores con servicios de alta calidad			
F7	Proceso productivo bien definido y organizado			
F4	Gran capacitación a los empleados acerca de las actividades que realizan	Plan de carrera del personal, que incluya beneficios.	A2 Aumento en los índices de subempleo y desempleo	Medio
F5	Variedad de productos ofrecidos (Salón San Francisco)	Campaña de menús promocionales y descuentos semestrales	A5 Similitud en el tipo de comida que brindan con la competencia	Bajo
F2	Prestación de servicios y productos de alta calidad.	Plan de alianza estratégica de actividades culturales conjuntas con el Municipio de Quito	A7 Conocimiento del movimiento del mercado	Alto
F3	Cumplimiento de normas altas de producción y servicio		A4 Gran cantidad de competidores ubicados en una	

O4	La población de la ciudad de Quito, tiene preferencia por la comida gourmet.	culturales y mercadeo.			
O5	Crecimiento de la economía ecuatoriana				
O2	Aumento del turismo hacia el Ecuador, especialmente al Centro Histórico de Quito	Plan de capacitación del personal de comercialización y atención al cliente. Plan de ventas anual.	D1	Poca gestión en ventas	Medio
O6	Obligatoriedad en el cumplimiento de todos los requisitos de calidad para ingresar en el negocio del turismo		D3	Personal de ventas sin carteras bien definidas	
O7	Equipos industriales y de telecomunicaciones con la más alta tecnología	Plan publicitario de actividades culturales a desarrollarse en el restaurante a través de mensajes de texto, emails y redes sociales	D4	Limitado seguimiento a los clientes después de prestado el servicio	Bajo
O8	Poca capacidad de ofrecer productos de calidad				
O9	Poca capacidad de adquirir productos de alta tecnología				
O10	Presencia de más de dos proveedores para el mismo producto				

Elaborado por: Ángela Yáñez

Amenazas - Debilidades

Tabla 84: Debilidades - Amenazas (FODA)

Debilidades	Estrategias	Amenazas	Impacto
D2 Precios más altos que los de la competencia	Plan de evaluación técnica de los proveedores.	A1 Incremento de las materias primas y precios finales por el aumento de la tasa de inflación	Alto
D4 Limitado seguimiento a los clientes después de prestado el servicio	Plan de retroalimentación continúa de información de los clientes.	A5 Similitud en el tipo de comida que brindan con la competencia	
		A7 Conocimiento del movimiento del mercado	
		A4 Gran cantidad de competidores ubicados en una misma área geográfica (centro histórico)	
D1 Poca gestión en ventas	Plan de premiación al empleado del mes	A6 Gran cantidad de locales de comida	
		A3 Deterioro acelerado del medio ambiente	
D3 Personal de ventas sin carteras bien definidas		A2 Aumento en los índices de subempleo y desempleo	

Elaborado por: Ángela Yáñez

3.3.6 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

3.3.6.1 Estrategias Genéricas

Referente a las estrategias genéricas de Porter se considera las cinco fuerzas que deben ser analizadas de manera previa: rivalidad entre vendedores/ servicios existentes, ingreso potencial de competidores, poder de negociación de proveedores, productos sustitutos, poder de los compradores.

Tabla 85: Estrategias de Porter

Fuerza de Porter	Tipo de impacto	Nivel de impacto	Subdivisión de la fuerza de Porter	Estrategia Genérica
Rivalidad entre competidores	Negativo	Bajo	Crecimiento sectorial lento	E1: Plan de alianza estratégica de competencia leal y servicios complementarios con los restaurantes del sector
			Capacidad productiva del sector excedentaria	
			Barreras de salida	
Barreras de entrada	Positivo	Mediano	Economías de Escala	E.2: Plan de creación de un servicio de catering para clientes corporativos.
	Positivo	Alto	Diferenciación del Producto	
	Positivo	Mediano	Acceso a los Canales de Distribución	
	Positivo	Mediano	Políticas gubernamentales	
	Positivo	Alto	Inversiones de Capital	E3: Plan de benchmarking para el control de costos.

	Negativo	Mediano	Desventaja en Costos Independientemente de la Escala	E4: Plan de análisis financiero de futuras inversiones
Poder de negociación de los proveedores	Positivo	Alto	Grupo de proveedores concentrados.	E.5: Plan de diversificación de proveedores por producto
			Importancia del producto.	
			Amenaza de los proveedores de integración hacia delante.	
Productos sustitutos	Positivo	Alto	Productos de características similares	E.6: Análisis de mercado de platos nacionales y extranjeros y sus fechas
Poder de negociación de los clientes	Positivo	Alto	Concentración de las ventas	E.7: Plan publicitario de promociones corporativas y trato preferencial a clientes nuevos.
			Productos no diferenciados.	
			Amenaza de los compradores de integración hacia atrás.	E8: Plan de campaña publicitaria personalizada para clientes en fechas especiales.
			Calidad del producto del cliente.	

Elaborado por: Ángela Yáñez

3.4 DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

3.4.1 INTRODUCCIÓN

Con la información obtenida acerca de la situación tanto interna como externa de la empresa, se ha logrado determinar la situación actual por la que atraviesa la misma, a continuación se procede a la elaboración del plan estratégico, en donde se define la misión, visión, objetivos, valores y políticas.

3.4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.4.2.1 Diseño de la misión

Tomando en cuenta la naturaleza de la empresa se propone la siguiente misión:

“El Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande oferta servicios gastronómicos, tanto a ecuatorianos como a turistas extranjeros, satisfaciendo las necesidades y expectativas de dichos clientes con productos de calidad y altos estándares de elaboración de los diferentes menús, considerando la mejora continua en todos los procesos, como una actitud del personal que labora en los diferentes restaurantes.”

3.4.2.2 Diseño de la visión

“Lograr que para el año 2014 los restaurantes del Hotel Plaza Grande, se consoliden como líderes en la entrega y degustación satisfactoria de diferentes tipos de comida,

en el Centro Histórico de Quito, manteniendo una presencia impecable en cada uno de ellos, innovando de manera permanente los productos a ofrecerse, cumpliendo las expectativas de sus clientes, por medio del apoyo de un talento humano competente y consciente de cumplir con los objetivos de la empresa.”

3.4.2.3 Objetivos Corporativos

Objetivo General

Ofrecer el servicio gastronómico a clientes corporativos, clientes particulares nacionales y clientes particulares extranjeros, que desean pasar un momento agradable en el Centro Histórico de Quito, creando un excelente clima organizacional y optimizando de la mejor manera los recursos de la empresa, llegando así a ser líderes en el Centro Histórico de Quito.

Objetivos Específicos

- Brindar un excelente servicio a los clientes, a través de un trato más personalizado y monitorear la satisfacción de los clientes en un 80% de los visitantes por medio de encuestas.
- Mantener y mejorar la calidad de los menús, realizando un control de calidad diario de los productos, insumos, materias primas, etc. (Nivel de calidad mínimo 75%, herramienta de control check list), mediante evaluaciones periódicas de las distintas áreas y capacitación permanente del personal.

3.4.2.4 Valores y principios

Los valores que el Hotel plaza Grande busca que mantengan sus empleados en todo momento son los siguientes:

- *Honestidad.*- siempre se debe anteponer a cada actividad la verdad, optando por un comportamiento de imparcialidad y responsabilidad.
- *Respeto.*- mantener siempre la armonía tanto entre trabajadores, como con los clientes.
- *Transparencia.*- actuar siempre con nitidez en cada actividad que se realice, con el objeto de rendir cuentas claras.
- *Trabajo en equipo.*- trabajar conjuntamente entre todos los empleados, integrando y valorando los esfuerzos de cada uno, alcanzando de esta manera los objetivos de la organización.
- *Atención al cliente.*- ofrecer siempre lo mejor de cada uno a los clientes, comprendiendo y atendiendo de la mejor manera las necesidades de los mismos, para luego satisfacerlas.
- *Iniciativa y Creatividad.*- contribuir con ideas innovadoras, identificando nuevas oportunidades.

Políticas

- El cumplimiento del plan operativo, se dará aportando mayores esfuerzos y compromisos por parte del personal, mediante un permanente trabajo en equipo.
- La entrega de productos y servicios se realizara siempre con un nivel alto de satisfacción del cliente.
- Desarrollar relaciones de lealtad con los proveedores y empleados logrando un alto nivel de retorno de los clientes.
- Procurar que el ambiente de trabajo sea de respeto, confianza y lealtad tomando en cuenta el reglamento interno, para el cumplimiento de las normas de la organización.
- Actuar con responsabilidad social y ambiental manteniendo un control de desechos y la separación de los mismos.
- Capacitar y motivar permanente al personal para mejorar la productividad empresarial y su calidad de vida.
- Como norma de conducta será la puntualidad y la pulcritud en todo momento.

3.5 PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

Las estrategias de mercadeo para el grupo de restaurantes del Hotel Plaza Grande, estarán orientadas a incrementar la demanda existente y brindar un servicio diferenciado; para lo cual se propone la siguiente misión, visión y objetivos; misma que se esquematiza y detalla a continuación:

VISIÓN: El Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande se constituirá en el líder en el mercado gastronómico del Centro Histórico de Quito, aumentará en un 10% su nivel de ventas para el año 2012, y tendrá al año 2014 un crecimiento constante del 5% semestralmente, ampliando su oferta gastronómica.

OBJETIVOS LARGO PLAZO

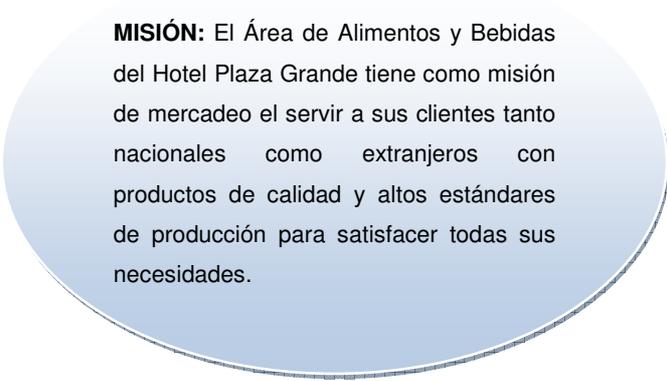
- Ampliar su oferta de productos mediante la consolidación o creación de un servicio de catering; que involucra todo un análisis respecto de las nuevas necesidades de clientes corporativos de nivel triple A.

OBJETIVOS CORTO PLAZO

- Ampliación de la oferta gastronómica hacia platillos autóctonos de las regiones del Ecuador y otros países.
- Desarrollo de actividades culturales de diversa índole; e inclusión de dichas actividades y del hotel como parte del atractivo turístico de la zona centro de Quito.

