



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REACTIVACIÓN COMERCIAL DE  
RESTAURANTES CON EL USO PLATAFORMAS DIGITALES.**

**AUTORES:**

**LANIS CHACHA KEVIN SANTIAGO**

**VARGAS MERCHAN MARIA JACQUELINE**

**TUTOR:**

**ING. COM. HUGO RAMIRO CASTILLO LASCANO**

**Guayaquil, 2022**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



## REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS

**TÍTULO Y SUBTÍTULO:**

Plan de Marketing para Incrementar las Ventas en la Panadería y Pastelería Jennifer

**AUTOR/ES:**

Lanis Chacha Kevin Santiago  
Vargas Merchan Maria Jacqueline

**REVISORES O TUTORES:**

Ing. Com. Hugo Ramiro Castillo Lascano

**INSTITUCIÓN:**

Universidad Laica Vicente Rocafuertede  
Guayaquil

**Grado obtenido:**

Ingeniería Comercial

**FACULTAD:**

Administración

**CARRERA:**

Administración De Empresas

**FECHA DE PUBLICACIÓN:  
2022**

N. DE PAGS:127

**ÁREAS TEMÁTICAS:** Educación Comercial y Administración

**PALABRAS CLAVE:** VAN TIR RELACIÓN COSTO BENEFICIO

**RESUMEN:**

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo realizar un plan estratégico para la reactivación comercial de restaurantes con el uso plataformas digitales.

Es así como, la situación actual producto del Covid-19 está forzando a muchas empresas a repensar sus modelos de negocio; la nueva realidad está obligando a realizar compras habituales a través de transacciones electrónicas, por lo que para las empresas algunos de los mecanismos tradicionales de mercado podrían no ser suficientes para enfrentarla debido a que la digitalización se ha vuelto un requisito obligatorio a nivel empresarial.

**N. DE REGISTRO (en base de datos):****N. DE CLASIFICACIÓN:****DIRECCIÓN URL (tesis en la web):****ADJUNTO PDF:**

SI

NO

**CONTACTO CON AUTOR/ES:****Lanis Chacha Kevin Santiago  
Vargas Merchan Maria Jacqueline**Teléfono:  
0959003202  
0961409127E-mail: klanisc@ulvr.edu.ec  
mvargasm@ulvr.edu.ec**CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:**Mg, Oscar Machado Álvarez  
Decano de la Facultad de Administración  
Teléfono: 259 6500 Ext. 201  
E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec  
Mg. Betty Aguilar Echeverría  
Subdecano de la Facultad de Administración  
Teléfono: 259 6500 Ext. 202  
E-mail: wquimid@ulvr.edu.ec

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

## ANÁLISIS DE VENTAS POR COMERCIO ELECTRÓNICO (VARGAS – LANIS)

---

### INFORME DE ORIGINALIDAD

**7** %

INDICE DE SIMILITUD

**7** %

FUENTES DE INTERNET

**1** %

PUBLICACIONES

**2** %

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

---



## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Las estudiantes egresadas Lanis Chacha Kevin Santiago y Vargas Merchan Maria Jacqueline declaran bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REACTIVACIÓN COMERCIAL DE RESTAURANTES CON EL USO PLATAFORMAS DIGITALES, corresponde totalmente a su suscrito y se responsabilizan con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, ceden los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

**Autores:**

**Firma:**



Lanis Chacha Kevin Santiago

C.I. 0930263546



Vargas Merchan Maria Jacqueline

C.I.0950582981

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REACTIVACIÓN COMERCIAL DE RESTAURANTES CON EL USO PLATAFORMAS DIGITALES, designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REACTIVACIÓN COMERCIAL DE RESTAURANTES CON EL USO PLATAFORMAS DIGITALES, presentado por las estudiantes Lanis Chacha Kevin Santiago y Vargas Merchan Maria Jacqueline como requisito previo, para optar al Título de INGENIERO COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación.



Firma:

Hugo Ramiro Castillo Lascano

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primero a Dios por otorgarme una familia maravillosa quienes han confiado en mí, a mis padres por ayudarme en mi preparación académicas y a mis hermanos por ser las fortalezas para seguir adelante.

Maria Jacqueline Vargas Merchan

Agradezco a Dios por permitirme en culminar mis estudios, a mis padres que siempre estuvieron ahí para darme valor en carrera profesional, además mis hermanos que daban su apoyo para terminar con éxito mi carrera.

Kevin Santiago Lanis Chacha

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mis padres que me ayudaron, pues sin ellos no podrían lograrlo. No fue sencillo pero el esfuerzo y la dedicación fue lo suficiente para terminar este ciclo académico.

Maria Jacqueline Vargas Merchan

Mi tesis está dedicada a Dios, gracias a él he logrado terminar mi carrera, a mis padres por ayudarme con su apoyo para seguir adelante en mis estudios.

Kevin Santiago Lanis Chancha

## CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Planteamiento del problema .....	1
1.3. Formulación del problema .....	3
1.4. Sistematización del problema.....	3
1.5. Objetivos de la investigación .....	4
1.5.1. Objetivo general .....	4
1.5.2. Objetivos específicos.....	4
1.6. Justificación de la investigación.....	4
1.7. Delimitación .....	4
1.8. Idea a defender .....	5
1.9. Delimitación de la Investigación.....	5
1.10. Línea de Investigación Institucional/Facultad .....	5
CAPITULO II .....	6
2. Marco de referencia .....	6
2.1. Antecedentes .....	6
2.1.1. Antecedentes de la investigación.....	6
2.1.2. Estado del Arte .....	7
2.2. Marco teórico .....	10
2.2.1. Planificación estratégica: bases y principales aspectos .....	10
2.1.2. Administración estratégica .....	15
2.1.3. Las 4P del marketing.....	24
2.3. Marco Conceptual .....	28
2.4. Marco Legal .....	31
2.4.1. Constitución de la república del ecuador.....	31
2.4.2. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.....	33
2.4.3. Plan nacional del buen vivir PNBV.....	34

2.4.4. Ley orgánica de apoyo humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del COVID-19.....	35
CAPITULO III.....	38
3. Metodología de la investigación.....	38
3.1. Tipo de investigación.....	38
3.2. Enfoque.....	39
3.3. Diseño de la investigación.....	40
3.4. Técnicas e instrumentos.....	40
3.5. Población.....	41
3.6. Muestra poblacional (cálculo).....	41
3.7. Resultados.....	42
3.7.1. Análisis de encuesta.....	42
3.7.2. Análisis de entrevistas.....	54
CAPITULO IV.....	58
4. Propuesta.....	58
4.1. Antecedentes.....	58
4.2. Objetivo.....	59
4.3. Alcance de la propuesta.....	59
4.4. Estrategia de mercado.....	60
4.5. Desarrollo de la propuesta: 4P del marketing.....	64
4.6. Resultados esperados.....	71
5. Evaluación Financiera.....	72
5.1. Nivel directivo.....	72
5.2. Nivel ejecutivo y operador.....	72
5.3. Posesión de las accionistas.....	73
5.4. Planes de bonificación.....	73
5.6. Mesa directiva.....	74

5.7. Potencial de rentabilidad y duración .....	75
5.8. El financiamiento propio y el financiamiento de terceros .....	75
5.9. Análisis del costo de oportunidad del capital o (tmar).....	75
5.10. Costos fijos, variables o semivariantes .....	77
5.11. Presupuesto de inversión.....	78
5.12. Activos fijos .....	78
5.13. Activos intangibles.....	82
5.14. Capital de trabajo .....	83
5.15. Cronograma de inversiones.....	85
5.16. Presupuesto de operación.....	87
5.16. Presupuesto de ingresos .....	87
5.17. Presupuesto de egresos.....	87
5.18. Estructura de financiamiento.....	89
5.19. Punto de equilibrio .....	89
5.20. Estados financieros proforma.....	93
5.21. Estado de resultados (pérdidas y ganancias).....	93
5.22. Evaluación financiera.....	93
5.23. Criterios de evaluación.....	93
5.24. Valor actual neto (v.a.n.).....	93
5.26. Tasa interna de retorno.....	97
5.27. Período de recuperación de la inversión .....	97
5.28. Relación costo/beneficio .....	98
CONCLUSIONES .....	99
RECOMENDACIONES .....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	101
ANEXOS.....	109

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Proceso de administración dentro del sistema estratégico.....	11
<b>Figura 2</b> Esquema de la Planeación estratégica .....	12
<b>Figura 3.</b> Plan Estratégico.....	14
<b>Figura 4.</b> Cuadro de Mando Integral .....	17
<b>Figura 5</b> Frecuencia con que se revisa el entorno comercial del restaurante en Urdesa Norte. .....	43
<b>Figura 6</b> Nivel de cumplimiento en las exigencias y necesidades de los clientes frecuentes al restaurante en Urdesa Norte.....	44
<b>Figura 7</b> Perspectiva de los propietarios de restaurantes en Urdesa Norte en relación a llegar a innovar sus servicios. ....	45
<b>Figura 8</b> Perspectiva de los propietarios de restaurantes en Urdesa Norte en relación a llegar a intercalar sus servicios en plataformas digitales. ....	46
<b>Figura 9</b> Administradores que estarían dispuesto a invertir un capital representativo para diversificar sus servicios. ....	47
<b>Figura 10</b> Consideración respecto a la preparación del personal para manejar las plataformas digitales. ....	48
<b>Figura 11</b> Plataforma a la cual están dispuestos los administradores a incursionar para mejorar los servicios del restaurante.....	49
<b>Figura 12</b> Aspectos a considerar para incursionar en una mejora de la fidelidad del público consumidor.....	50
<b>Figura 13</b> Medios de pago a emplear .....	51
<b>Figura 14</b> Promedio de mejora en el margen de ventas .....	52
<b>Figura 15</b> Percepción sobre la conveniencia de emplear una diversificación del servicio en los restaurantes.....	53
<b>Figura 16.</b> FODA restaurantes del norte de la ciudad de Guayaquil.....	60
<b>Figura 17.</b> 4P Marketing – Estrategias para los restaurantes del norte de la ciudad de Guayaquil.....	65

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Antecedentes de investigación .....	8
Tabla 2:Frecuencia de investigación de mercado .....	43
Tabla 3:Administradores que considera cumplir con las necesidades del comensal ...	44
Tabla 4:Encuestados que consideran necesario innovar el servicio.....	45
Tabla 5:Administradores que piensan intercalar su servicio a los medios digitales ....	46
Tabla 6:Disposición de los administradores a invertir capital en diversificación digital del servicio.....	47
Tabla 7:Nivel de capacitación de los empleados en plataformas digitales .....	48
Tabla 8:Plataforma de mayor elección por parte de los administradores de los restaurantes .....	49
Tabla 9:Aspectos que los administradores consideran pertinentes mejoras .....	50
Tabla 10:Medios de pagos a escoger para emplear cobros en las plataformas digitales .....	51
Tabla 11:Incremento en ventas esperado por los administradores de los restaurantes	52
Tabla 12:Administradores que consideran conveniente el emplear un plan estratégico .....	53
Tabla 13. Entrevista a profesionales .....	55
<b>Tabla 14.</b> Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	61
<b>Tabla 15.</b> Puntualización de las 5 Fuerzas de Porter.....	62
Tabla 16. <i>Matriz de estrategias de mercado – Restaurantes de Urdesa norte de la ciudad de Guayaquil</i> .....	63
Tabla 17:Nivel directivo .....	72
Tabla 18:Nivel ejecutivo y operador.....	72
Tabla 19:Posesión de las accionistas.....	73
Tabla 20: CALCULO DE LA TMAR – COSTO DE OPORTUNIDAD (RP) Riesgo País.....	77
Tabla 21: Estimaciones de inversiones .....	79
Tabla 22:Depreciación de activos fijos .....	80
Tabla 23:Porcentajes de mantenimiento de activo fijo .....	81
Tabla 24:Mantenimiento de activo fijo por cada año.....	82
Tabla 25:Activos intangibles.....	82
Tabla 26.Amortización de activos intangibles .....	83

Tabla 27:Capital de trabajo .....	84
<b>Tabla 28:</b> Resumen de inversiones.....	84
Tabla 29:Cronograma de inversiones.....	85
Tabla 30:Presupuesto de ingresos .....	87
Tabla 31:Presupuesto de egresos .....	88
Tabla 32:Estimado de Ingresos y Egresos .....	88
Tabla 33:Estimación de Financiamiento .....	89
Tabla 34:Estimado del Costo Fijo.....	89
Tabla 35:Estimado del Costo Variable .....	90
Tabla 36:Punto de equilibrio.....	91
Tabla 37: Punto de equilibrio en ventas .....	92
Tabla 38:Beneficios netos .....	94
Tabla 39:Factor simple de actualización.....	95
Tabla 40:Beneficios netos actualizados .....	95

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuesta .....	109
Anexo 2. Modelo de entrevista .....	112

# CAPÍTULO I

## 1.1. Tema

Plan estratégico para la reactivación comercial de restaurantes con el uso plataformas digitales.

## 1.2. Planteamiento del problema

La enfermedad por coronavirus (COVID-19) fue declarada una emergencia de salud pública de importancia internacional por el Comité de Emergencias del Reglamento Sanitario Internacional. En Ecuador se identificó el primer caso el 29 de febrero del 2020 y su propagación crece en forma acelerada. (CSSN, 2020)

La anormal situación sanitaria, que hasta diciembre del 2020 provocó alrededor de 200.000 contagiados y 14.000 muertos, también causó la pérdida de 410.000 empleos en el país, con poco más de ocho millones de ciudadanos en edad laboral, pero con un 57% de ellos en situación de subempleo y 6,6% en desempleo, datos que, en desempleo, datos que configuran la caída más pronunciada de las últimas décadas. (SOLANO, 2020)

El panorama a nivel internacional mostraba a la ciudad de Guayaquil como el epicentro de la pandemia en América latina, entre el 23 de marzo y el 4 de abril ya se habían recogido más de 1 300 cadáveres.

Las principales resoluciones del COE nacional, anunciadas el 16 de marzo fueron:

- Suspensión total de la jornada laboral presencial.
- Restricción general vehicular.
- Prohibición de eventos públicos.

- Suspensión de actividades académicas a nivel nacional.

Las medidas mostraron resultados positivos, aplacando la curva de contagio rápidamente. Sin embargo, a nivel económico las empresas ya se veían afectadas, obligando a una reducción de personal en algunos casos y en los peores, el cierre de operaciones.

Las exportaciones, que están encadenadas al movimiento en puertos, logística, transporte y servicios, nunca pararon. “Por Guayaquil se mueve casi el 90% de la carga portuaria, lo que significa que es una ciudad que no puede parar y necesita solo reinventarse para seguir operativa”, consideró Sergio Murillo, de la Asociación de Terminales Portuarios Privados del Ecuador (Asotep). (Comercio, 2020)

Se puede decir que el sector turístico es uno de los más afectados por la pandemia, con un aporte de 2,2% del PIB. Más de 70 hoteles mediano y grandes, a nivel nacional, han cerrado definitivamente y alrededor de 30 tiene paralizaciones temporales. Holbach Muñeton, presidente de las Cámaras de Turismo del Ecuador, aseveró que se ha tenido que despedir a 50.000 personas, lo que representa más del 33% de los puestos directos que generaba la actividad. En el caso de los hoteles, la afectación llega hasta el 70% de las nóminas. (Hora, 2020)

En guayaquil debido a la crisis del COVID-19 los siguientes negocios cerraron sus puertas de manera definitiva:

- Tacos Californianos (34 años en el mercado)
- Artur's (21 años en el mercado)
- La pizarra (6 años en el mercado)
- Chappu's (36 años en el mercado)
- D'Andrès (23 años en el mercado)
- El Cantones (25 años en el mercado)

- Gran Chef (16 años en el mercado)
- El Colonial (38 años en el mercado)

Durante el periodo que la ciudad estuvo en semáforo rojo estos restaurantes que solo facturaron al 10% y al 15% cerraron. Por otro lado, los restaurantes en su mayoría de comida rápida que adoptaron medidas de bioseguridad con el servicio de entrega a domicilios mantuvieron un porcentaje de 30% al 40% en ventas.

Para superar el confinamiento del COVID-19 y las restricciones de movilidad, los negocios de supermercados y restaurantes implementaron el comercio electrónico en tiempo récord, según la demanda de los guayaquileños. El 80% de las ventas online durante la pandemia corresponde a la ciudad de Guayaquil y Quito, en partes iguales. Rubén Salazar, gerente de Corporación Favorita, sostiene que el 2017 empezaron una relación comercial con un proveedor de comercio electrónico para supermercado, pero fue durante la crisis sanitaria ejecutaron acuerdo e implementaron las modalidades. (Guevara, 2020)

### **1.3. Formulación del problema**

¿De qué manera las plataformas digitales se relacionan las ventas de restaurantes de la ciudad de Guayaquil durante la emergencia sanitaria del COVID-19?

### **1.4. Sistematización del problema**

¿Cuáles serían las teorías que sustenten que la implementación de plataformas digitales ayudaría a mejorar los ingresos en los restaurantes?

¿Cómo diagnosticaría la situación actual de las ventas en los restaurantes en la Avenida Víctor Emilio Estrada?

¿De qué manera garantizaría que la implementación de plataformas digitales ayudaría mejorar los ingresos en los restaurantes?

## **1.5. Objetivos de la investigación**

### **1.5.1. Objetivo general**

Desarrollar un plan estratégico para la reactivación comercial de restaurantes con el uso plataformas digitales.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Identificar los referentes teóricos
- Evaluar la situación actual del mercado (restaurantes)
- Evaluar la aplicación de las estrategias y los beneficios que se obtendrán dentro del corto y largo plazo.

## **1.6. Justificación de la investigación**

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo realizar un plan estratégico para la reactivación comercial de restaurantes con el uso plataformas digitales.

Es así como, la situación actual producto del Covid-19 está forzando a muchas empresas a repensar sus modelos de negocio; la nueva realidad está obligando a realizar compras habituales a través de transacciones electrónicas, por lo que para las empresas algunos de los mecanismos tradicionales de mercado podrían no ser suficientes para enfrentarla debido a que la digitalización se ha vuelto un requisito obligatorio a nivel empresarial.

## **1.7. Delimitación**

El presente trabajo de titulación, se lo realizará en la ciudad de Guayaquil en el sector Urdesa norte, en el que se va a realizar un plan estratégico para la reactivación comercial de restaurantes con el uso plataformas digitales como Uber Eats, Rappi, Súper Easy, Glovo y así utilizaron el comercio electrónico como estrategia para adaptarse a la nueva normalidad.

### **1.8. Idea a defender**

La elaboración de un plan estratégico para la reactivación comercial de restaurantes con el uso plataformas digitales en Urdesa Norte de la ciudad de Guayaquil.

### **1.9. Delimitación de la Investigación**

El presente trabajo de titulación, se lo realizará en la ciudad de Guayaquil, en el que se realizar un plan estratégico para la reactivación comercial de restaurantes con el uso plataformas digitales como Uber Eats, Rappi, Súper Easy, Glovo y así utilizaron el comercio electrónico como estrategia para adaptarse a la nueva normalidad.

### **1.10. Línea de Investigación Institucional/Facultad**

El presente Proyecto de Investigación se enmarca dentro de la línea 4 Institucional de Desarrollo Estratégico Empresarial y Emprendimientos Sustentables, y a su vez en la línea de Facultad de Marketing, Comercio y Negocios locales.

## **CAPITULO II**

### **2. Marco de referencia**

#### **2.1. Antecedentes**

##### **2.1.1. Antecedentes de la investigación**

El costo económico de COVID-19 en la industria de los restaurantes no se ha distribuido de manera uniforme. Mientras que las cadenas grandes de comida rápida pudieron mantener sus ventas de alguna manera gracias a que ya mantenían un sistema de entregas a domicilio y mercadeo por redes sociales, los restaurantes de comida informal y de alta cocina han visto disminuir sus ingresos hasta caer a cero.

Después de meses de cuarentena y distanciamiento físico, el COVID-19 no solo ha sido una devastadora crisis de salud pública; también ha sido el mayor desafío para el negocio de los restaurantes hasta la fecha. Nunca antes tantos restaurantes se vieron obligados a cesar sus operaciones; algunos nunca volverán a abrir. Los primeros indicios, de países donde la pandemia parece estar bajo control sugieren que la demanda de los consumidores no se recuperará inmediatamente cuando se levanten las restricciones. Sin embargo, los restaurantes que planean con anticipación adaptar y refinar su modelo de restaurante para la “nueva normalidad” estarán mejor posicionados para llevar las ventas a los niveles previos a la crisis.

La industria de los restaurantes se ha enfrentado a graves desafíos durante la pandemia, que incluyen fuertes caídas en los ingresos y enormes pérdidas de mano de obra, así como algunos cierres permanentes. Sin embargo, en algún momento, comer en restaurantes volverá a ser un placer que la gente podrá volver a disfrutar. Las acciones que los operadores de restaurantes tomen ahora contribuirán en gran medida a preservar su negocio a través del tiempo y el uso de plataformas digitales será necesario para que este tipo de negocio pueda adaptarse a los cambios.

La experiencia del cliente digital será fundamental para retener a los clientes actuales y capturar la lealtad de la próxima generación, y la mejor manera de mejorar la experiencia digital es a través de una personalización profunda. A continuación, se expone el estado del arte, donde se muestran trabajos relacionados con la temática de la presente investigación.