OBJETIVOS CORTO PLAZO

- Realización de alianzas estratégicas
- Ampliar la oferta gastronómica previo análisis de mercado
- Campañas publicitarias y planes de uso de medios
- Mejora del área de ventas y de atención al cliente
- Plan de carrera e incentivos al personal
- Involucramiento de actividades culturales propias del centro histórico de Quito como atractivo al cliente nacional y extranjero



MISIÓN: El Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande tiene como misión de mercadeo el servir a sus clientes tanto nacionales como extranjeros con productos de calidad y altos estándares de producción para satisfacer todas sus necesidades.

3.5.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE MERCADEO

3.5.1.1 Misión del área de Alimentos y Bebidas

El Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande tiene como misión de mercadeo el servir a sus clientes tanto nacionales como extranjeros con productos de calidad y altos estándares de producción para satisfacer todas sus necesidades.

3.5.1.2 Visión del área de Alimentos y Bebidas

El Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande se constituirá en el líder en el mercado gastronómico del Centro Histórico de Quito, aumentará en un 10% su nivel de ventas para el año 2012, y tendrá al año 2014 un crecimiento constante del 5% anualmente, ampliando su oferta gastronómica.

3.5.1.3 Objetivos

Los objetivos del mercadeo se concretarán mediante la implementación de una mezcla adecuada de: precio por calidad, plaza por ubicación, producto con un alto valor agregado y promoción innovadora. A su vez, estarán planteados en el corto, mediano plazo y largo plazo.

Los objetivos de corto plazo se encuentran enfocados en:

- Realización de alianzas estratégicas
- Ampliar la oferta gastronómica previo análisis de mercado
- Campañas publicitarias y planes de uso de medios
- Mejora del área de ventas y de atención al cliente
- Plan de carrera e incentivos al personal
- Involucramiento de actividades culturales propias del centro histórico de Quito como atractivo al cliente nacional y extranjero

Sus políticas están enfocadas a brindar una superior atención al cliente y un seguimiento personalizado al mismo, dando una característica distintiva al servicio prestado, de tal manera que se tenga una ventaja respecto de la competencia.

Los objetivos de mediano plazo, continuarán considerando la ampliación de la oferta gastronómica a través de la creación de menús tradicionales de varios países; es decir, ofertando alimentos autóctonos típicos de cada país e integrando un sinnúmero de actividades culturales. Los objetivos por tanto abarcan lo siguiente:

- Ampliación de la oferta gastronómica hacia platillos autóctonos de las regiones del Ecuador y otros países.

- Desarrollo de actividades culturales de diversa índole; e inclusión de dichas actividades y del hotel como parte del atractivo turístico de la zona centro de Quito.

El objetivo de largo plazo se encuentra enfocado en:

- Ampliar su oferta de productos mediante la consolidación o creación de un servicio de catering; que involucra todo un análisis respecto de las nuevas necesidades de clientes corporativos de nivel triple A.

Todos estos objetivos serán medibles y contarán con un presupuesto establecido para su consecución; así como un cronograma de actividades y responsables; todo ello se tratará en puntos posteriores.

3.5.2 ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN

Una vez analizadas las matrices FODA, y hecha la evaluación del entorno a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter, se presentan estrategias que servirán de pilar para los restaurantes como fundamento para la consecución de su misión y visión organizacionales. A continuación se presenta un cuadro consolidado de dichas estrategias con su respectiva codificación y el tiempo en el que se estima su ejecución.

Tabla 86: Estrategias Corporativas

Nº	Código	Estrategias	Tiempo
1	FO 1	Plan de clientes de los mercados nacionales y extranjeros	Corto Plazo
2	FO 2	Estructura de actividades de administración por procesos	Largo Plazo
3	FO 3	Programa de menú nacional y extranjero variado.	Mediano plazo
4	FO 4	Sistema periódico de información de mercado de tendencia	Corto Plazo

		gastronómica	
5	FO 5	Plan y programa sostenible de publicidad	Largo Plazo
6	FO 6	Plan de valoración técnica (Descreme) de proveedores	Corto Plazo
7	FO 7	Plan de uso de medios de comunicación, publicidad (vallas e internet)	Corto Plazo
8	FA 1	Plan de servicios justo a tiempo de punto pago a proveedores	Mediano plazo
9	FA 2	Plan de carrera que incluya beneficios al personal	Corto Plazo
10	FA 3	Campaña de menús promocionales y descuentos semestrales	Corto Plazo
11	FA 4	Plan de alianza estratégica de actividades culturales conjuntas con el Municipio de Quito	Mediano plazo
12	OD 1	Políticas de atención al cliente antiguo y potencial.	Corto Plazo
13	OD 2	Programas periódicos culturales y mercadeo.	Mediano plazo
14	OD 3	Planes de capacitación al personal de ventas tanto en ventas como en atención al cliente	Corto Plazo
15	OD 4	Plan de ventas anual	Corto Plazo
16	OD 5	Plan publicitario de actividades culturales a desarrollarse en el restaurante a través de mensajes de texto, emails y redes sociales	Corto Plazo
17	DA 1	Plan de calificación técnica de proveedores de acuerdo a los mejores tiempos de respuesta	Corto Plazo
18	DA 2	Plan de levantamiento de información con clientes respecto de las mejoras de atención y servicio del restaurante.	Corto Plazo
19	DA 3	Plan de premiación al empleado del mes	Corto Plazo
20	E1	Plan de alianza estratégica de competencia leal y servicios complementarios con los restaurantes del sector	Mediano plazo
21	E2	Plan de creación de un servicio de catering para clientes corporativos.	Largo Plazo

22	E3	Plan de benchmarking para el control de costos de la competencia.	Corto Plazo
23	E4	Plan de análisis financiero de futuras inversiones	Mediano plazo
24	E5	Plan de diversificación de proveedores por producto	Corto Plazo
25	E6	Análisis de mercado de platos nacionales y extranjeros y sus fechas	Corto Plazo
26	E7	Plan publicitario de promociones corporativas y trato preferencial a clientes nuevos.	Corto Plazo
27	E8	Plan de campaña publicitaria personalizada para clientes en fechas especiales.	Corto Plazo

Fuente: Matrices FODA, Porter

Por tanto la estrategia empresarial será mejorar el rendimiento en ventas a través de un mercadeo direccionado hacia una cartera de clientes adecuada y correctamente definida, teniendo un conocimiento integral de sus requerimientos reales y aplicando estándares de calidad.

3.5.3 ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX

3.5.3.1 Producto y ubicación

El producto alimenticio es algo especial que se ofrece en el mercado gourmet nacional y extranjero que satisface las exigentes necesidades del placer gustativo.

Ubicación y características de los restaurantes del Hotel Plaza Grande

El Hotel Plaza Grande está ubicado en las calles García Moreno y Chile esquina a 30 minutos del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre; lo que le da una vista privilegiada de la Plaza de la Independencia y lo mantiene cerca a varias atracciones turísticas como hermosas edificaciones coloniales tales como la Iglesia de la

Catedral, el Palacio Presidencial, el Palacio Arzobispal, El Panecillo, entre otros; a su vez se encuentra cerca a varios centros de información turística.

Dicho hotel cuenta con tres restaurantes: La Belle Epoque, Café Plaza Grande y Cava el Claustro; adicionalmente, cuenta con un salón diferenciador conocido como Salón de eventos San Francisco. El personal de los restaurantes tiene mucho cuidado en cada detalle y tanto en características como sabor y presentación. Cuentan con especialidades en la gastronomía nacional e internacional.

Adicionalmente el restaurante **Belle Epoque** ofrece una de las mejores vistas panorámicas del Centro Histórico y además propone una cocina gourmet fusión; ofrece a sus clientes, una atmósfera íntima y un servicio impecable al momento de su desayuno o almuerzo, siendo el lugar perfecto también para disfrutar un ambiente cálido y elegante para una cena. Cuenta con detalles como acompañamiento de piano y presentaciones de Opera con un tenor, una soprano y un presentador.

Figura 48: Belle Epoque



El **Café Plaza Grande** ofrece cocina ecuatoriana; como atractivos cuenta con un dúo de guitarras que interpretan música ecuatoriana.

Figura 49: Café Plaza Grande



Finalmente, la **Cava el Claustro** ofrece una oferta muy variada de vinos así como una creativa oferta culinaria mediterránea. La música en vivo es también parte de este restaurante; con un grupo de Flamenco, Rumba Flamenca y Son Cubano.

Figura 50: La Cava el Claustro



3.5.3.2 Precio

Los precios de los diferentes platos o productos gastronómicos de los restaurantes se encuentran entre el rango de \$5 y \$35 lo que hace que el enfoque de los diferentes restaurantes sea hacia la clase media alta, turista y corporaciones que estén interesadas en su atractivo.

Tipo de Comida	?	S	Xmin	Xmax	Moda
Picaditas	5.83	2.088	2	13	5
Entradas Frías	7.71	2.2	2	18	8
Entradas Calientes	8.00	1.5	5	10	8
Plato Fuerte	14.69	2.26	5	35	15
Postre	6.80	2.05	2	10	8

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ángela Yáñez

3.5.3.3 Promoción

El conjunto de restaurantes ofrecen atractivos direccionados a su segmento, como música en vivo desde Ópera a Son Cubano. Por otro lado, cuenta con servicio de carrozas y por fechas importantes de la capital ofrece promociones como platos especiales y precios especiales. Ofrece precios especiales a los miembros del Swiss Club. Ofrece un conjunto de actividades diversas así como una buena oferta gastronómica aunque todavía le es limitada. En base a la mezcla de mercado presentada se agrupan las estrategias corporativas de manera que fortalezcan las características distintivas de las variables de precio, plaza, producto y promoción. Esta agrupación da como resultado contar con:



- 4 estrategias relacionadas con precio
- 8 estrategias relacionadas con promoción
- 8 estrategias relacionadas con plaza
- 10 estrategias relacionadas con el producto

Dichas estrategias se ven reflejadas en la Tabla 86 Plan de la mezcla de mercadeo. Adicionalmente se debe señalar, que se dará un mayor énfasis a las estrategias relacionadas con el producto, la promoción y la plaza; esto no implica que no se consideren estrategias de precio pero si son consideradas en menor medida, ya que la estrategia de precio está orientada a un pago alto por productos y servicio de calidad; esto considerando que para el cliente esta característica es menos relevante de ahí su menor aplicación.