### **2.1.2. Estado del Arte**

**Tabla 1. Antecedentes de investigación**

Autor(a) y Universidad	Tema	A ño	Problemática	Conclusión	Recomendación
Correa, Pabón y Marín (2018)  Fundación Universitaria del Área Andina	Plan de negocio para la creación de la empresa Coctel Fest	2 018	Se enfocó en a la producción y elaboración de cócteles personalizados para eventos sociales, su objetivo principal es orientar, persuadir y recomendar a sus clientes toda la información relacionada con licores y mezclas a la hora de realizar un evento social.	El negocio se definió como persona natural donde se definió como política que el cliente debe realizar un pago del 30% por adelantado y el 70% el día del servicio acordado. Llegando así a obtener como resultado del análisis financiero un TIR del 103,23%, un periodo de recuperación de la inversión de 1,47 años y un punto de equilibrio de 7.514 unidades.	Establecer estrategias dirigidas a la promoción y el posicionamiento a través del Marketing Mix, donde se considere emplear los medios digitales como herramienta para proporcionar información sobre el producto.
Jenny Elizabeth Pulgarín Bermejo  Universid ad Politécnica Salesiana sede Cuenca	Propuesta de un plan estratégico para la empresa Tecnifiltro en la ciudad de Cuenca	2 017	Tiene como objetivo principal de la investigación proporcionar una herramienta que guíe a las actividades de la empresa por medio de un plan estratégico, lo cual le ayude a mejorar el desempeño de la organización	Se obtiene un diagnóstico situacional con el cual se pueda llegar a desarrollar estrategias óptimas para la solución del problema y un plan operativo dada la ausencia de una planeación estratégica con objetivos y metas claramente definidas tienden a afectar el desarrollo de la empresa	Se recomienda, crear una alianza con proveedores de insumos críticos que permita garantizar el abastecimiento de dichos insumos a un precio constante.
Fernando Muñoz Llvisaca  Universid ad Tecnológi ca Israel	Plan estratégico de comercialización para las empresas distribuidoras de artículos plásticos y complementos en la provincia del Azuay	2 016	Mejorar las estrategias comerciales de la empresa	Concluye con una propuesta para el diseño de una página dentro de una red social como es Facebook, la ejecución de un método de merchandising, la adquisición de un sistema completo de inventarios, un plan de capacitación.	Se recomienda mejorar la estrategia de difusión publicitaria para llegar a un efectivo reconocimiento dentro del mercado local.

José Pesantez Mascote	Estudio para la formulación de un plan de mejoramiento estratégico y administrativo en la empresa “Plastinovidades”	2 019	La empresa enfrenta deficiencias de control contable, de inventario y de personal operativo y administrativo. Lo que llevo a proponerse en dicho proyecto es la formulación de un plan estratégico administrativo y financiero	Se identifica que existe una deficiencia en el control de inventarios y otras áreas	Se recomienda implementar procesos normalizados, así como un manual de funciones y diversos análisis estratégicos para maximizar su utilidad
Luis Güiza	Plan de gestión de inventarios en Plastihogar S.A.	2 017	La empresa posee problemas de costos elevados en sus inventarios, por causa de la gran cantidad de productos que tiene y a los tiempos de espera de sus clientes	Se tomó en consideración el efecto causado por el costo del inventario almacenado y retrasos operativos, lo que llevó al incremento de los costos y propiciando pérdidas reflejadas en sus disparejas variables de análisis.	La investigación concluye con recomendaciones donde se sugiere la aplicación de procesos estandarizados en el control de inventarios para lo cual es necesario implementar herramientas tecnológicas que faciliten la gestión.
Universid ad Libre Colombia,					

*Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)*

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Planificación estratégica: bases y principales aspectos**

#### **2.2.1.1. *Planificación estratégica: Definición***

La planificación estratégica es la planificación, el seguimiento, el análisis y la evaluación continuos de todas las necesidades que una organización necesita para cumplir sus metas y objetivos. De acuerdo con Roncancio (2018), los cambios en los entornos empresariales requerirán que las organizaciones evalúen constantemente sus estrategias para alcanzar el éxito. El proceso de gestión estratégica ayuda a las organizaciones a evaluar su situación actual, definir estrategias, implementarlas y analizar la eficacia de las estrategias de gestión implementadas. Las estrategias de gestión estratégica constan de cinco estrategias básicas y pueden diferir en la implementación según el entorno circundante. La gestión estratégica se aplica tanto a las plataformas locales como a las móviles.

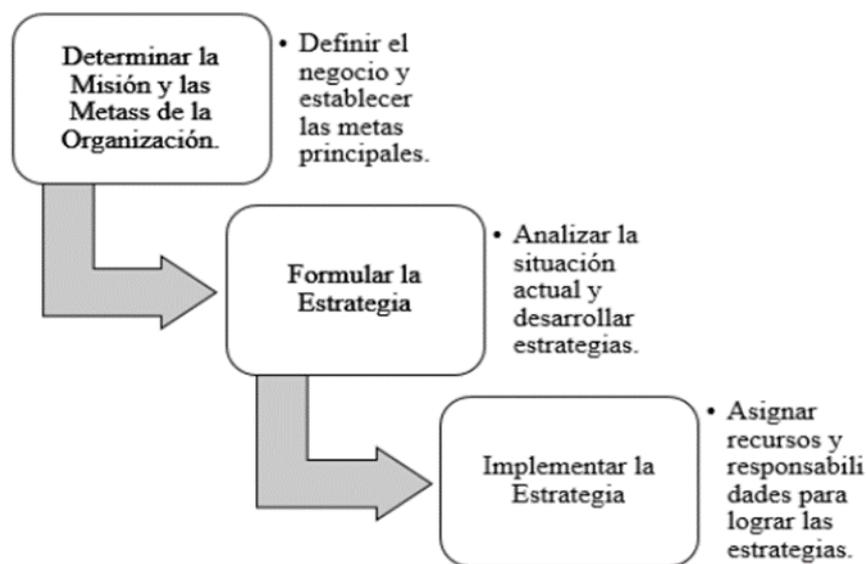
Por lo general, Ortegón (2019) sostiene que se piensa que la administración estratégica tiene beneficios financieros y no financieros. Un proceso de gestión estratégica ayuda a una organización y su liderazgo a pensar y planificar su existencia futura, cumpliendo una responsabilidad principal de una junta directiva. La gestión estratégica establece una dirección para la organización y sus empleados. A diferencia de los planes estratégicos de una sola vez, la gestión estratégica eficaz planifica, supervisa y prueba continuamente las actividades de una organización, lo que se traduce en una mayor eficiencia operativa, participación de mercado y rentabilidad.

Por su parte, Betancourt (2019) indica que la gestión estratégica se basa en la comprensión clara de la misión de una organización; su visión de dónde quiere estar en el futuro; y los valores que orientarán sus acciones. El proceso requiere un compromiso con la planificación

estratégica, un subconjunto de la gestión empresarial que implica la capacidad de una organización para establecer metas tanto a corto como a largo plazo. La planificación estratégica también incluye la planificación de decisiones estratégicas, actividades y asignación de recursos necesarios para lograr esos objetivos.

Por lo tanto, tener un proceso definido para administrar las estrategias de una institución ayudará a las organizaciones a tomar decisiones lógicas y desarrollar nuevos objetivos rápidamente para mantenerse al día con la evolución de la tecnología, el mercado y las condiciones comerciales. La gestión estratégica puede, por tanto, ayudar a una organización a obtener una ventaja competitiva, mejorar la cuota de mercado y planificar su futuro.

Para poder establecer la estrategia es necesario llevar a cabo un definido sistema de planificación basado en tres aspectos, que son:



**Figura 1** Proceso de administración dentro del sistema estratégico

Fuente: Jones & George (2015).

Michael E. Porter diferencia la efectividad operativa del posicionamiento estratégico al resaltar que la efectividad operativa es similar a la eficiencia y significa realizar actividades similares mejor que los pares de la industria. El posicionamiento estratégico significa adoptar actividades que son diferentes de las de uno o realizar actividades similares de manera diferente (Chiavenato, 2012) .

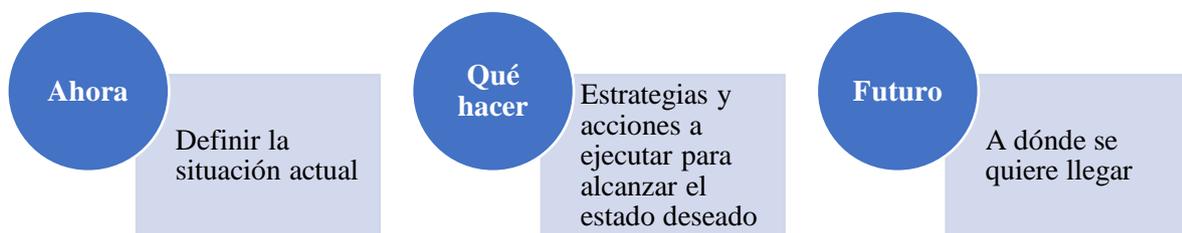
### 2.2.1.2. Importancia de la planeación estratégica

La administración y planificación estratégica involucra el "panorama general" del negocio debido que implica planificar, analizar e implementar una estrategia empresarial. Por lo tanto, es más eficaz si puede retroceder lo suficiente y decir "todo es posible" ante la esencia de hacer coincidir los recursos comerciales con las oportunidades del mercado.

Para buscar dichas oportunidades se debe generar un análisis a nivel interno y externo, así se lo justifica con lo expuesto por Izar (2016):

La planeación estratégica parte de hacer un análisis de cómo se encuentra una organización, para lo cual resulta de gran utilidad el ejercicio denominado FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que radica en un estudio interno que precisa las fortalezas y debilidades de la compañía, así como uno externo, donde se establecen las oportunidades y amenazas que muestra en el entorno. (pág. 15)

En la búsqueda de destacar la planeación estratégica y su importancia, se expone el esquema a seguir para poder despejar el panorama de desarrollo para la empresa:



**Figura 2** Esquema de la Planeación estratégica

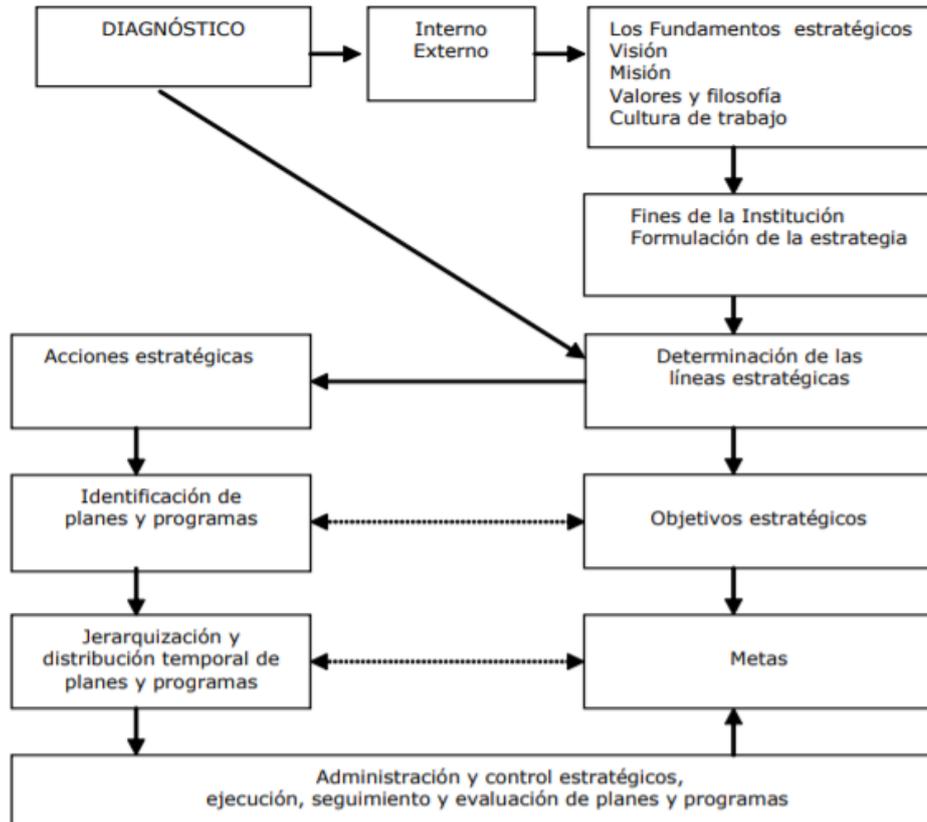
Fuente: (Izar, 2016)

De manera puntual se permite especificar una serie de características que hacen de la planificación estratégica un proceso de suma importancia en los negocios, algunas de ellas se caracterizan por:

- La gestión estratégica es la planificación, la gestión y el uso sistemáticos de los recursos disponibles para garantizar que una empresa específica y alcanza sus objetivos. También comprende la evaluación de la estrategia, una revisión de los procesos internos y los factores externos, la asignación de recursos y el análisis de la competencia.
- La cultura, la estructura, las operaciones y las habilidades de los recursos humanos de la empresa influyen en el proceso de desarrollo de su estrategia.
- Los pasos estratégicos en el proceso incluyen identificar la dirección, analizar los recursos, formular e implementar estrategias, evaluar su efectividad, etc.
- Prepara a las empresas para un mercado competitivo y las ayuda a identificar oportunidades y riesgos potenciales (Vaidya, 2018).

### **2.2.1.3. Fases del proceso de planeación estratégica**

El propósito principal del proceso de planificación es ayudar a las empresas a establecer metas y tener un plan viable para lograr esas metas. La planificación estratégica puede tener lugar en todos los niveles de una empresa. Puede haber un plan que cubra los objetivos de toda la organización, pero también puede haber planes que los gerentes individuales diseñen e implementen con sus equipos.



**Figura 3.** Plan Estratégico

Fuente: (Krugman & Wells, 2007)

Ante lo expresado en la figura 3, el proceso de planificación estratégica es fundamental para el éxito a largo plazo de una empresa. Con un plan estratégico implementada, una empresa puede enfocar de manera más efectiva sus energías y recursos en lograr una meta, para ello existen 7 pasos que cumplir en el proceso de planificación estratégica:

- Comprender la necesidad de un plan estratégico.
- Fijar metas.
- Desarrollar supuestos o premisas.
- Investigar diferentes formas de lograr los objetivos.
- Elegir el plan de acción.
- Desarrollar un plan de apoyo.
- Implementar el plan estratégico (Indeed Editorial Team, 2021).

## **2.1.2. Administración estratégica**

### **2.1.2.1. Definición**

La Administración Estratégica tiene que ver con la identificación y descripción de las estrategias que los gerentes pueden llevar a cabo para lograr un mejor desempeño y una ventaja competitiva para su organización. Se dice que una organización tiene una ventaja competitiva si su rentabilidad es superior a la rentabilidad media de todas las empresas de su industria.

Es por ello que Lana (2008) menciona que la administración estratégica también se puede definir como un conjunto de decisiones y actos que emprende un gerente y que decide el resultado del desempeño de la empresa. El gerente debe tener un conocimiento y un análisis profundo del entorno organizacional general y competitivo para tomar decisiones acertadas. Por lo que es necesario realizar un análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), es decir, deben aprovechar al máximo las fortalezas, minimizar las debilidades organizativas, aprovechar las oportunidades que surgen del entorno empresarial y no ignorar las amenazas.

Por su parte, Fred (2016) indica que la gestión estratégica no es más que planificación para contingencias tanto predecibles como inviables. Es aplicable tanto a las organizaciones pequeñas como a las grandes, ya que incluso las organizaciones más pequeñas se enfrentan a la competencia y, al formular e implementar estrategias adecuadas, pueden lograr una ventaja competitiva sostenible.

Es una forma en que los estrategas establecen los objetivos y proceden a alcanzarlos. Además, se puede destacar mediante lo expuesto por los autores que se trata de tomar e implementar decisiones sobre la dirección futura de una organización y ayuda a identificar la dirección en la que se mueve una organización.

La gestión estratégica es un proceso continuo que evalúa y controla el negocio y las industrias en las que participa una organización; evalúa a sus competidores y establece metas y estrategias para cumplir con todos los competidores existentes y potenciales; y luego reevalúa las estrategias de manera regular para determinar cómo se ha implementado y si fue exitoso o si necesita ser reemplazado (Jujeja, 2015).

En un publicado por la Universidad Latina (2021) se sostiene que, la administración estratégica brinda una perspectiva más amplia a los empleados de una organización y pueden comprender mejor cómo su trabajo encaja en todo el plan organizacional y cómo se correlaciona con otros miembros de la organización. No es más que el arte de administrar a los empleados de una manera que maximice la capacidad de lograr los objetivos comerciales, con ello los empleados se vuelven más confiables, más comprometidos y más satisfechos ya que pueden co-relacionarse muy bien con cada tarea organizacional. Pueden comprender la reacción de los cambios ambientales en la organización y la respuesta probable de la organización con la ayuda de la gestión estratégica.

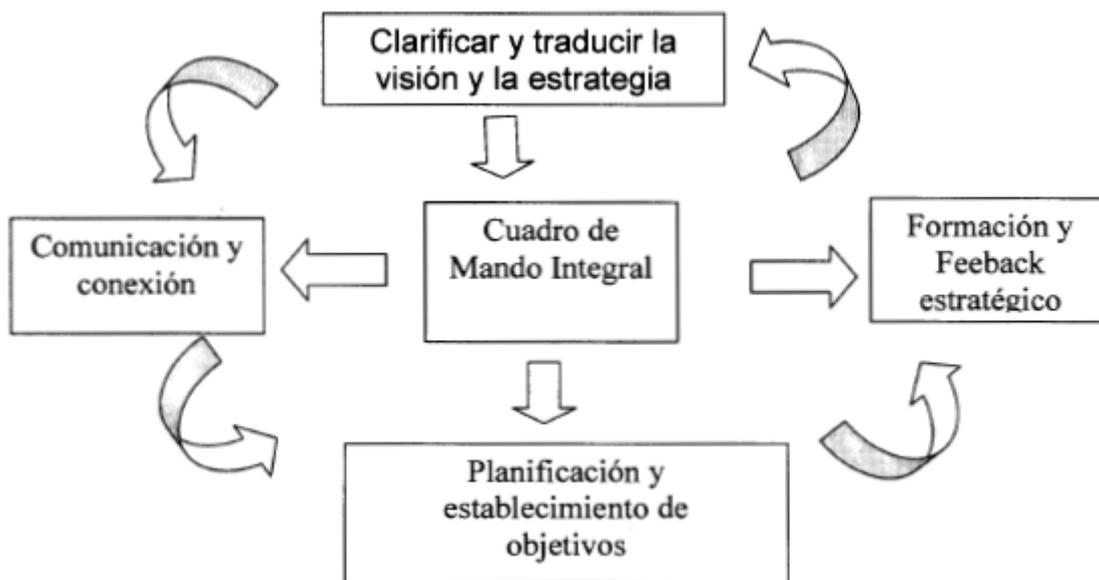
Por lo tanto, los empleados pueden juzgar el impacto de tales cambios en su propio trabajo y pueden enfrentar los cambios de manera efectiva, dando lugar a que los gerentes y empleados deben hacer las cosas apropiadas de manera eficaz como eficiente. Una de las funciones principales de la gestión estratégica es incorporar completamente varias áreas funcionales de la organización, así como garantizar que estas áreas funcionales se armonicen y se unan bien.

#### **2.1.2.2. *Cuadro de mando integral***

El Cuadro de Mando Integral, denominado CMI, es un marco para implementar y gestionar la estrategia. Vincula una visión a objetivos estratégicos, medidas, metas e iniciativas. Dicho método equilibra las medidas financieras con las medidas de desempeño y los objetivos

relacionados con todas las demás partes de la organización. Por lo consiguiente, es una herramienta de gestión del rendimiento empresarial.

De acuerdo con Montaña (2020), el CMI no es solo un cuadro de mando, es una metodología. Comienza identificando un pequeño número de objetivos financieros y no financieros relacionados con las prioridades estratégicas. Luego analiza las medidas, establece objetivos para las medidas y, finalmente, proyectos estratégicos (a menudo llamados iniciativas). Es en esta última etapa donde el enfoque se diferencia de otras metodologías estratégicas. Obliga a una organización a pensar en cómo se pueden medir los objetivos y solo entonces identifica proyectos para impulsar los objetivos. Esto evita crear proyectos costosos que no tienen impacto en la estrategia.



**Figura 4.** Cuadro de Mando Integral

Fuente: Martínez (2021)

El sistema de cuadro de mando integral tiene como objetivo proporcionar una visión más completa a las partes interesadas al complementar las medidas financieras con métricas adicionales que miden el desempeño en áreas como la satisfacción del cliente y la innovación de productos. Una premisa clave del enfoque del cuadro de mando integral es que las métricas

de contabilidad financiera que las empresas siguen tradicionalmente para monitorear sus objetivos estratégicos son insuficientes para mantener a las empresas en el buen camino. Los resultados financieros arrojan luz sobre lo que sucedió en el pasado, no hacia dónde se dirige o debería dirigirse el negocio (Villa, 2015).

### **2.1.2.3. Mapa estratégico**

Durante el proceso de planificación estratégica, hay muchas piezas de rompecabezas para encajar. Para ello se formulan algunas incógnitas ¿Cómo identifica los objetivos correctos para la organización? ¿Cómo puede asegurarse de que estén interconectados? Aquí es donde entra en escena el mapa estratégico del Balanced Scorecard.

Según Weaver (2022) un mapa estratégico es la seguridad que tiene especialista para ayudar a trabajar a través de las prioridades y objetivos de la organización en el orden correcto. Es una herramienta increíblemente efectiva y útil para poner en juego durante los procesos de planificación y ejecución estratégica. En otras palabras, un mapa estratégico es una representación visual de los objetivos generales de una organización y cómo se relacionan entre sí, por tanto, el mapa se crea durante el proceso de planificación estratégica y se utiliza como material de referencia principal durante las reuniones periódicas de control y revisión de la estrategia, siendo uno de los componentes principales de la metodología del cuadro de mando integral.