3.6 PLAN OPERATIVO DE MERCADEO

3.6.1 PLAN OPERATIVO DE LAS ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX

El plan operativo de las estrategias del marketing mix se presentan en la tabla a continuación:

Tabla 87: Plan de la mezcla de mercadeo

Nº	Código	Estrategias	Tiempo	Precio	Plaza	Producto	Promoción	RRHH	Financiero	Publicidad/ Relaciones	Total Ejes por Estrategia
1	FO 1	Plan de clientes de los mercados nacionales y extranjeros	Corto Plazo		<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	2
2	FO 2	Realizar una estructura de actividades de administración por procesos	Largo Plazo					<input checked="" type="checkbox"/>			1
3	FO 3	Programa de menú nacional y extranjero variado..	Mediano plazo			<input checked="" type="checkbox"/>					1
4	FO 4	Sistema periódico de información de mercado de tendencia gastronómica	Corto Plazo		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					2
5	FO 5	Plan y programa sostenible de publicidad	Largo Plazo			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	3
6	FO 6	Plan de valoración técnica (Descrime) de proveedores	Corto Plazo		<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		2
7	FO 7	Plan de uso de medios de comunicación, publicidad (vallas e internet)	Corto Plazo							<input checked="" type="checkbox"/>	1
8	FA 1	Plan de servicios justo a tiempo de punto pago a proveedores	Mediano plazo	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>		2
9	FA 2	Plan de carrera que incluya beneficios al personal	Corto Plazo					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		2
10	FA 3	Campaña de menús promocionales y descuentos semestrales	Corto Plazo			<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	2
11	FA 4	Plan de alianza estratégica de actividades culturales conjuntas con el Municipio de Quito	Mediano plazo			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	3

3.6.2 PROPUESTA DE EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO

Para la ejecución del plan operativo se ha definido responsabilidades, actividades y metas a ser cumplidas en el periodo definido para cada estrategia, los recursos que son necesarios para su ejecución y finalmente el presupuesto que se requerirá para su consecución. La tabla presentada en el anexo muestra la propuesta de ejecución del plan operativo para el primer año y siguientes. (**Anexo M**)

Los responsables de la ejecución de las estrategias son:

- Asistente financiero
- Asistente A&B
- Gerente A&B
- Meseros

El periodo de ejecución de las estrategias está presentado en trimestres y llega a un máximo de cinco años. El presupuesto que se requerirá para cumplir todas las estrategias plateadas es de \$ 19.915,00.

3.6.2.1 Análisis de aplicación de estrategias

Como se puede observar en el Anexo M, y como se ha mencionado ya anteriormente, existen un grupo de estrategias que se pretenden ejecutar en el primer año del proyecto con un desembolso total de \$ 3.610; dichas estrategias están enfocadas en el corto plazo y cubren las cuatro P's del mercadeo. De acuerdo al impacto que dichas estrategias tengan en el primer año, y de acuerdo a un análisis de costo beneficio, se verificará su continuidad y su futuro plan de acción de acuerdo a los resultados obtenidos en años subsiguientes. A continuación se presentan los costos de la implementación de las estrategias para el primer año y los años subsiguientes:

Tabla 88: Costos de aplicación de estrategias

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Costo de aplicación de estrategias	\$3.610	\$4.720	\$4.710	\$6.875

(Limonas, Costos e Ingresos, 2012)

Respecto de las estrategias planteadas para el segundo, tercer, cuarto y quinto año; su ejecución depende de los resultados en el primer año, por la intensidad de cumplimiento de las mismas.

Es necesario aclarar que existen estrategias que deben ejecutarse de manera continua por la información que estas otorgan para la toma de decisiones dentro de la organización.

3.6.3 INGRESOS INCREMENTADOS PROYECTADOS POR LA EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN

Como se puede apreciar en la siguiente tabla, se presentan los ingresos y costos históricos de cada uno de los restaurantes manejados por el área de alimentos y bebidas del Hotel Plaza Grande, en base a dicha información se obtienen tanto los ingresos como costos totales.

Tabla 89: Costos históricos e Ingresos Área de Alimentos

		Año - 3	Año - 2	Año - 1	Año 0
CAFÉ GRANDE	Costos Operativos	234143,7046	264456,5346	269853,6067	302235,7728
	Gastos administrativos	12281,03562	17113,93657	16035,8765	17772,56694
	Gastos Financieros	2400	2400	2400	2400
	Ingreso por ventas	398356,32	419971,26	430502,0957	443810,2776
	Utilidad	149531,5797	136000,7889	142212,6125	121401,9379
LA CAVA	Costos Operativos	127247,2395	145807,6223	148783,2881	166637,1704
	Gastos administrativos	7898,184458	11006,32161	10312,9992	11429,90024
	Gastos Financieros	2400	2400	2400	2400
	Ingreso por ventas	173198,4	182596,2	187174,8242	192960,9903
	Utilidad	35652,97603	23382,25605	25678,5369	12493,91963

BELLE EPOQUE	Costos Operativos	166128,2993	191208,7384	195110,9576	218523,9984
	Gastos administrativos	11405,97412	15894,51603	14893,27105	16506,21696
	Gastos Financieros	2400	2400	2400	2400
	Ingreso por ventas	277117,44	292153,92	299479,7187	308737,5844
	Utilidad	97183,16661	82650,66552	87075,49007	71307,36907

(Limonas, Costos e Ingresos, 2012)

En base a la información presentada se determinan los ingresos totales y costos totales del área de alimentos.

Tabla 90: Ingresos y costos totales área de alimentos

	- Año 3	- Año 2	- Año 1	Año 0
Ingresos totales sin estrategias	\$848.672,16	\$894.721,38	\$917.156,64	\$945.508,85
Crecimiento		5%	3%	3%
CT histórico sin estrategias	\$566.304,44	\$652.687,67	\$662.190,00	\$740.305,63

(Limonas, Costos e Ingresos, 2012)

Es importante denotar como resultado de la tabla anterior, que el crecimiento que tienen actualmente las ventas del área de alimentos es del 3%. Para la proyección de los ingresos, se consideran los valores planteados en la visión. Así, con respecto a los costos se utiliza la proyección con el método de promedio ponderado; obteniéndose la siguiente tabla:

Tabla 91: Proyección de ingresos y costos al 2014

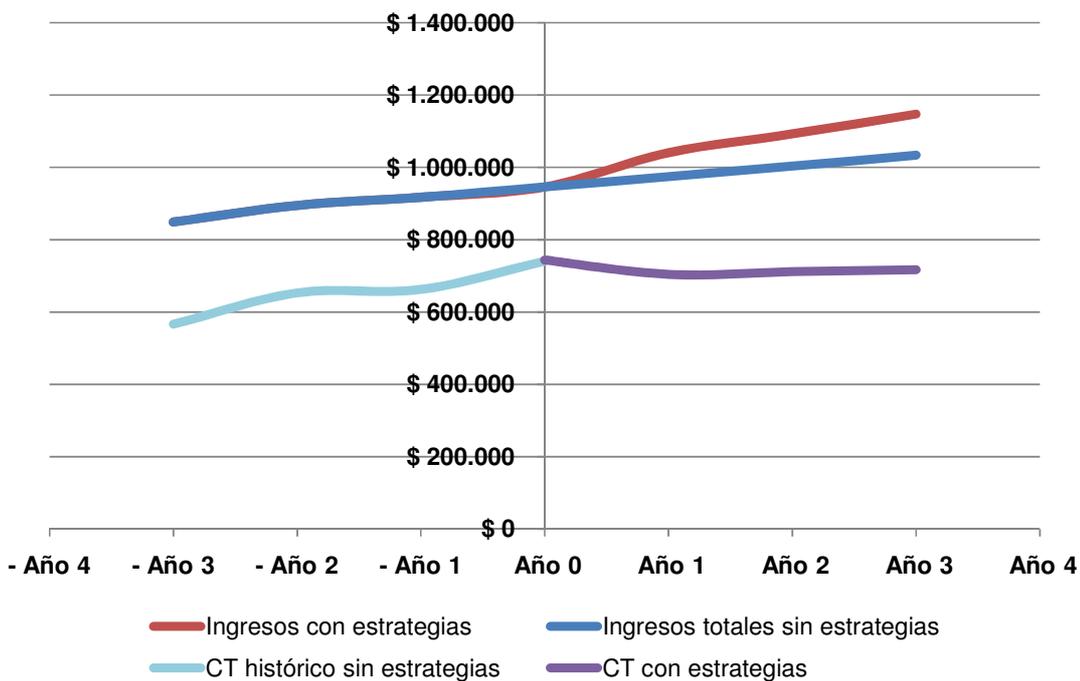
	Valores Históricos				Valores Proyectados		
	- Año 3	- Año 2	- Año 1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos totales sin estrategias	\$848.672	\$894.721	\$917.157	\$945.509	\$973.874	\$1.003.090	\$1.033.183
Ingresos con estrategias	\$848.672	\$894.721	\$917.157	\$945.509	\$1.040.060	\$1.092.063	\$1.146.666

Crecimiento		5%	3%	3%	10%	5%	5%
CT histórico sin estrategias	\$566.304	\$652.688	\$662.190	\$740.306	\$699.664	\$706.966	\$710.088
Costo por estrategia				\$3.610	\$4.720	\$4.710	\$6.875
Costo Total con estrategias				\$743.916	\$704.384	\$711.676	\$716.963
Utilidad				\$201.593	\$335.676	\$380.387	\$429.702
		15%	1%	12%	-5%	1%	0%

(Limones, Costos e Ingresos, 2012)

Los resultados tanto de ingresos incrementados como de egresos (costos) permiten calcular la utilidad bruta (utilidad antes de participación e impuestos).

Figura 51: Gráfica de comparación costos - ingresos - estrategias



(Limones, Costos e Ingresos, 2012)

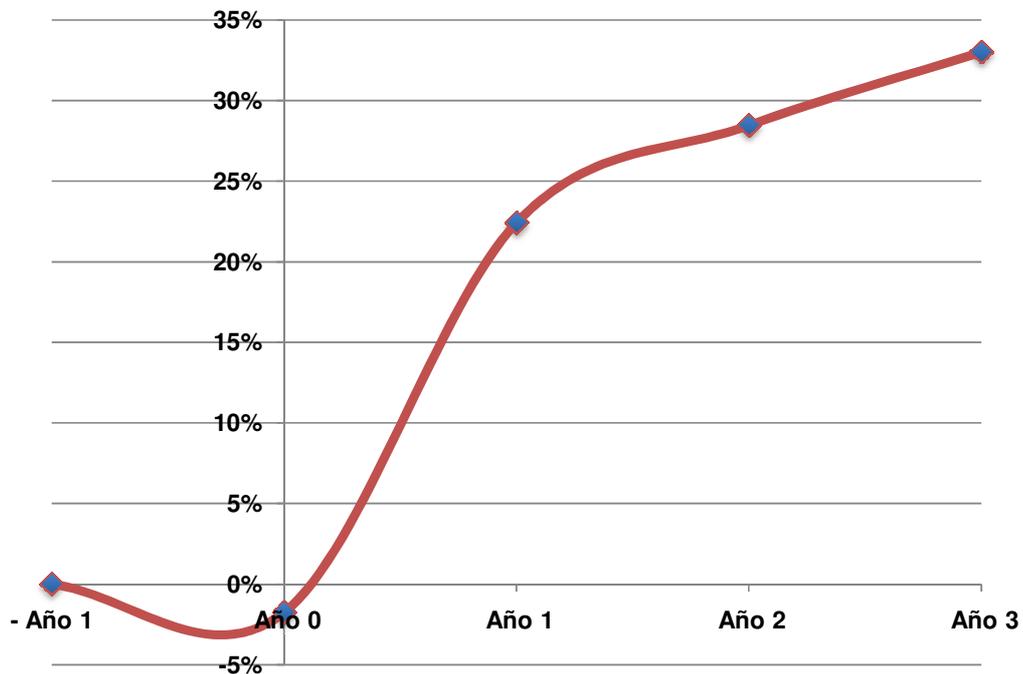
Como se puede apreciar con un poco de inversión se puede lograr un crecimiento en el ingreso por ventas fortaleciendo a toda el área de alimentos y en su conjunto al Hotel. Así como se observa en la tabla a continuación:

Tabla 92: Resultados incrementales por la estrategia

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Utilidad sin estrategias	\$205.203	\$274.210	\$296.125	\$323.095
Utilidad con estrategias	\$201.593	\$335.676	\$380.387	\$429.702
Incremento en dólares	\$-3.610	\$61.466	\$84.262	\$106.608
Incremento porcentual	-2%	22%	28%	33%

(Limonas, Costos e Ingresos, 2012)

Figura 52: Gráfica de crecimiento (incremento) de utilidad



(Limonas, Costos e Ingresos, 2012)

4 CAPÍTULO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- El presente documento ha servido como punto de partida para determinar las necesidades de los clientes del Hotel Plaza grande enfocándose en el área de alimentos y bebidas.
- El personal ventas de la empresa no sabía a qué segmento de mercado debía atender preferencialmente, lo que ocasionó pérdidas de clientes y por lo tanto menores niveles de ingresos para la empresa.
- Un segmento de mercado interesante para el área de alimentos y bebidas del Hotel Plaza Grande constituye el segmento de clientes particulares extranjeros, por lo que las estrategias de mercadeo deberán enfocarse a satisfacer sus necesidades.
- La frecuencia de visita al Centro de Quito por parte de los potenciales clientes es relativamente baja por lo que las estrategias deberán contemplar actividades que atraigan a la población objetivo a los restaurantes.
- Más de la tercera parte de los clientes tanto nacionales como extranjeros, es decir el 37,13%, prefieren visitar el Centro Histórico de Quito en el horario de la noche, en especial de 19:00 a 21:00, lo cual beneficia a la venta siendo que este es el horario promedio de atención de los restaurantes.
- Como resultado de la encuesta se tiene que la mayoría de los encuestados desearían variedad en el menú; por tanto, un punto crucial de la estrategia de mercadeo debe enfocarse en la ampliación de la oferta gastronómica.
- El mercado meta manifiesta que le gustaría contar con la presencia de grupos musicales o artistas en un 66%, esta característica es relevante para todos los segmentos de mercado.
- Con los resultados obtenidos de esta investigación, se puede concluir que los medios más acertados hasta la actualidad, por los cuales las personas

que asisten a los restaurantes del Hotel Plaza Grande, han sido: por negocios, por recomendaciones de amigos y familiares y por Agencias de Turismo.

- De los cuatro productos del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande, se puede concluir que dos de ellos: el Café Plaza Grande y la Belle Epoque, están posicionados de una manera importante en el mercado no tanto el restaurante La Cava.
- En base a la encuesta realizada se determinaron los requerimientos de cada uno de los segmentos de clientes y en base a estos datos; se puede concluir que existen características que pueden ser explotadas en la mejora del servicio como: Decoración del local, música y artistas, atención rápida, limpieza del local, y atención solícita.
- En base al análisis de oferta y demanda se puede concluir que existe una demanda insatisfecha de 14.961 clientes al año, y que; por tanto el área de bebidas y alimentos del Hotel Plaza Grande deberá enfocarse a captar dicho segmento.
- Se han presentado estrategias de mercado que se enfocan en la mezcla de mercado dando un mayor énfasis al producto y a la promoción. Dichas estrategias deben ser monitoreadas a través del plan presentado, cabe mencionar como principales aquellas relacionadas con mejorar el rendimiento en ventas a través de un mercadeo direccionado hacia una cartera de clientes adecuada y correctamente definida, teniendo un conocimiento integral de sus requerimientos reales y aplicando estándares de calidad.
- La aplicación de las estrategias de manera técnica y continua permitirá atraer a más clientes de interés para el hotel y los esfuerzos en base a la segmentación serán más enfocados.

4.2 RECOMENDACIONES

- Una vez finalizado el estudio se recomienda mantener un monitoreo y control estadístico con cifras claras del sector gastronómico y hotelero del centro histórico de Quito para mantener una base de datos la cual facilite la toma de decisiones.
- El análisis continuo del ingreso de extranjeros al Ecuador y la frecuencia de viaje serán datos importantes para determinar el mercado potencial de turistas que puede llegar a tener el Hotel Plaza Grande, con esta información se determina cual sería el tipo de oferta gastronómica internacional a ser implantada en el área de alimentos del Hotel.
- Se recomienda realizar un registro y análisis continuo de las expectativas de los actuales clientes y de los requerimientos y necesidades de potenciales clientes para mantener una oferta gastronómica equilibrada en términos de gustos y preferencias.
- Se recomienda aplicar el presente proyecto basándose en el Plan operativo de acuerdo con el cronograma programado tomando en cuenta los desembolsos y análisis de costos previo.
- Por la naturaleza del servicio, se recomienda mantener los estándares de calidad en niveles óptimos en términos de calidad de servicio, calidad de atención y calidad de diseño de los platillos.
- Por otro lado también se recomienda mantener una oferta variada de platos fuertes y postres los mismos que fueron analizados con el mayor consumo por parte de los asistentes; así como mantener la calidad en términos de servicio, decorado y medirla constantemente con encuestas rápidas entregadas vía WEB o junto a la factura.
- Se recomienda fortalecer al Recurso Humano con capacitaciones anuales programadas con temas de interés que permitan ampliar la oferta gastronómica y que ayuden a generar mayores ingresos.
- Se recomienda también tomar datos de tendencias de demanda corporativa, manteniendo siempre un control y contacto continuo con los

empresarios de las empresas Pequeñas, medianas y grandes para generar una mayor oferta de servicios a este tipo de clientela.

- Se recomienda mantener un registro y control del mercado turístico que proviene de Norteamérica y Europa debido a que son los clientes potenciales extranjeros además mantener un seguimiento de personas que se encuentren entre los 20 y 50 años ampliando el control guiado a gente mayor de 50 años que tenga atracción por la oferta gastronómica entregada en el Hotel Plaza grande combinada con la información histórica y cultural del centro histórico.
- Se recomienda revisar y establecer nuevas estrategias para aumentar la frecuencia de retorno al centro histórico por parte de las personas nacionales entregándoles servicios innovadores con la calidad que le caracteriza al Hotel Plaza Grande, en este sentido se impulsarán programas de eventos alternativos que mejoren o aumenten la asistencia especialmente para días lunes, martes y miércoles, que son los días con menor asistencia a este tipo de lugares y por lo menos lograr la asistencia que se mantiene en los domingos así como también en horarios para mejorar la asistencia de 17:00 a 19:00 horas.
- Se recomienda mejorar el canal de comunicación vía WEB con un valor agregado que le diferencie de la demás publicidad de este tipo.
- Se recomienda mantener un monitoreo de la competencia directa que se encuentra en el centro histórico para adaptar las buenas prácticas y eliminar los servicios que no se realicen de una buena manera, mejorar la publicidad impresa y vía medios de comunicación
- Otra recomendación importante es mantener un control de costos de producción especialmente aquellos que permitan un control de precios de manera efectiva.
- Capacitar al personal para que dominen por lo menos dos idiomas más aparte del idioma nativo con la finalidad de mejorar la comunicación con las personas extranjeras.

- Mejorar la oferta de parqueaderos por medio de alianzas estratégicas y además dar seguridad en el trayecto tanto de ida como de regreso del Hotel al vehículo.
- Se recomienda mantener una planificación estratégica anual para delimitar los caminos a tomar cada año para cumplir con las estrategias propuestas en el presente proyecto
- Controlar las debilidades y amenazas continuamente y delegar un encargado de llevar un control periódico con datos cercanos a la realidad.
- Comunicar a todo el personal la misión, visión, valores principios, políticas para que estén enterados y crear un Reglamento interno para hacer cumplir las políticas.
- Mantener una comunicación interna eficiente y manejar los procesos de forma sistémica con registros escritos que generen reportes de gestión e indicadores de gestión para lograr medir constantemente y llegar a la calidad total.

REFERENCIAS

- COMPAÑÍAS, S. I. *Planeación Estratégica*. Quito, Ecuador.
- D Bennett, P. (1988). *Dictionary of Marketing Terms*. Chicago: American Marketing Association.
- Fred, D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica* (Quinta Edición ed.). México: Prentice Hall.
- Kinnear, T., & Taylor, J. (1993). *Investigación de Mercados* (Cuarta Edición ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2003). *Marketing*. Pearson Education.
- Lambin, J. (1995). *Marketing Estratégico* (Tercera Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigacion de mercados* (Cuarta Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Mintzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico* (Primera Edición ed.). México: Prentice Hall.
- Pope, J. (1984). *Investigación de Mercados*. Colombia: Norma.
- Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva* (Cuarta Edición ed.). México: México Continental.
- Porter, M. (2002). *Estrategia competitiva México*. México: CECSA.
- Sainz de Vicuña, A. J. (2002). *El plan de marketing en la practica*. Madrid, Espana: ESIC.
- Stanton, W. (1996). *Fundamentos de Marketing* (Décima Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (1996). *Fundamentos de Marketing* (Décima Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Stevenson, W. (1978). *Estadística para Administración y Economía*. México: Harla.
- Valinas, R. (2004). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia* (Tercera Edición ed.). (Thomson, Ed.) Mexico.