Un mapa estratégico típico organiza los objetivos en cuatro categorías o perspectivas. Estas perspectivas fueron desarrolladas por los doctores Robert S. Kaplan y David P. Norton como parte de su marco de Cuadro de Mando Integral para la planificación y gestión estratégicas (Cruz & Román, 2018). Las cuatro perspectivas para las organizaciones con fines de lucro incluyen:

- Finanzas

- Cliente
- Procesos internos
- Personas/Aprendizaje y Crecimiento

El mapeo de estrategias puede mejorar enormemente cualquier esfuerzo de comunicación estratégica. La mayoría de las personas aprenden visualmente, por lo que muchos más empleados entenderán una imagen de su estrategia que una narración escrita. Además, el proceso de desarrollar un mapa estratégico obliga al equipo a ponerse de acuerdo sobre lo que están tratando de lograr en términos simples y fáciles de entender. Con un mapa estratégico bien diseñado, cada empleado puede ver cómo contribuye al logro de los objetivos de la organización.

A largo plazo, puede usar mapas estratégicos para probar métodos para lograr sus objetivos. Por ejemplo, si cree que un determinado proceso de gestión de clientes o capacitación interna creará más valor y generará ingresos adicionales, puede implementar la táctica para probar la teoría. Un año después, durante su revisión estratégica anual, puede evaluar la implementación y el progreso hacia la meta, ajustando su estrategia si es necesario. En resumen, su mapa estratégico lo ayuda a realizar un seguimiento del progreso y garantizar la alineación a medida que avanza en las fases de ejecución (Savkin, 2019).

#### ***2.1.2.4. Estrategia del Océano azul***

La estrategia del océano azul es la búsqueda simultánea de diferenciación y bajo costo para abrir un nuevo espacio de mercado y crear una nueva demanda. Se trata de crear y capturar un espacio de mercado no disputado, haciendo así que la competencia sea irrelevante. Se basa en la opinión de que los límites del mercado y la estructura de la industria no son un hecho y pueden reconstruirse mediante las acciones y creencias de los actores de la industria.

Los océanos azules, denotan todas las industrias que no existen hoy en día: el espacio de mercado desconocido, no contaminado por la competencia. Por tanto, la demanda se crea en lugar de luchar por ella y existe una gran oportunidad de crecimiento que es tanto rentable como rápido. En dicho método la competencia es irrelevante porque las reglas del juego están a la espera de ser establecidas y es una analogía para describir el potencial más amplio y profundo que se encuentra en un espacio de mercado inexplorado. Es así que un océano azul es vasto, profundo y poderoso en términos de crecimiento rentable (Kim & Mauborgne, 2015).

En el entorno actual, la mayoría de las empresas operan bajo una intensa competencia y tratan de hacer todo lo posible para ganar participación en el mercado. Cuando el producto se encuentra bajo presión de precios, siempre existe la posibilidad de que las operaciones de una empresa se vean amenazadas. Esta situación suele presentarse cuando el negocio está operando en un mercado saturado, también conocido como 'Océano Rojo'. Cuando hay espacio limitado para crecer, las empresas intentan buscar verticales o vías para encontrar nuevos negocios donde puedan disfrutar de una participación de mercado indiscutible o 'Blue Ocean'. Existe un océano azul cuando existe la posibilidad de mayores ganancias, ya que ahora hay competencia o competencia irrelevante (Villegas, 2019).

La estrategia tiene como objetivo capturar nueva demanda y hacer que la competencia sea irrelevante mediante la introducción de un producto con características superiores ayuda a la empresa a obtener grandes ganancias, ya que el producto puede tener un precio un poco elevado debido a sus características únicas.

#### **2.1.2.5. Análisis PORTER**

Las Cinco Fuerzas de Porter fueron desarrolladas en 1979 por Michael E Porter de Harvard Business School como un marco simple para medir y evaluar la fuerza competitiva y la posición

de una organización empresarial. Según Peiro (2022), esta teoría se basa en el concepto de que existen cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y el atractivo de un mercado. Las cinco fuerzas de Porter ayudan a identificar dónde reside el poder en una situación empresarial y esto es útil tanto para comprender la fortaleza de la posición competitiva actual de una organización como la fortaleza de una posición a la que una organización puede aspirar a moverse.

Los analistas estratégicos a menudo usan las cinco fuerzas de Porter para comprender si los nuevos productos o servicios son potencialmente rentables. Al comprender dónde reside el poder, la teoría también se puede utilizar para identificar áreas de fortaleza, mejorar las debilidades y evitar errores (Costa, 2018). Las cinco fuerzas de Porter del análisis de la posición competitiva, son las siguientes:

1. Poder del proveedor. Una evaluación de lo fácil que es para los proveedores subir los precios. Esto está impulsado por: el número de proveedores de cada insumo esencial; singularidad de su producto o servicio; tamaño relativo y fuerza del proveedor; y costo de cambiar de un proveedor a otro.

2. Poder de compra. Una evaluación de lo fácil que es para los compradores bajar los precios. Esto es impulsado por: el número de compradores en el mercado; importancia de cada comprador individual para la organización; y costo para el comprador de cambiar de un proveedor a otro. Si una empresa tiene solo unos pocos compradores poderosos, a menudo pueden dictar los términos.

3. Rivalidad competitiva. El principal impulsor es el número y la capacidad de los competidores en el mercado. Muchos competidores, que ofrecen productos y servicios no diferenciados, reducirán el atractivo del mercado.

4. Amenaza de sustitución. Donde existen productos sustitutos cercanos en un mercado, aumenta la probabilidad de que los clientes cambien a alternativas en respuesta a los aumentos de precios. Esto reduce tanto el poder de los proveedores como el atractivo del mercado.

5. Amenaza de nueva entrada. Los mercados rentables atraen a nuevos participantes, lo que erosiona la rentabilidad. A menos que los titulares tengan barreras de entrada sólidas y duraderas, por ejemplo, patentes, economías de escala, requisitos de capital o políticas gubernamentales, la rentabilidad disminuirá a una tasa competitiva (Then, y otros, 2014).

#### **2.1.2.6. Matriz EFE**

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) es una herramienta estratégica utilizada para examinar el entorno externo de la empresa e identificar las oportunidades y amenazas disponibles.

La matriz EFE (evaluación de factores externos) es una evaluación de los factores ambientales que pueden afectar a un negocio. Esta es una herramienta de negocios que fue creada para mostrar los factores externos que afectan un negocio. Esta herramienta de negocios permite a una empresa determinar sus factores externos, que pueden tener una influencia negativa o positiva en sus operaciones. Puede utilizar esta herramienta comercial para ayudar a la empresa a determinar sus fortalezas y debilidades en el futuro (Muenste, 2019).

#### **2.1.2.7. Matriz EFI**

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una herramienta de estrategia utilizada para evaluar el entorno interno de la empresa y revelar sus fortalezas y debilidades.

La matriz EFI (evaluación de factores internos) también es una herramienta empresarial a ser utilizada por una empresa para determinar los factores internos que pueden afectar su negocio. Permite a una empresa determinar sus fortalezas y debilidades internas, con el fin de

construir sus estrategias y realizar cambios internos. Debe analizar las fortalezas y debilidades internas de su empresa para determinar su potencial de crecimiento (Muelle, 2019).

#### **2.1.2.8. Análisis FODA**

Una de las herramientas que se utilizan para el análisis de los factores internos y externos es la matriz FODA (Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza) que es aplicada en los procesos evaluativos para la identificación de las acciones que se deben llevar a cabo para convertir las debilidades en fortalezas y reducir las amenazas que puedan poner en riesgo al negocio.

Para Villarroel (2017) el análisis FODA es el agregado de criterios y compendios investigativos que prospecta los efectos del medio comercial u operativo para una empresa y con ello determinar algunas decisiones sobre las tácticas que pueden consentir el mantener una armonía en la capacidad de réplica ante una amenaza (p. 43).

Una organización refleja fortaleza cuando se administra de forma correcta, dispone de recursos, capital humano capacitado, innovación tecnológica, entre otros atributos que le dan la capacidad de responder a escenarios de riesgo que afecten el libre comercio de los productos o la prestación del servicio. Pero también puede reflejar debilidades ante la falta de una planeación estratégica, el bajo nivel de experiencia en el mercado, el poco conocimiento del comportamiento del consumidor, entre otros (Arbos, 2017).

Por su parte, la Universidad Latina (2021) indica que una matriz FODA es una herramienta esencial para la formulación del marketing mix y así la empresa lograr cumplir con los objetivos trazados. Además, de ser un elemento para el diagnóstico de los factores internos y externos que revelen la realidad de la organización en el mercado y su posición. A partir de los criterios establecidos en cuanto a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se

formulan las estrategias de mercadeo que se basan en los puntos de mayor importancia para contrarrestar posibles amenazas y fortalecer los puntos fuertes que tiene una empresa.

Muchos de los factores que son considerados en el análisis FODA tienen preponderancia, porque son considerados como fuertes para una empresa y reflejan la capacidad competitiva que tiene en un mercado específico. En cambio, cuando persisten las debilidades se pierde capacidad de respuesta y no se logran cumplir con los objetivos en el menor tiempo posible. Esto puede conllevar a errores que afecten el equilibrio de las finanzas y por consiguiente los riesgos de iliquidez.

### **2.1.3. Las 4P del marketing**

Las 4 P del marketing incluyen producto, precio, plaza y promoción. Estos son los elementos clave que deben unirse para fomentar y promover de manera efectiva el valor único de una marca y ayudarla a destacarse de la competencia (Jaramillo, Guerrero, & García, 2018). De acuerdo a revisión documental, Jerome McCarthy propuso por primera vez la forma moderna de las 4 P en su libro de texto de 1960 titulado “*Marketing básico: un enfoque gerencial*”. Desde entonces, estos elementos han proporcionado un método estándar para describir los programas de marketing durante más de 50 años.

El marketing es un proceso mediante el cual las empresas crean, comunican y entregan el valor de su producto a sus clientes objetivo. La combinación de marketing se trata de desarrollar un producto, comunicarlo y venderlo en el lugar, el precio y el momento correctos (Fernández, 2015).

Cada una de las 4P representan un aspecto en especial dentro de la matriz de impulso del marketing, estas son:

Producto: se refiere a cualquier artículo que pretende satisfacer las necesidades y deseos de un cliente objetivo. Puede ser un bien tangible, como una prenda de vestir o una pieza de software, o intangible, como un servicio o una experiencia.

Precio: Primero viene el producto, e inmediatamente después viene la determinación de su valor entre las audiencias objetivo. La estrategia de fijación de precios es un arte y una ciencia, ya que implica tanto datos de mercado como cálculos cuidadosos, así como equilibrar hábilmente entre precios demasiado altos o demasiado bajos y comprender cómo sesgar cualquier forma podría dañar la marca.

Lugar: El lugar se refiere a proporcionar a los clientes acceso al producto, y también pone en juego la conveniencia para el cliente. El marketing, a través de medios digitales o de otro modo, se trata de poner el producto correcto, en el lugar correcto, al precio correcto, en el momento correcto, frente al cliente.

Promoción: En el marco de las cuatro P, la promoción se refiere principalmente a las comunicaciones de marketing. Estas comunicaciones utilizan canales como relaciones públicas, publicidad, marketing directo, marketing por correo electrónico, marketing en redes sociales o promociones de ventas.

### **2.2.11 Las plataformas digitales**

El mundo entero ha experimentado su propia transformación digital en las últimas décadas a medida que la tecnología avanza a pasos agigantados. Adoptar el mundo digital es casi obligatorio para las organizaciones de todas las formas y tamaños.