- Walker, O., Boyd, H., Mullins, J., & Larreche, J. (2005). *Marketing Estratégico* (Cuarta Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- INEC. (2010). *Base de datos de los resultados del censo económico*. Quito: INEC.
- Limones, R. (01 de Septiembre de 2011). Clientes por segmentos. *gerente*. (A. Yanez, Entrevistador) Quito.
- Limones, R. (13 de Enero de 2012). Costos e Ingresos. (Á. Yanez, Entrevistador) Quito.
- Limones, R. (13 de Enero de 2012). Costos e Ingresos. (Á. Yanez, Entrevistador) Quito.
- Lopez, S. (13 de Agosto de 2008). Clientes por segmento. (A. Yanez, Entrevistador)
- (2010). Recuperado el 07 de Enero de 2011, de www.cae.org.ec: <http://www.cae.org.ec>
- Agencia pública de noticias del Ecuador y Suramérica. (18 de Abril de 2011). *Entrevistas*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2011, de Andes: <http://andes.info.ec/entrevistas/ecuador-alcanza-la-tasa-mas-alta-de-crecimiento-desde-la-crisis-financiera-de-2008-59055.html>
- Agencia pública de noticias del Ecuador y Suramérica. (11 de Julio de 2011). *Sociedad*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2011, de Agencia pública de noticias del Ecuador y Suramérica: <http://andes.info.ec/sociedad/la-tasa-de-crecimiento-poblacional-del-ecuador-es-del-124-segun-datos-preliminares-del-censo-73681.html>
- Banco Central del Ecuador. (2011). Recuperado el 28 de Noviembre de 2011, de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Cámara de Turismo. (2005). *Formularios*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2011, de <http://www.captur.com/codigo2002/fornularios/Docs/SectorAlimentosBebidas.pdf>

- Centro Panamericano De Estudios E Investigaciones Geográficas. (2008). *Publicaciones*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2011, de Centro Panamericano De Estudios E Investigaciones Geográficas: <http://www.cepeige.org/Revista/CENTRALIDADES%20URBANAS%20DMQ.pdf>
- Ceplaes. (Marzo de 2009). *Corporación Metropolitana de Turismo*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2011, de http://www.ceplaes.org.ec/pdf/perfil_8_marzo_25_2009_final
- Conquito. (2005). *Observatorio Económico*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2011, de Conquito: http://www.conquito.org.ec/observatorio/index.php?option=com_content&view=article&id=45:pea&catid=15:eje-social&Itemid=55
- El financiero digital. (Marzo de 2011). *Frente al 2010*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2011, de El financiero digital: <http://www.elfinanciero.com/economia/economia.html>
- El Universo. (2011). Recuperado el 18 de Noviembre de 2011, de <http://www.eluniverso.com/>
- Empresa Pública Metropolitana de Gestión de destino Turístico. (Agosto de 2011). *Centro de Información*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2011, de Empresa Pública Metropolitana de Gestión de destino Turístico: http://www.quitoturismo.gob.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=108&Itemid=115
- Empresa pública Metropolitana de Gestión de destino Turístico. (2009). *Logros*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2011, de Empresa pública Metropolitana de Gestión de destino Turístico: http://www.quitoturismo.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=63
- Estrategia Magazine. (4 de Septiembre de 2008). *Pensamiento Imaginativo*. Recuperado el 21 de Enero de 2012, de Ideas de Negocios:

<http://manuelgross.bligoo.com/media/users/0/872/images/public/191/crecimiento-participacion.jpg?v=1279425031551>

- Estrategia Magazine. (4 de Septiembre de 2008). *Pensamiento Imaginativo*. Recuperado el 21 de Enero de 2012, de Ideas de Negocios: <http://manuelgross.bligoo.com/media/users/0/872/images/public/191/crecimiento-participacion.jpg?v=1279425031551>
- INEC. (2010). *Censo Económico*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2011, de INEC: <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CENEC&MAIN=WebServerMain.inl>
- INEC. (Marzo de 2010). *ENENDU*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2011, de INEC: http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=316&Itemid=408&lang=es
- INEC. (2010). *Estadísticas*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2011, de <http://www.inec.gov.ec/estadisticas/>
- Ministerio de Turismo. (2011). Recuperado el 29 de Noviembre de 2011, de <http://www.turismo.gob.ec/>
- *www.ono.com*. (27 de Marzo de 2012). Obtenido de <http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrmatrizdeansoff.htm>

ANEXOS

ANEXO A: Encuesta

E.P.N – Ing. Empresarial

ENCUESTA

Corporativo

Objetivo: Obtener información del mercado actual de los Restaurantes del Centro Histórico de Quito. La información recolectada es confidencial y será utilizada exclusivamente para fines académicos, por lo que solicitamos conteste con toda sinceridad.

Fecha (día/mes/año)...../...../..... # de Encuesta **Encuestador**

Instrucción: Por favor, marque con una X la opción de su elección y responda las siguientes preguntas de manera objetiva.

Información General

1. Nacionalidad:

2. Edad (Años cumplidos):

A) Información Específica del Mercado Local

3. ¿Con qué frecuencia visita usted el Centro Histórico de Quito?

Al menos mensualmente Al menos trimestralmente Al menos semestralmente Al menos anualmente Ocasionalmente (Más del año)

4. ¿Qué actividades prefiere realizar en las visitas al Centro Histórico de Quito?

Visitar Iglesias y Museos Asistir a Eventos Visitar Calles Coloniales Otras (Especifique)

Desayunar Almorzar Cenar

5. ¿En qué días le parece más apropiado visitar el Centro Histórico de Quito?

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
<input type="checkbox"/>						

6. ¿Cuál es el horario de su preferencia para visitar el Centro Histórico de Quito?

7:00 - 9:00	9:00 - 12:00	12:00 - 14:00	14:00 - 17:00	17:00 - 19:00	19:00 - 21:00	21:00 - 24:00
<input type="checkbox"/>						

7. ¿Señale el tipo de comida que usted consume cuando visita el Centro Histórico de Quito y el precio promedio que cancela por el mismo?

Tipo de Comida	Precio
Picaditas	<input type="text"/>
Entradas Frías	<input type="text"/>
Entradas Calientes	<input type="text"/>
Plato Fuerte	<input type="text"/>
Postres	<input type="text"/>
Otras (Especifique)	<input type="text"/>

8. ¿Evalué las características que apreciaría de los Restaurantes del Centro Histórico de Quito?

	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
Variedad de Menú	<input type="checkbox"/>				
Decoración del Local	<input type="checkbox"/>				
Música / Artistas	<input type="checkbox"/>				
Atención solicita al cliente	<input type="checkbox"/>				
Atención rápida del pedido	<input type="checkbox"/>				
Limpieza del local	<input type="checkbox"/>				

9. ¿Cómo conoció los Restaurantes que visitó en el Centro Histórico de Quito?

Recomendaciones de Amigos / Familiares Anuncios por Internet Publicidad en Televisión / Prensa / Revistas

Por Negocios Publicidad en Radio Agencias de Turismo

10. ¿Señale los Restaurantes del Centro Histórico de Quito que usted recuerda?

.....

B) Información Específica de la Empresa

11. ¿A visitado usted el Hotel Plaza Grande?

SI NO

Si su respuesta es NO, ha terminado la entrevista, muchas gracias por su colaboración.

12. ¿Cuáles es el tipo de Restaurante de su preferencia en el Hotel Plaza Grande?

La Cava	Café Plaza Grande	Belle Epoque	San Francisco
Cocina Medieval	Cocina Típica Ecuatoriana	Cocina Gourmet Fusión Internacional	Salón de Eventos

13. ¿Cómo considera usted los productos que le ofrece el Hotel Plaza Grande en sus restaurantes?

	Nada Variados	Poco Variados	Variados	Muy Variados
Picaditas				
Entradas Frías				
Entradas Calientes				
Plato Fuerte				
Postres				
Bebidas				

14. ¿De qué manera se entero usted de la existencia del Hotel Plaza Grande?

Recomendaciones de Amigos / Familiares Anuncios por Internet Publicidad en Televisión / Prensa / Revistas

Por Negocios Publicidad en Radio Agencias de Turismo

15. ¿Cuál es su apreciación con referencia a los precios de los productos que se ofrecen en los restaurantes del Hotel Plaza Grande?

	Muy Bajos	Bajos	Normales	Altos
Picaditas				
Entradas Frías				
Entradas Calientes				
Plato Fuerte				
Postres				
Bebidas				

16. ¿Señale el grado de atención que le brindan en el Hotel Plaza Grande?

	Mala	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
Cordialidad al Ingreso					
Asignación de Mesa					
Trato de meseros					
Rapidez en la toma del pedido					
Rapidez en la entrega del producto					
Rapidez en la entrega de la cuenta					

17. ¿Cuál sería su recomendación para mejorar la satisfacción de los clientes del Hotel Plaza Grande?

.....

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO B: Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula, tomando en cuenta los datos que a continuación se detallan.¹

$$n = \frac{pqN}{\frac{B^2(N-1)}{(Z_{\frac{\alpha}{2}})^2} + pq}$$

Donde:

N = tamaño de la población (12300)

p = grado de aceptación (0.5)

q = grado de rechazo (1-p = 0.5)

B = porcentaje de error 7% (0,07)

Z = valor de la curva estandarizada para un nivel de confianza del 95% (1.96).

$$n = \frac{0.5 * 0.5 * 12300}{\frac{0.07^2 (12300 - 1)}{(1.96)^2} + (0.5 * 0.5)}$$

$$n = \frac{3075}{15.9375}$$

$$n = 192.94$$

$$n = 193$$

De las 193 encuestas, se empleó un método estratificado para recolectar en porcentaje igual a la distribución de los sectores que conforman el universo.

¹ STEVENSON William, **Estadística para Administración y Economía**. Harla, México 1978.

ANEXO C: Código de la encuesta

Pregunta	Descripción	Asignaciones	Código	Columna
0	# de Encuesta	Del 001 al 193		1 2 3
0	Segmento	Particulares Nacionales	1	4
		Particulares Extranjeros	2	
		Corporativo	3	
1	Nacionalidad	Ecuatoriana	1	5
		Europea	2	
		Latinoamericana	3	
		Norteamericana	4	
2	Edad	Del 20 al 30	1	6
		Del 31 al 40	2	
		Del 41 al 50	3	
		Del 51 al 60	4	
		Del 61 al 71	0	
3	Frecuencia	Al menos Mensualmente	1	7
		Al menos Trimestralmente	2	
		Al menos Semestralmente	3	
		Al menos Anualmente	4	
		Ocasionalmente	5	
4	Actividades	Visitar Iglesias y Museos	1	8
		Asistir a Eventos	1	9
		Visitar Calles Coloniales	1	10
		Desayunar	1	11
		Almorzar	1	12
		Cenar	1	13
		Otras	1	14
5	Días	Lunes	1	15
		Martes	1	16
		Miércoles	1	17
		Jueves	1	18
		Viernes	1	19
		Sábado	1	20
		Domingo	1	21
6	Horario	7:00 - 9:00	1	22
		9:00 - 12:00	1	23
		12:00 - 14:00	1	24
		14:00 - 17:00	1	25
		17:00 - 19:00	1	26
		19:00 - 21:00	1	27
		21:00 - 24:00	1	28
7	Comida y Precio			
7.1	Tipo de comida de preferencia	Picaditas	1	29
		Entradas Frías	1	30
		Entradas Calientes	1	31
		Plato Fuerte	1	32
		Postre	1	33
		Otras	1	34
7.2	Precio por plato	Picaditas		35 36
		Entradas Frías		37 38
		Entradas Calientes		39 40
		Plato Fuerte		41 42
		Postre		43 44
		Otras		45