La transformación digital se puede definir como el uso de tecnología digital nueva, rápida y que cambia con frecuencia para resolver problemas. Implica la aplicación de nuevas tecnologías. El aspecto más importante de la transformación digital no es realmente la tecnología en sí, sino la transformación de la cultura y las prácticas de la propia organización.

La transformación digital requiere que la organización cambie su enfoque en prácticamente todo lo que hace. Adoptar verdaderamente la transformación digital requiere que las organizaciones y sus miembros desafíen el statu quo y aprendan a experimentar e implementar cambios con frecuencia (Gamboa & Santiesteban, 2020).

Es ante ello que Gomera (2020), la realidad es que la transformación digital se ve diferente para cada organización, y esta realidad hace que describir los pasos necesarios para una transformación digital sea, en el mejor de los casos, complicado. Pero las transformaciones digitales se pueden definir mejor hablando en términos de cuál es el objetivo final de una transformación digital: la creación de una plataforma digital.

En términos de empresa comercial, una plataforma digital se puede pensar como la suma total de un lugar para que se produzcan intercambios de información, bienes o servicios entre productores y clientelas, así como la colectividad que interactúa con dicho estrado. Es imperativo comprender que la comunidad en sí es una pieza esencial de la plataforma digital; sin esa comunidad, la plataforma digital tiene muy poco valor inherente.

En la actualidad, las personas interactúan con plataformas digitales de forma constante gracias al éxito del enfoque de plataforma digital. Los medios digitales adoptan muchas formas desiguales según el estándar de negocio que se emplea y los proyectos específicos que examinan para cumplir. Ejemplos de plataformas digitales exitosas son:

- Plataformas de redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn
- Plataformas de conocimiento como StackOverflow, Quora y Yahoo
- Plataformas para compartir medios como YouTube, Spotify y Vimeo
- Plataformas orientadas a servicios como Uber, Airbnb y GrubHub

De acuerdo con Giraldo (2019), las plataformas digitales generan ganancias para la organización que las creó y las mantiene a través de varios modelos de negocios. Otra forma

de describir las plataformas digitales es hablando de las piezas esenciales necesarias para crear una plataforma digital exitosa. Los aspectos clave de una plataforma digital son:

- Facilidad de uso y atractivo inmediato para los usuarios
- Confiabilidad y seguridad (se necesitan términos y condiciones claros, así como protección de la privacidad y garantías para la propiedad intelectual y la propiedad de los datos)
- Conectividad mediante el uso de API que permiten a terceros ampliar el ecosistema de la plataforma y sus capacidades
- Facilitación de intercambios entre usuarios (productores y consumidores)
- Proporcionar valor a la comunidad y en función del tamaño de la comunidad (cuanto más grande sea la comunidad, más valor puede proporcionar la plataforma a todas las partes involucradas)
- Capacidad de escalar sin causar degradación del rendimiento.

Muchas plataformas digitales compiten por audiencias similares, pero aprovechan sus ventajas competitivas y aspectos únicos para llegar a su audiencia particular a medida que buscan crecer. Ciertamente, algunas plataformas digitales como Facebook y YouTube.

### **2.2.12 Evolución del comercio electrónico**

El comercio electrónico parece imparable. El desarrollo tecnológico del que hemos sido testigos y el creciente acceso a los servicios en línea en el mundo contribuyen al desarrollo y la popularización de los principales actores de las ventas en línea. La venta de bienes y servicios en Internet implica una cierta cantidad de fundamentos, al igual que el comercio tradicional (Cordero, 2019). Estos fundamentos del comercio electrónico se conocen como los diversos servicios utilizados para atraer, convertir y retener a los consumidores. Puede ser pertinente echar un breve vistazo a cómo ha evolucionado el comercio electrónico a lo largo de los años y examinar los obstáculos que ha tenido que superar.

- 1979: a Michael Aldrich se le atribuye la invención de las compras en línea al conectar un televisor doméstico modificado a una computadora de procesamiento de transacciones en tiempo real a través de una línea telefónica doméstica.
- 1982: Minitel se introdujo en Francia y se utilizó para realizar pedidos en línea.
- 1994- Netscape lanza el navegador Navigator. Pizza Hut ofrece pedidos en línea en su página web y se abre el primer banco en línea.
- 1998- Nace PayPal.
- 2002- eBay adquiere PayPal por \$ 1.5 mil millones y cambia el alcance de las compras en línea para siempre.
- 2003- Después de ocho años, Amazon publica su primera ganancia anual.
- 2012: se prevé que el comercio electrónico y las ventas minoristas en línea en los EE. UU. alcancen los \$ 226 mil millones (un aumento del 12% con respecto a 2011) (Wai, 2016).

### **2.3. Marco Conceptual**

- **Análisis competitivo**

Esto es parte del análisis de la competencia directa e indirecta donde se toma en cuenta el comportamiento que tienen en el mercado objetivo y que sirve para la identificación de la oferta de productos o servicios, promociones, precios, calidad, público objetivo, entre otros criterios para la formulación de estrategias que ayuden a ganar una ventaja (Kotler, 2017).

- **Atención al cliente**

Es parte del conjunto de acciones y estrategias que implican el atender a los requerimientos, necesidades y reclamos de los clientes. Es un elemento que se toma en cuenta en el plan de marketing porque ayuda a definir procedimientos para abordar el contacto directo con el consumidor y así proveer de información de interés que ayude a suplir una necesidad específica (Artal, 2014).

- **Atributos del producto**

Son todas las características de un producto que toma en cuenta el consumidor para decidirse por su compra. Normalmente se enfoca en criterios de forma, calidad, funcionalidad, precio, entre otras que desarrolla una empresa para garantizar que se cumplan con las expectativas de los clientes (Arbos, 2017).

- **Calidad**

Se hace mención sobre la calidad como aquel indicador que refleja las características de un producto que le permiten ser altamente demandado porque cumple con los estándares para su comercialización (Hernández, 2017).

- **Campaña publicitaria**

Se refiere a un conjunto de acciones encaminadas en el uso de elementos publicitarios durante un tiempo específico para la promoción de un producto o servicio. Es parte de las estrategias que desarrolla una empresa para la captación o fidelización de clientes en un mercado objetivo. Su desarrollo requiere de diferentes herramientas y recursos que pueden ser online o tradicionales para que así se tenga una mayor presencia en la persuasión de compra en el cliente (Pacheco, 2018).

- **Canal de distribución**

Es parte de un elemento del marketing que abarca los medios y recursos empleados en la venta de un producto donde la empresa define los medios para que este pueda estar a disposición del consumidor en el menor tiempo posible. Esto puede darse de forma directa e indirecta o detallista (Kotler, 2017).

- **Cliente**

Es parte de los elementos en los sistemas de venta y se refiere a una persona que acude a un lugar a comprar un producto o prestar servicios para poder suplir una necesidad insatisfecha (Kotler, 2017).

- **Consumidor**

Se refiere a una persona que requiere de un producto o servicio, participa en el proceso de comercialización donde se llega a convertir en un cliente de una organización con el fin de acudir con frecuencia para atender a una necesidad mediante una compra o prestación de servicios (Kotler, 2017).

- **Demanda**

Es parte del volumen físico de un producto o más que requieren en un mercado objetivo para solventar una necesidad (Rodríguez, 2017).

- **Descuento**

Es parte de una estrategia de marketing que se aplica para reducir el precio de un producto o servicio a partir de un margen porcentual (Rodríguez, 2017).

- **Control de proceso**

El control de procesos es el cambio activo del proceso basado en los resultados de la supervisión del proceso. Una vez que las herramientas de monitoreo del proceso han detectado una situación fuera de control, la persona responsable del proceso realiza un cambio para que el proceso vuelva a estar bajo control.

- **Estrategias**

La palabra "estrategia" se deriva de la palabra griega "stratēgos"; stratus (que significa ejército) y "ago" (que significa liderar / mover). Es una acción que los gerentes toman para lograr uno o más de los objetivos de la organización.

- **Estructura organizacional**

Una estructura organizativa es un sistema que describe cómo se dirigen ciertas actividades para lograr los objetivos de una organización.

- **Planificación estratégica**

La planificación estratégica consiste en planificar estrategias e implementarlas para lograr

los objetivos de la organización, ayuda a saber qué somos y hacia dónde queremos ir para que las amenazas y oportunidades ambientales puedan ser explotadas, dadas las fortalezas y debilidades de la organización. La planificación estratégica es la formalización de la planificación en la que los planes se realizan durante largos períodos de tiempo para el logro eficaz y eficiente de los objetivos de la organización, se basa en un exhaustivo escaneo ambiental, es una proyección de las amenazas y oportunidades medioambientales y un esfuerzo por combinarlas con las fortalezas y debilidades de la organización.

- **Promoción**

Es una estrategia que forma parte del plan de marketing y se enfocan en el desarrollo de elementos publicitarios y beneficios aplicados en la venta de productos o prestación de servicios que dispone una empresa. Tienen como fin generar el interés de compra por parte del consumidor (Rodríguez, 2017).

## **2.4. Marco Legal**

El presente trabajo abarca una serie de aspectos legales con el propósito de sustentar bajo bases y normativas la importancia de la innovación dentro del sistema productivo, comercial y económico de los diversos sectores del país. Es por ello que se abarcan los siguientes artículos pertenecientes a:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones
- Plan nacional del buen vivir PNBV

### **2.4.1. Constitución de la república del ecuador**

La Constitución de Ecuador en los cambios realizados en el año sostiene que, basándose en las similitudes del Plan Buen Vivir, donde se afirma que las telecomunicaciones y en el espectro

radioeléctrico en los artículos 261 se afirma que las competencias del espectro serán única y exclusivamente del Estado Ecuatoriano. En el capítulo V, artículo 313 nos indica que el Estado tiene el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia.

Además de regular los sectores Marco Teórico 39 estratégicos de conformidad con lo establecido en principios de sostenibilidad ambiental, prevención, para la telecomunicación donde incluye el espectro radioeléctrico (Asamblea Nacional, 2011).

Art. 275.- El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del *sumak kawsay*. El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente. El buen vivir requerirá que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades gocen efectivamente de sus derechos, y ejerzan responsabilidades en el marco de la interculturalidad, del respeto a sus diversidades, y de la convivencia armónica con la naturaleza (Asamblea Nacional, 2011).

Art. 276.- El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos: 1. Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la Constitución. 2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable. 3. Fomentar la participación y el control social, con reconocimiento de las diversas

identidades y promoción de su representación equitativa, en todas las fases de la gestión del poder público. 4. Recuperar y conservar la naturaleza y mantener un ambiente sano y sustentable que garantice a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de calidad al agua, aire y suelo, y a los beneficios de los recursos del subsuelo y del patrimonio natural (Asamblea Nacional, 2011).

Art. 277.-Para la consecución del buen vivir, serán deberes generales del Estado: 1. Garantizar los derechos de las personas, las colectividades y la naturaleza. 2. Dirigir, planificar y regular el proceso de desarrollo. 3. Generar y 35 ejecutar las políticas públicas, y controlar y sancionar su incumplimiento. 4. Producir bienes, crear y mantener infraestructura y proveer servicios públicos. 5. Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y la ley. La garantía del Estado consiste en definir los mecanismos más apropiados para garantizar el fortalecimiento permanente de la matriz económica, para el efecto, las empresas deben respetar los principios de conservación del ambiente y el bienestar laboral, es decir que, la satisfacción del cliente y de la ciudadana en general, va de la mano con el beneficio de los demás grupos de interés, más aún, si se trata de las actividades de mantenimiento mecánico automotriz, que realizan este tipo de establecimientos de servicios (Asamblea Nacional, 2011).

#### **2.4.2. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones**

Se presenta a continuación el detalle de la normativa que rige la matriz productiva, vinculada al desarrollo de la presente investigación.

**Art. 4.- Fines.** - La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines: a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de

servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eficiente (COPCI, 2018).

Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas (COPCI, 2018).

Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza (COPCI, 2018).

### **2.4.3. Plan nacional del buen vivir PNBV**

El plan nacional del buen vivir indica que se debe realizar la prestación de servicios de la telecomunicaciones y tecnologías de información, además de la radiodifusión, espectro radioeléctrico. El uso de tecnologías aplicadas al incremento de la productividad (SENPLADES, 2009).

La participación ciudadana es un derecho. Las y los ciudadanos deben ser parte de la toma de decisiones, de la planificación y la gestión de los asuntos públicos, así como del control popular de las instituciones del Estado. A la vez, la participación de la población en la formulación de políticas públicas es un elemento fundamental para la realización de los derechos del Buen Vivir. En este sentido, es una prioridad recoger la voz de aquellos que en escasas ocasiones han tenido la oportunidad de expresar sus sueños, aspiraciones y cosmovisiones; pero también es un deber establecer canales de diálogo con la ciudadanía organizada a fin de fortalecer la democracia (SENPLADES, 2009).

2.4.4. Ley orgánica de apoyo humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del COVID-19.

## **CAPÍTULO I GENERALIDADES**

Artículo 1.- Objeto.- La presente Ley tiene por objeto establecer medidas de apoyo humanitario, necesarias para enfrentar las consecuencias derivadas de la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19, a través de medidas tendientes a mitigar sus efectos adversos dentro del territorio ecuatoriano; que permitan fomentar la reactivación económica y productiva del Ecuador, con especial énfasis en el ser humano, la contención y reactivación de las economías familiares, empresariales, la popular y solidaria, y en el mantenimiento de las condiciones de empleo. Artículo 2.- Ámbito de aplicación de la Ley. - Las disposiciones de la presente Ley son de orden público, de aplicación y observancia obligatoria en todo el territorio nacional, tanto en el ámbito público como privado, y por parte de las personas naturales o jurídicas a las que se refiere esta Ley.

## **CAPÍTULO II MEDIDAS SOLIDARIAS PARA EL BIENESTAR SOCIAL Y LA REACTIVACIÓN PRODUCTIVA**

Artículo 15.- Fijación de precios del consumo popular. - La Función Ejecutiva, mediante Decreto Ejecutivo, definirá la política de fijación de precios necesaria para beneficio del consumo popular, de los artículos del grupo de consumo de alimentos y bebidas de la canasta familiar básica, misma que será aplicable durante el estado de excepción por la calamidad pública y que estarán vigentes hasta finalizar el año 2020. Las entidades respectivas realizarán controles permanentes que aseguren el cumplimiento de la fijación de precios para evitar la especulación.

## **Medidas para apoyar la sostenibilidad del empleo.**

Artículo 16.- De los acuerdos de preservación de fuentes de trabajo. - Los trabajadores y empleadores podrán, de común acuerdo, modificar las condiciones económicas de la relación laboral con la finalidad de preservar las fuentes de trabajo y garantizar estabilidad a los trabajadores. Los acuerdos no podrán afectar el salario básico o los salarios sectoriales determinados para jornada completa o su proporcionalidad en caso de jornadas reducidas. El acuerdo podrá ser propuesto tanto por trabajadores como por empleadores. Los empleadores deberán presentar, de forma clara y completa, los sustentos de la necesidad de suscribirlos, para que el trabajador pueda tomar una decisión informada. Una vez suscritos los acuerdos, estos deberán ser informados al Ministerio del Trabajo, quien supervisará su cumplimiento. El acuerdo será bilateral y directo entre cada trabajador y el empleador. El acuerdo alcanzado, durante el tiempo de su vigencia, tendrá preferencia sobre cualquier otro acuerdo o contrato. De producirse el despido del trabajador al que se aplica el acuerdo, dentro del primer año de vigencia de esta Ley, las indemnizaciones correspondientes se calcularán con la última remuneración percibida por el trabajador antes del acuerdo. Los acuerdos podrán ser impugnados por terceros únicamente en los casos en que se haya producido cualquier tipo de fraude en perjuicio de uno o varios acreedores. Si el juez presume la existencia de un delito vinculado a la celebración del acuerdo, lo dará a conocer a la fiscalía general del Estado para las investigaciones y acciones correspondientes.

Artículo 17.- De la sanción al incumplimiento del acuerdo entre las partes. - Cualquiera de las partes de la relación laboral que incumpla con el acuerdo será sancionada de conformidad con lo dispuesto en el Código del Trabajo y demás normativa vigente. En aquellos casos en los que un juez determine que el empleador invocó de manera injustificada la causal de fuerza mayor o caso fortuito para terminar una relación laboral, se aplicará la indemnización por despido intempestivo prevista en el artículo 188 del Código del Trabajo multiplicada por uno punto cinco (1.5).

Artículo 18.- Condiciones mínimas para la validez de los acuerdos. - Las condiciones mínimas para la validez de los acuerdos serán las siguientes:

1. Los empleadores deberán haber presentado al trabajador de forma completa, veraz e íntegra los estados financieros de la empresa.

2. Los empleadores deberán utilizar recursos de la empresa con eficiencia y transparencia, y no podrán distribuir dividendos correspondientes a los ejercicios en que los acuerdos estén vigentes, ni reducir el capital de la empresa durante el tiempo de vigencia de los acuerdos.

3. En caso de que se alcancen acuerdos con la mayoría de los trabajadores y el empleador, serán obligatorios incluso para aquellos trabajadores que no los suscriban y oponibles a terceros. En el caso de negociación del contrato colectivo vigente, el acuerdo se suscribirá entre los representantes legítimos de los trabajadores y el empleador.

4. En los casos en que la suscripción del acuerdo sea imprescindible para la subsistencia de la empresa y no se logre un consenso entre empleadores y trabajadores, el empleador podrá iniciar de inmediato el proceso de liquidación. (DIRECTOR, 2020)

## **CAPITULO III**

### **3. Metodología de la investigación**

El presente trabajo investigativo se realizó para determinar un plan estratégico para la reactivación comercial de restaurantes con el uso plataformas digitales en Guayaquil, ya que por motivo de la situación actual producto del Covid -19 los restaurantes tuvieron que implementar el comercio electrónico para poder incrementar sus ventas utilizando diferentes plataformas digitales como Uber Eats, Rappi, Súper Easy, Glovo entre otras.

Para la realización de la investigación se utilizó la metodología mixta, ya que es una técnica descriptiva y explicativa que da lugar a la interpretación de los datos obtenidos para conocer las características y rasgos importantes para poder explicar el comportamiento del individuo respecto a los gustos o preferencias actuales de adquisición de insumos alimenticios en restaurantes. También se permite obtener información importante de las empresas en la ciudad de Guayaquil.

#### **3.1. Tipo de investigación**

La investigación desarrollada posee una metodología con características descriptivas, documentales y explicativas. De manera inicial se toma el método descriptivo para mostrar de forma sistematizada y precisa la realidad en cuanto al problema de estudio, mismo que se enfoca en la baja negociación de los productos que ofrecen los restaurantes del sector de Urdesa Norte de la ciudad de Guayaquil. Con ello se espera conocer de manera mucho más concisa la manera en que los restaurantes están aplicando las estrategias de marketing, las fallas en la gestión de las mismas y la forma en que pueden ser cambiadas en favor de los propietarios de dichos negocios.

En lo que respecta al método documental, se debe a los aspectos que permitirá identificar el comportamiento del comercio dentro del territorio nacional y con mucho mayor énfasis en los

actuales escenarios de Covid-19. Por lo consiguiente, si se obtiene información actualizada permitirá dar un mayor énfasis en la problemática identificada y la manera en que algunas instituciones públicas o privadas informan sobre la manera en que se encuentran manejando situaciones similares a las detalladas en el presente trabajo.

Por último, el método explicativo da lugar a presentar los resultados obtenidos mediante la aplicación de los anteriores métodos sumado a los instrumentos de evaluación como son las encuestas y entrevistas. De esta manera, se pasa de una proyección basada en resultados de investigaciones anteriores a un aporte personal, actualizado y profesional de la situación vigente de los restaurantes de Urdesa Norte de la ciudad de Guayaquil con respecto al uso de las plataformas digitales para posicionarse de mejor manera en el territorio local ante las grandes cadenas de comidas.

### **3.2. Enfoque**

En lo correspondiente al enfoque del proyecto, éste guarda una relación mixta debido a que se analiza desde un punto cualitativo y cuantitativo. Mediante el primer enfoque lo que se pretende es presentar las principales consecuencias identificadas de manera descriptiva, caracterizar las diversas problemáticas y prospectar soluciones mediante estrategias que se definen por parte de los profesionales que fueron abordados mediante entrevistas.

Por otro lado, el enfoque cuantitativo lo que trata de expresar es la parte numérica y estadística que se ha obtenido mediante la revisión de informes de coyuntura, la aplicación de encuestas con sus respectivas tabulaciones, gráficas estadísticas e interpretaciones de los valores obtenidos. Luego de lo determinado se estima presentar algunos criterios estratégicos para alcanzar el objetivo de estudio enfatizado hacia el posicionamiento y reconocimiento de los restaurantes sobre las plataformas digitales disponibles en el territorio nacional.

### **3.3. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es de carácter no experimental debido que no se estima manipular los datos existentes en la realidad comercial de los restaurantes de Urdesa Norte de la ciudad de Guayaquil o de los datos que se recolectaron mediante los instrumentos de evaluación, sino más bien se busca analizar e interpretarlos para desarrollar un plan estratégico que permita incrementar más allá de las ventas en las plataformas digitales de la marca, el posicionamiento y la competitividad comercial de dichos restaurantes ante las cadenas de restaurantes ya establecidas en la ciudad.

### **3.4. Técnicas e instrumentos**

La investigación se realizará con las técnicas cualitativas (entrevistas) y cuantitativas (encuestas) dirigida a administradores y propietarios de restaurantes dentro del sector de Urdesa Norte de la ciudad de Guayaquil.