8	Características			
8.1	Variedad del menú	Nada Importante	1	46
		Poco Importante	2	
		Algo Importante	3	
		Importante	4	
		Muy importante	5	
		No Responde	0	
8.2	Decoración del local	Nada Importante	1	47
		Poco Importante	2	
		Algo Importante	3	
		Importante	4	
		Muy importante	5	
		No Responde	0	
8.3	Música / Artistas	Nada Importante	1	48
		Poco Importante	2	
		Algo Importante	3	
		Importante	4	
		Muy importante	5	
		No Responde	0	
8.4	Atención Solicita al cliente	Nada Importante	1	49
		Poco Importante	2	
		Algo Importante	3	
		Importante	4	
		Muy importante	5	
		No Responde	0	
8.5	Atención Rápida del Pedido	Nada Importante	1	50
		Poco Importante	2	
		Algo Importante	3	
		Importante	4	
		Muy importante	5	
		No Responde	0	
8.6	Limpieza del Local	Nada Importante	1	51
		Poco Importante	2	
		Algo Importante	3	
		Importante	4	
		Muy importante	5	
		No Responde	0	
9	Medios	Familiares / Amigos	1	52
		Anuncios por Internet	1	53
		Televisión / Prensa / Revistas	1	54
		Por Negocios	1	55
		Publicidad en Radio	1	56
		Agencias de Turismo	1	57
10	Restaurantes del C. H	Belle Epoque	1	58
		Café Niza	1	59
		Café Plaza Grande	1	60
		Café San Agustín	1	61
		Café Thianguéz	1	62
		Cucurucho de Santa Clara	1	63
		Cueva del Oso	1	64
		Hasta la Vuelta Señor	1	65
		La Cava	1	66
		Los Chapineros	1	67
		Mea Culpa	1	68
		Octava de Corpus	1	69
		Papaya	1	70
		Patio Andaluz	1	71
		Pims	1	72
		Posada	1	73
		San Francisco	1	74
		Theatrum	1	75
Vista Hermosa	1	76		

11	Visitado el H.P.G	Si	1	77	
		No	2		
12	Restaurante de Preferencia	La Cava	1	78	
		Café Plaza Grande	1	79	
		Belle Epoque	1	80	
		San Francisco	1	81	
13	Productos del H.P.G				
13.1	Picaditas	Nada Variados	1	82	
		Poco Variados	2		
		Variados	3		
		Muy Variados	4		
		No Responde	0		
13.2	Entradas Frías	Nada Variados	1	83	
		Poco Variados	2		
		Variados	3		
		Muy Variados	4		
13.3	Entradas Calientes	Nada Variados	1	84	
		Poco Variados	2		
		Variados	3		
		Muy Variados	4		
13.4	Plato Fuerte	Nada Variados	1	85	
		Poco Variados	2		
		Variados	3		
		Muy Variados	4		
13.5	Postre	Nada Variados	1	86	
		Poco Variados	2		
		Variados	3		
		Muy Variados	4		
13.6	Bebidas	Nada Variados	1	87	
		Poco Variados	2		
		Variados	3		
		Muy Variados	4		
13.6	Bebidas	No Responde	0	87	
		Familiares / Amigos	1		88
		Anuncios por Internet	1		89
		Televisión / Prensa / Revistas	1		90
14	Medios	Por Negocios	1	91	
		Publicidad en Radio	1	92	
		Agencias de Turismo	1	93	
		Precios			
15.1	Picaditas	Muy Bajos	1	94	
		Bajos	2		
		Normales	3		
		Altos	4		
		No Responde	0		
15.2	Entradas Frías	Muy Bajos	1	95	
		Bajos	2		
		Normales	3		
		Altos	4		
15.3	Entradas Calientes	No Responde	0	96	
		Muy Bajos	1		
		Bajos	2		
		Normales	3		
15.3	Entradas Calientes	Altos	4	96	
		No Responde	0		

15.4	Plato Fuerte	Muy Bajos	1	97
		Bajos	2	
		Normales	3	
		Altos	4	
		No Responde	0	
15.5	Postre	Muy Bajos	1	98
		Bajos	2	
		Normales	3	
		Altos	4	
		No Responde	0	
15.6	Bebidas	Muy Bajos	1	99
		Bajos	2	
		Normales	3	
		Altos	4	
		No Responde	0	
16	91			
16.1	Cordialidad al Ingreso	Mala	1	100
		Regular	2	
		Buena	3	
		Muy Buena	4	
		Excelente	5	
		No Responde	0	
16.2	Asignación de Mesas	Mala	1	101
		Regular	2	
		Buena	3	
		Muy Buena	4	
		Excelente	5	
		No Responde	0	
16.3	Trato de Meseros	Mala	1	102
		Regular	2	
		Buena	3	
		Muy Buena	4	
		Excelente	5	
		No Responde	0	
16.4	Rapidez en la toma del Pedido	Mala	1	103
		Regular	2	
		Buena	3	
		Muy Buena	4	
		Excelente	5	
		No Responde	0	
16.5	Rapidez en la entrega del Producto	Mala	1	104
		Regular	2	
		Buena	3	
		Muy Buena	4	
		Excelente	5	
		No Responde	0	
16.6	Rapidez en la entrega de la Cuenta	Mala	1	105
		Regular	2	
		Buena	3	
		Muy Buena	4	
		Excelente	5	
		No Responde	0	

ANEXO E: Resultados de la tabulación de datos encuesta del 16 al 22 de septiembre del 2008

Muestra: 193

P0	#	%	P1	#	%	P2	#	%	P3	#	%
Particulares Nacionales	47	24%	Ecuatoriana	135	69.95%	20-30	53	27%	Mensualmente	32	16%
Particulares Extranjeros	52	27%	Europea	23	11.92%	31-40	42	21%	Trimestralmente	35	19%
Corporativo	94	49%	Latinoamericana	11	5.70%	41-50	60	32%	Semestralmente	45	23%
			Norteamericana	24	12.44%	51-60	30	16%	Anualmente	26	13%
						61-71	8	4%	Ocasionalmente	55	29%
P4	#	%	P5	#	%	P6	#	%	P7.1	#	%
Visitar Iglesias	55	18.77%	Lunes	7	2.4%	7:00 - 9:00	2	0.7%	Picaditas	59	16%
Asistir a Eventos	59	20.14%	Martes	16	5.4%	9:00 - 12:00	32	11.8%	Entradas Frías	47	13%
Visitar Calles	49	16.38%	Miércoles	20	6.8%	12:00 - 14:00	37	13.6%	Entradas Calientes	25	7%
Desayunar	5	1.71%	Jueves	60	20.3%	14:00 - 17:00	37	13.6%	Plato Fuerte	132	36%
Almorzar	42	13.99%	Viernes	85	28.7%	17:00 - 19:00	30	11.0%	Postre	90	25%
Comer	72	24.23%	Sábado	79	26.7%	19:00 - 21:00	101	37.1%	Otras	11	3%
Otras	14	4.78%	Domingo	29	9.8%	21:00 - 24:00	33	12.1%			
P7.2	S	%	Xmin	Xmax	Moda	P8.1	#	%	P8.2	#	%
Picaditas	5.83	2	2	13	5	Nada Imp.	2	1%	Nada Imp.	3	2%
Ent. Frías	7.71	2	2	18	8	Poco Imp.	4	2%	Poco Imp.	13	7%
Ent. Calientes	8.00	2	5	10	8	Algo Imp.	26	13%	Algo Imp.	36	19%
Plato Fuerte	14.69	2	5	35	15	Importante	76	39%	Importante	75	38%
Postre	6.80	2	2	10	8	Muy Imp	85	45%	Muy Imp	66	34%
P8.3	#	%	P8.4	#	%	P8.5	#	%	P8.6	#	%
Nada Imp.	11	6%	Nada Imp.	3	2%	Nada Imp.	0	0%	Nada Imp.	0	0%
Poco Imp.	15	8%	Poco Imp.	5	3%	Poco Imp.	0	0%	Poco Imp.	0	0%
Algo Imp.	38	20%	Algo Imp.	6	4%	Algo Imp.	12	6%	Algo Imp.	5	3%
Importante	68	34%	Importante	76	39%	Importante	62	32%	Importante	42	22%
Muy Imp	61	32%	Muy Imp	103	53%	Muy Imp	119	62%	Muy Imp	146	75%
P9	#	%	P10	#	%	P10	#	%			
Familiares	89	36.5%	B. Epoque	20	8.4%	Mea Culpa	28	11.8%			
Internet	18	7.4%	Café Niza	3	1.3%	Octava de Corpus	4	1.7%			
Televisión	17	7.0%	Café Plaza G.	23	9.7%	Papaya Net	1	0.4%			
Negocios	60	24.6%	Café San Agustín	5	2.1%	Patio Andaluz	25	10.5%			
Radio	13	5.3%	Café Thianguez	19	8.0%	Pims	11	4.6%			
Agencias	47	19.3%	Cucurucho	6	2.5%	Posada	1	0.4%			
			Cueva del Oso	15	6.3%	San Francisco	7	2.9%			
			Hasta La Vuelta	8	3.4%	Theatrum	21	8.8%			
			La Cava	15	6.3%	Vista Hermosa	23	9.7%			
			Los Chapineros	3	1.3%						

P11	#	%	P12	#	%	P13.1	#	%	P13.2	#	%
SI	122	63%	La Cava	33	21%	Nada Var.	4	3%	Nada Var.	0	0%
NO	71	37%	Café Plaza Grand	48	31%	Poco Var.	12	10%	Poco Var.	5	4%
			Belle Epoque	44	28%	Variados	71	58%	Variados	66	54%
			San Francisco	31	20%	Muy Var.	35	29%	Muy Var.	51	42%

P13.3	#	%	P13.4	#	%	P13.5	#	%	P13.6	#	%
Nada Var.	0	0%									
Poco Var.	2	2%	Poco Var.	0	0%	Poco Var.	2	2%	Poco Var.	4	3%
Variados	64	52%	Variados	43	35%	Variados	46	38%	Variados	46	38%
Muy Var.	56	46%	Muy Var.	79	65%	Muy Var.	74	60%	Muy Var.	72	59%

P14	#	%	P15.1	#	%	P15.2	#	%	P15.3	#	%
Familiares	39	25.8%	Muy Bajos	0	0%	Muy Bajos	0	0%	Muy Bajos	0	0%
Internet	5	3.3%	Bajos	2	2%	Bajos	1	1%	Bajos	0	0%
Televisión	11	7.3%	Normales	95	78%	Normales	94	77%	Normales	93	76%
Negocios	60	39.7%	Altos	25	20%	Altos	27	22%	Altos	29	24%
Radio	11	7.3%									
Agencias	25	16.6%									

P15.4	#	%	P15.5	#	%	P15.6	#	%	P16.1	#	%
Muy Bajos	0	0%	Muy Bajos	0	0%	Muy Bajos	0	0%	Mala	0	0%
Bajos	0	0%	Bajos	0	0%	Bajos	0	0%	Regular	1	1%
Normales	62	51%	Normales	79	65%	Normales	54	44%	Buena	8	7%
Altos	60	49%	Altos	43	35%	Altos	68	56%	Muy Buena	31	25%
									Excelente	82	67%

P16.2	#	%	P16.3	#	%	P16.4	#	%	P16.5	#	%
Mala	0	0%									
Regular	1	1%	Regular	0	0%	Regular	0	0%	Regular	0	0%
Buena	6	5%	Buena	4	3%	Buena	6	5%	Buena	6	5%
Muy Buena	33	27%	Muy Buena	36	30%	Muy Buena	36	30%	Muy Buena	37	30%
Excelente	82	67%	Excelente	82	67%	Excelente	80	65%	Excelente	79	65%

P16.6	#	%
Mala	0	0%
Regular	6	5%
Buena	3	2%
Muy Buena	36	30%
Excelente	77	63%

ANEXO F: Resultados de la tabulación de datos encuesta del 28 de septiembre al 04 de octubre del 2011

Muestra: 38

P0	#	%	P1	#	%	P2	#	%	P3	#	%
Particulares Nacionales	10	26%	Ecuatoriana	26	68.42%	20-30	10	26.32%	Mensualmente	8	21.05%
Particulares Extranjeros	10	26%	Europea	4	10.53%	31-40	8	21.05%	Trimestralmente	4	10.53%
Corporativo	18	47%	Latinoamericana	5	13.16%	41-50	15	39.47%	Semestralmente	10	26.32%
			Norteamericana	3	7.89%	51-60	3	7.89%	Anualmente	6	15.79%
						61-71	2	5.26%	Ocasionalmente	10	26.32%

P4	#	%	P5	#	%	P6	#	%	P7.1	#	%
Visitar Iglesias	8	21.05%	Lunes	0	0.00%	7:00 - 9:00	0	0.00%	Picaditas	10	26.32%
Asistir a Eventos	10	26.32%	Martes	4	10.53%	9:00 - 12:00	5	13.16%	Entradas Frías	7	18.42%
Visitar Calles	9	23.68%	Miércoles	5	13.16%	12:00 - 14:00	7	18.42%	Entradas Caliente	6	15.79%
Desayunar	2	5.26%	Jueves	13	34.21%	14:00 - 17:00	8	21.05%	Plato Fuerte	29	76.32%
Almorzar	8	21.05%	Viernes	18	47.37%	17:00 - 19:00	5	13.16%	Postre	17	44.74%
Cenar	18	47.37%	Sábado	14	36.84%	19:00 - 21:00	20	52.63%	Otras	0	0.00%
Otras	4	10.53%	Domingo	5	13.16%	21:00 - 24:00	5	13.16%			

P7.2	S	?	Xmin	Xmax	Moda	P8.1	#	%	P8.2	#	%
Picaditas	8.83	2	4	10	5	Nada Imp.	0	0.00%	Nada Imp.	2	5.26%
Ent. Frías	7.42	1	3	8	8	Poco Imp.	2	5.26%	Poco Imp.	1	2.63%
Ent. Calientes	8.50	2	5	10	10	Algo Imp.	7	18.42%	Algo Imp.	7	18.42%
Plato Fuerte	1.55	5	10	35	15	Importante	13	34.21%	Importante	17	44.74%
Postre	7.35	2	3	10	8	Muy Imp	16	42.11%	Muy Imp	11	28.95%

P8.3	#	%	P8.4	#	%	P8.5	#	%	P8.6	#	%
Nada Imp.	3	7.89%	Nada Imp.	1	2.63%	Nada Imp.	0	0.00%	Nada Imp.	0	0.00%
Poco Imp.	1	2.63%	Poco Imp.	2	5.26%	Poco Imp.	0	0.00%	Poco Imp.	0	0.00%
Algo Imp.	6	15.79%	Algo Imp.	0	0.00%	Algo Imp.	3	7.89%	Algo Imp.	2	5.26%
Importante	18	47.37%	Importante	14	36.84%	Importante	10	26.32%	Importante	5	13.16%
Muy Imp	10	26.32%	Muy Imp	21	55.26%	Muy Imp	25	65.79%	Muy Imp	31	81.58%

P9	#	%	P10	#	%	P10	#	%
Familiares	21	55.26%	B. Epoque	11	28.95%	Mea Culpa	4	10.53%
Internet	0	0.00%	Café Niza	0	0.00%	Octava de Corpus	0	0.00%
Televisión	5	13.16%	Café Plaza G.	10	26.32%	Papaya Net	0	0.00%
Negocios	7	18.42%	Café San Agustín	1	2.63%	Patio Andaluz	3	7.89%
Radio	1	2.63%	Café Thianguez	2	5.26%	Pims	3	7.89%
Agencias	10	26.32%	Cucurucho	2	5.26%	Posada	0	0.00%
			Cueva del Oso	0	0.00%	San Francisco	5	13.16%
			Hasta La Vuelta	2	5.26%	Theatrum	4	10.53%
			La Cava	5	13.16%	Vista Hermosa	5	13.16%
			Los Chapineros	0	0.00%			

P11	#	%	P12	#	%	P13.1	#	%	P13.2	#	%
SI	35	92.11%	La Cava	5	13.16%	Nada Var.	3	7.89%	Nada Var.	0	0.00%
NO	3	7.89%	Café Plaza Grand	15	39.47%	Poco Var.	21	5.26%	Poco Var.	2	5.26%
			Belle Epoque	13	34.21%	Variados	21	55.26%	Variados	21	55.26%
			San Francisco	7	18.42%	Muy Var.	9	23.68%	Muy Var.	12	31.58%

P13.3	#	%	P13.4	#	%	P13.5	#	%
Nada Var.	0	0.00%	Nada Var.	0	0.00%	Nada Var.	0	0.00%
Poco Var.	0	0.00%	Poco Var.	1	2.63%	Poco Var.	1	2.63%
Variados	17	44.74%	Variados	10	26.32%	Variados	12	31.58%
Muy Var.	18	47.37%	Muy Var.	24	63.16%	Muy Var.	22	57.89%

P14	#	%	P15.1	#	%	P15.2	#	%
Familiares	19	50.00%	Muy Bajos	0	0.00%	Muy Bajos	0	0.00%
Internet	0	0.00%	Bajos	1	2.63%	Bajos	1	2.63%
Televisión	4	10.53%	Normales	29	76.32%	Normales	27	71.05%
Negocios	6	15.79%	Altos	5	13.16%	Altos	7	18.42%
Radio	0	0.00%						
Agencias	10	26.32%						

P15.4	#	%	P15.5	#	%	P15.6	#	%
Muy Bajos	0	0.00%	Muy Bajos	0	0.00%	Muy Bajos	0	0.00%
Bajos	0	0.00%	Bajos	0	0.00%	Bajos	0	0.00%
Normales	18	47.37%	Normales	23	60.53%	Normales	17	44.74%
Altos	17	44.74%	Altos	12	31.58%	Altos	18	47.37%

P16.2	#	%	P16.3	#	%	P16.4	#	%
Mala	0	0.00%	Mala	0	0.00%	Mala	0	0.00%
Regular	0	0.00%	Regular	0	0.00%	Regular	0	0.00%
Buena	0	0.00%	Buena	0	0.00%	Buena	1	2.63%
Muy Buena	10	26.32%	Muy Buena	10	26.32%	Muy Buena	10	26.32%
Excelente	25	65.79%	Excelente	25	65.79%	Excelente	24	63.16%

P16.6	#	%	P16.5	#	%
Mala	0	0.00%	Mala	0	0.00%
Regular	2	5.26%	Regular	0	0.00%
Buena	1	2.63%	Buena	1	2.63%
Muy Buena	7	18.42%	Muy Buena	12	31.58%
Excelente	25	65.79%	Excelente	22	57.89%

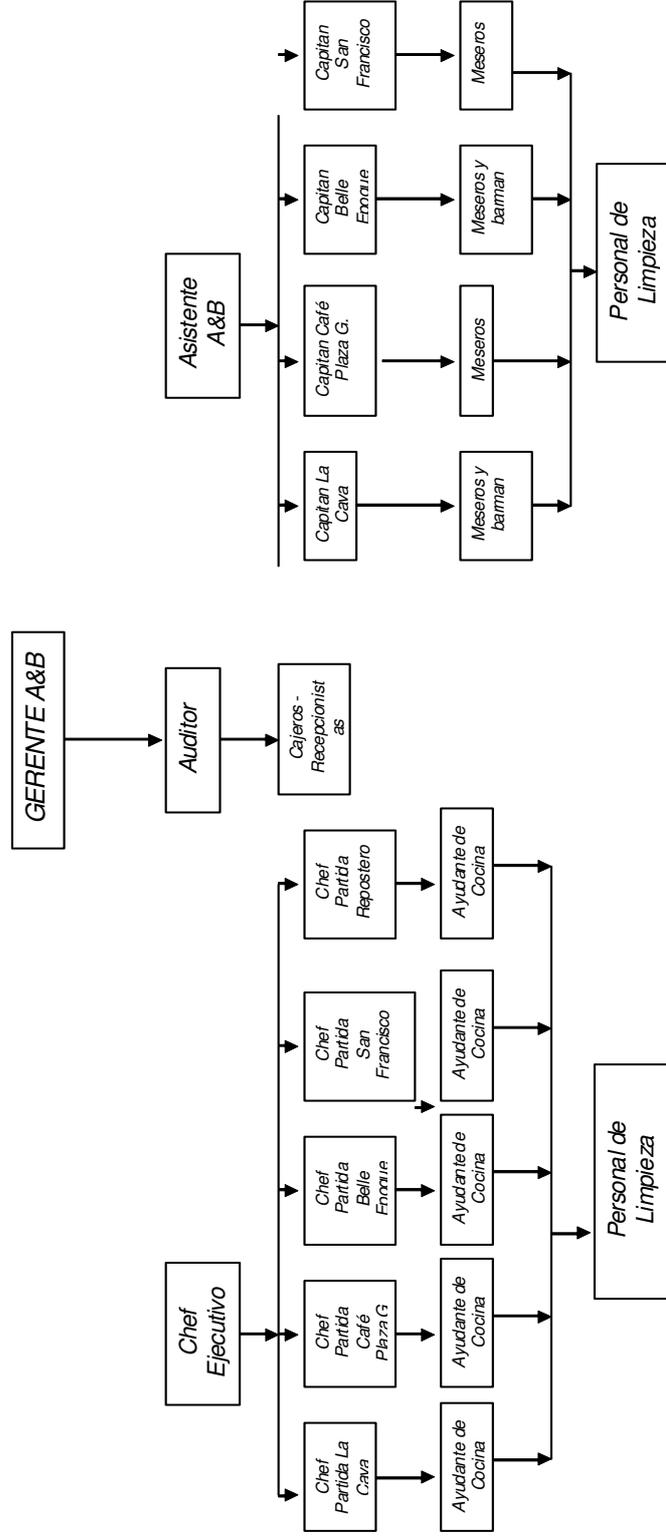
ANEXO G: Cuadro del impacto de los factores externos

Factores del sector externo y del sector industrial

Factor	Descripción	Impacto	Pos(+) / Neg(-)	Oportunidad / Amenaza
Análisis del Sector Externo				
Ambiente Demográfico	Número elevado de empresas a las cuales se puede ofrecer los productos del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Plaza Grande	Alto	+	Oportunidad
	Aumento del turismo hacia el Ecuador, especialmente al Centro Histórico de Quito	Alto	+	Oportunidad
Ambiente Sociocultural	Nivel social, económico y académico alto de los clientes	Alto	+	Oportunidad
	La alimentación se encuentra entre los principales rubros en la estructura de gasto de la población	Mediano	+	Oportunidad
Ambiente Económico	Incremento de las materias primas y precios finales por el aumento de la tasa de inflación	Alto	-	Amenaza
	Crecimiento de la economía ecuatoriana	Mediano	+	Oportunidad
	Disminución en los índices de subempleo y	Mediano	-	Oportunidad
Ambiente Político Legal	Obligatoriedad en el cumplimiento de todos los requisitos para ingresar en el negocio del turismo	Alto	+	Oportunidad
Ambiente Tecnológico	Equipos industriales y de telecomunicaciones con la más alta tecnología	Alto	+	Oportunidad
Ambiente Físico Ambiental	Deterioro acelerado del medio ambiente	Alto	-	Amenaza
Análisis del Sector Industrial				
Rivalidad entre competidores	Ubicación de la competencia dentro del Centro Histórico	Bajo	-	Amenaza
	Tipo de comida que brindan	Bajo	-	Amenaza
	Gran cantidad de locales de comida	Bajo	-	Amenaza
Amenaza de nuevos competidores	Poca capacidad de ofrecer productos de calidad	Alto	+	Oportunidad
	Poca capacidad de adquirir productos de alta tecnología	Alto	+	Oportunidad
Poder de negociación de los proveedores	Presencia de más de dos proveedores para el mismo producto	Alto	+	Oportunidad
Poder de negociación de los compradores	Conocimiento del movimiento del mercado	Alto	-	Amenaza

Elaborado por: Angela Yáñez

ANEXO H: Organigrama



ANEXO I: **Proceso de producción y de servicio**

Producción.- los ayudantes de cocina reciben cada mañana el producto de la bodega, estos se encargan de distribuir los materiales necesarios para elaborar el producto final. Los ayudantes de cocina se encargan de elaborar el mise n place, estos a su vez realizan diferentes actividades hasta obtener el producto.

Cocina Fría.- las actividades dentro de esta área son:

- Preparación de productos carnicos: cortes, creación de terrinas, galantitas, pates, embutidos
- elaboración de platos fríos
- Decoración general de los platos (para eventos, mesas de buffet, espejos, etc)
- Creación de salsas frías y ensaladas

Cocina Caliente.- las actividades dentro de esta área son:

- elaboración de todo tipo de platos calientes, así como también sopas y guarniciones
- Presentación del plato terminado

Repostería.- esta área se encarga de elaborar:

- Postres
- Pasteles
- Panes

Posillería.- la labor de esta área esta realizada por el personal de limpieza, quienes se encargan de la limpieza de utensilios usados tanto para servicio como para cocina.

Control de calidad.- la realiza el chef ejecutivo, asegurándose que el producto terminado cumpla con los estándares de calidad predeterminados en los restaurantes.

Servicio.- dentro de este departamento se lleva a cabo diariamente la organización y equipamiento de las diferentes áreas del comedor y posteriormente la atención al cliente. Las actividades de esta área son:

Capitán y meseros.- trabajan conjuntamente para:

- Preparar las mesas, cristalería, cubertería y la mantelería correspondiente
- Tomar pedidos
- Servir platos y bebidas
- Retirar platos y bebidas
- Entregar cuentas
- Limpiar y ordenar las mesas que corresponden a su sección de trabajo

Barman.- se encarga de preparar bebidas elaboradas, tanto alcohólicas como no alcohólicas.

Cajero.- esta a su cargo las siguientes actividades:

- Cobrar las cuentas sea por medio del mesero o al cliente directamente
- Hacer un cierre de caja al final del día
- Entregar cuentas al auditor

ANEXO J: Cuadro del impacto de los factores internos

Factores del sector interno				
Factor	Descripción	Impacto	Pos(+)/ Neg(-)	Fortaleza / Debilidad
Organización	Privilegiada Ubicación Geográfica	Alto	+	Fortaleza
	Prestación de servicios y productos de alta calidad.	Alto	+	Fortaleza
	Cumplimiento de normas altas de producción y servicio	Alto	+	Fortaleza
	Poca gestión en la labor de ventas	Alto	-	Debilidad
	Gran capacitación a los empleados acerca de las actividades que realizan	Alto	+	Fortaleza
	Variedad de productos ofrecidos	Alto	+	Fortaleza
	Precios más altos que los de la competencia	Alto	-	Debilidad
	Prestigio de la marca con la cual se trabaja Swissotel Quito	Mediano	+	Fortaleza
	Proceso productivo bien definido y organizado	Alto	+	Fortaleza
	Personal de ventas sin carteras bien definidas	Alto	-	Debilidad
	Poca atención al servicio postventa	Mediano	-	Debilidad
	Presencia de proveedores con servicios de alta calidad	Alto	+	Fortaleza
	Facilidad de los proveedores para la entrega del producto	Mediano	+	Fortaleza

Elaborado por: Angela Yáñez

ANEXO K: Sectores económicos y categorías de ocupación

SECTORES ECONÓMICOS Y CATEGORÍA DE OCUPACIÓN	TOTAL	TRAMOS DE INGRESO										
		0 a 49	50 a 99	100 a 199	200 a 299	300 a 399	400 a 499	500 a 799				
Ocupados												
QUITO URBANO	738,601	18,042	29,444	72,249	131,736	110,823	50,926	100,524				
		2%	4%	10%	18%	15%	7%	14%				
Patrono	47,318		2,865	1,129	3,018	2,872	2,705	3,821				
Cuenta propia	169,696	12,629	18,260	44,932	25,300	17,148	8,694	22,233				
Trabajador familiar no remunerado	44,471											
Asalariado de gobierno	94,145		782	1,053	3,192	6,244	4,819	22,386				
Asalariado privado	350,199	3,423	5,062	20,057	89,463	74,521	32,279	52,084				
Empleado doméstico	32,771	1,990	2,475	5,077	10,763	10,037	2,429					

	Pobj	Población de 800 a mas
738,601	91.43%	675302
		18%
		121408

ANEXO L: Matriz de priorización oportunidades y amenazas

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN (Oportunidades)

	Factores que representan oportunidades	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	Sumatoria	Porcentaje
F1	Más de la tercera parte de la población se encuentre dentro de la población económicamente activa	0,5	0,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,0	0,5	0,5	1,0	6,0	12,0%
F2	Aumento del turismo hacia el Ecuador, especialmente al Centro Histórico de Quito	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	8,5	17,0%
F3	Nivel social, económico y académico alto de los clientes	0,5	0,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	7,0	14,0%
F4	La alimentación se encuentra entre los principales rubros en la estructura de gasto de la población	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	6,0	12,0%
F5	Crecimiento de la economía ecuatoriana	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	2,5	5,0%
F6	Obligatoriedad en el cumplimiento de todos los requisitos para ingresar en el negocio del turismo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	2,0	4,0%
F7	Equipos industriales y de telecomunicaciones con la más alta tecnología	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	6,5	13,0%
F8	Poca capacidad de ofrecer productos de calidad	0,5	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	5,0	10,0%
F9	Poca capacidad de adquirir productos de alta tecnología	0,5	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	5,0	10,0%
F10	Presencia de más de dos proveedores para el mismo producto	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	1,5	3,0%
Elaborado por: Angela Yáñez												50,0	100,0%

MATRIZ DE PRIORIZACION (Amenazas)

	Factores que representan oportunidades	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	Sumatoria	Porcentaje	
F1	Incremento de las materias primas y precios finales por el aumento de la tasa de inflación	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	5,5	22,4%	
F2	Aumento en los índices de subempleo y desempleo	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	5,5	22,4%	
F3	Deterioro acelerado del medio ambiente	0,0	0,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	4,0	16,3%	
F4	Ubicación de la competencia dentro del Centro Histórico	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	2,0	8,2%	
F5	Tipo de comida que brindan	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	4,5	18,4%	
F6	Gran cantidad de locales de comida	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	1,0	4,1%	
F7	Conocimiento del movimiento del mercado	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	1,0	0,5	2,0	8,2%	
Elaborado por: Angela Yáñez										24,5	100,0%

ANEXO M: Matriz de priorización fortalezas y debilidades

MATRIZ DE PRIORIZACION (Fortalezas)

	Factores que representan oportunidades	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Sumatoria	Porcentaje
F1	Privilegiada Ubicación Geográfica	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	4,5	11,1%
F2	Prestación de servicios y productos de alta calidad.	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	6,0	14,8%
F3	Cumplimiento de normas altas de producción y servicio	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	6,0	14,8%
F4	Gran capacitación a los empleados acerca de las actividades que realizan	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	1,0	0,5	0,5	1,0	5,0	12,3%
F5	Variedad de productos ofrecidos	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	6,0	14,8%
F6	Prestigio de la marca con la cual se trabaja Swissotel Quito	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	1,0	2,5%
F7	Proceso productivo bien definido y organizado	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	5,5	13,6%
F8	Presencia de proveedores con servicios de alta calidad	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	5,0	12,3%
F9	Facilidad de los proveedores para la entrega del producto	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	1,5	3,7%
Elaborado por: Angela Yáñez											40,5	100,0%

MATRIZ DE PRIORIZACION (Debilidades)

	Factores que representan oportunidades	F1	F2	F3	F4	Sumatoria	Porcentaje
F1	Poca gestión en la labor de ventas	0,5	0,0	0,5	0,5	1,5	18,8%
F2	Precios más altos que los de la competencia	1,0	0,5	1,0	1,0	3,5	43,8%
F3	Personal de ventas sin carteras bien definidas	0,5	0,0	0,5	0,5	1,5	18,8%
F4	Poca atención al servicio postventa	0,5	0,0	0,5	0,5	1,5	18,8%
Elaborado por: Angela Yáñez						8,0	100,0%

ANEXO N: Plan Operativo