- Entrevista: dicha herramienta juega un papel importante para poder contextualizar la realidad vigente dentro de Urdesa Norte de la ciudad de Guayaquil respecto a la digitalización de los restaurantes de comida y el crecimiento de los mismo dentro de las diversas plataformas que ofrecen las redes como Facebook, Instagram, Uber Eats, Pedidos Ya!, entre otros. Para tal efecto, se busca la opinion de propietarios de:

- 2 propietarios de restaurantes
- 1 experto en marketing

- Encuestas: Es un instrumento que se encuentra ligado a preguntas cerradas valoradas mediante la escala de Liket para poder determinar la aceptabilidad y viabilidad de los administradores respecto a la innovación de los restaurantes que frecuentan respecto a la posibilidad de migrar su sistema de comercio tradicial hacia la tecnificación comercial dentro

de las plataformas digitales. La encuesta será aplicada mediante el sistema de valoración de la escala de Likert cuyos items tendrán la siguiente característica de puntuaciones:

- Totalmente en desacuerdo (1)
- Desacuerdo (2)
- Indeciso (3)
- De acuerdo (4)
- Muy de acuerdo (5)

### 3.5. Población

Para efectos del estudio se aborda a los administradores de restaurantes del sector Urdesa Norte de la ciudad de Guayaquil de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC (2022) en su Encuesta de Hoteles, Restaurantes y Servicios 2021 a lo largo de la avenida Víctor Emilio Estrada, existen alrededor de 200 restaurantes mismos que cuentan con servicio digital para atención al consumidor y algunos no cuentan con ello.

### 3.6. Muestra poblacional (cálculo)

Ante la identificación de una población total de 200 restaurantes, al ser cuantificable y medible se emplea una muestra poblacional finita mismo que se asume que tienen un 86% de características deseadas (restaurantes que poseen presencia digital en las plataformas para brindar un mejor servicio) y el 14% que no cuentan con un servicio de delivery ni el uso de plataformas digitales para diversificar su sistema de comercialización. La fórmula empleada fue:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot \sigma^2}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot \sigma^2} =$$

$$n = \frac{200 * 1,65^2 * 0,86 * 0,14}{(200-1) 1,65^2 + (1,65^2 * 0,86 * 0,14)}$$

n= 79,54

Una vez determinada una muestra de 80 restaurantes, se procede a emplear una selección muestral no probabilística o por conveniencia debido a que se asume que todos los individuos poseen la misma posibilidad de poseer las características necesarias para el objeto de estudio. Por lo tanto, se toma el total de la segmentación de restaurantes identificados para alcanzar el objeto de estudio respecto al plan estratégico de reactivación comercial misma que aborda a los administradores de dichos negocios mediante los instrumentos de evaluación (encuesta).

### **3.7. Resultados**

Dentro del presente marco se desarrolla el análisis de las herramientas de investigación aplicado a la muestra poblacional de Urdesa Norte de la ciudad de Guayaquil y con ello establecer la disposición de los consumidores (clientes) hacia la innovación tecnológica de los servicios prestados.

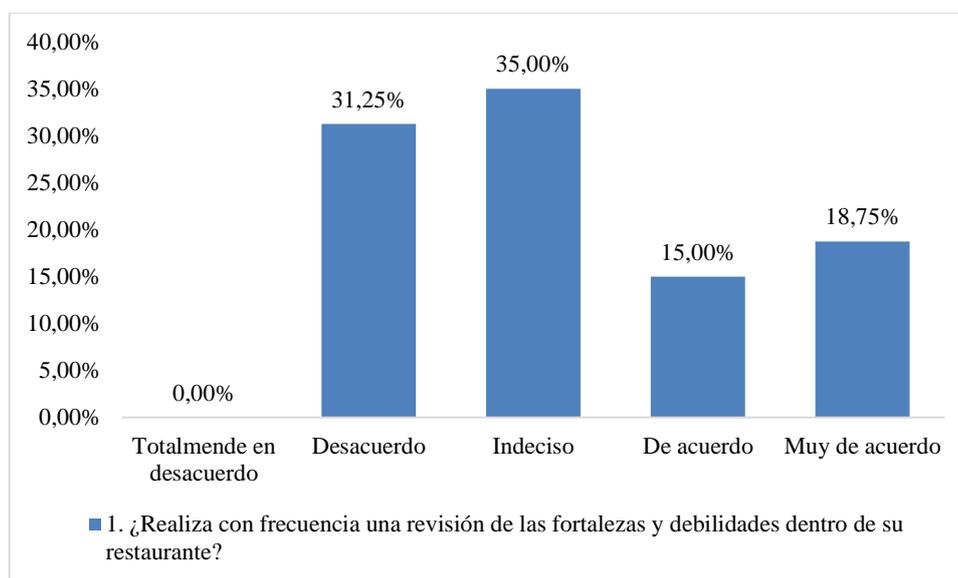
#### **3.7.1. Análisis de encuesta**

La presente encuesta es desarrollada con la finalidad de conocer la aceptabilidad de los administradores de los diversos restaurantes de Urdesa Norte de la ciudad de Guayaquil respecto a la innovación de su sistema de negocio y entrega hacia la digitalización de sus servicios en plataformas ya utilizadas en la actualidad por diversas cadenas de restaurantes. El instrumento tuvo los siguientes resultados.

**Tabla 2:**Frecuencia de investigación de mercado

	<b>Respuesta</b>	<b>Participación promedio</b>
Totalmente en desacuerdo		0,00%
Desacuerdo	25	31,25%
Indeciso	28	35,00%
De acuerdo	12	15,00%
Muy de acuerdo	15	18,75%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)



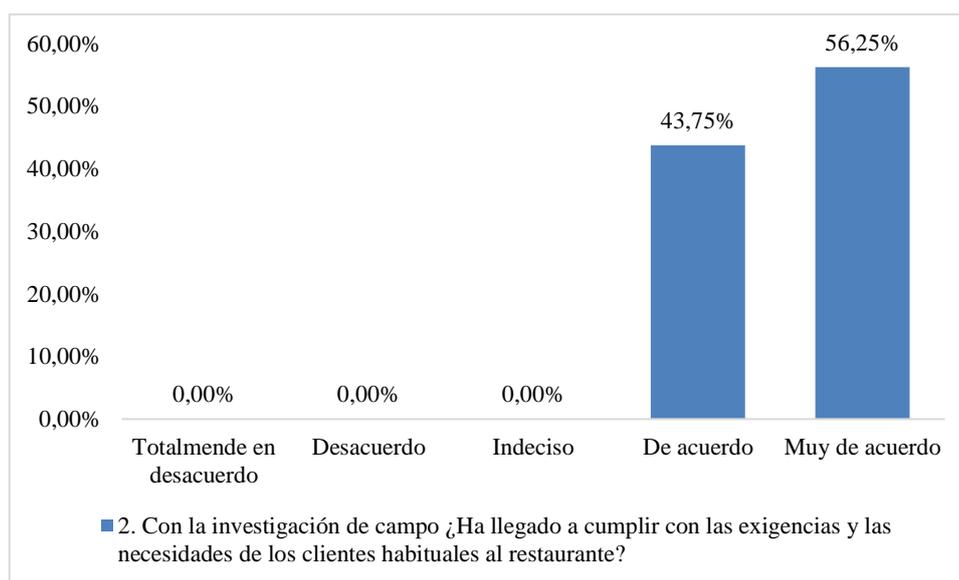
**Figura 5** Frecuencia con que se revisa el entorno comercial del restaurante en Urdesa Norte.  
Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

En relación a la frecuencia con que se revisa el entorno comercial de los restaurantes que administran los encuestados, un 35% menciona estar indeciso ya que no es frecuente, pero si lo hacen de vez en cuando y 31,25% sostiene que están en desacuerdo ya que no lo hacen por el gasto esto incurre. Por lo contrario, el 18,75% indica que es un proceso en el cual están muy de acuerdo ya que buscan ver qué tanto se encuentran impactando en el sector a nivel competitivo comercial y a ello se le suma un 15% que está de acuerdo ya que consideran que es un estudio imprescindible para mantener un efectivo comportamiento económico.

**Tabla 3:** Administradores que considera cumplir con las necesidades del comensal

	Respuesta	Participación promedio
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Desacuerdo	0	0,00%
Indeciso	0	0,00%
De acuerdo	35	43,75%
Muy de acuerdo	45	56,25%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)



**Figura 6** Nivel de cumplimiento en las exigencias y necesidades de los clientes frecuentes al restaurante en Urdesa Norte.

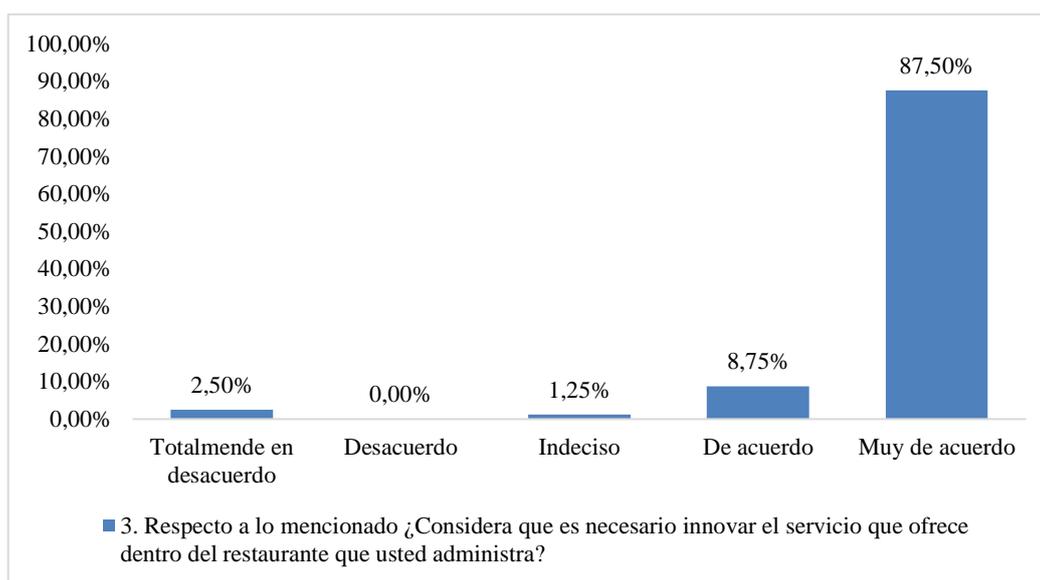
Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

De acuerdo con el 56,27% de encuestados el nivel de cumplimiento en las exigencias y necesidades de los clientes frecuentes al restaurante están Muy de acuerdo debido a que han incrementado favorablemente su cartera de clientes los últimos meses a pesar de la pandemia, a ello se le suma la opinión del 43,75% que indica estar De acuerdo ya que también han experimentado mejoras en su margen de ventas al tomar mayor atención a las solicitudes de los consumidores (clientes).

**Tabla 4:** Encuestados que consideran necesario innovar el servicio

	<b>Respuesta</b>	<b>Participación promedio</b>
Totalmente en desacuerdo	2	2,50%
Desacuerdo	0	0,00%
Indeciso	1	1,25%
De acuerdo	7	8,75%
Muy de acuerdo	70	87,50%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)



**Figura 7** Perspectiva de los propietarios de restaurantes en Urdesa Norte en relación a llegar a innovar sus servicios.

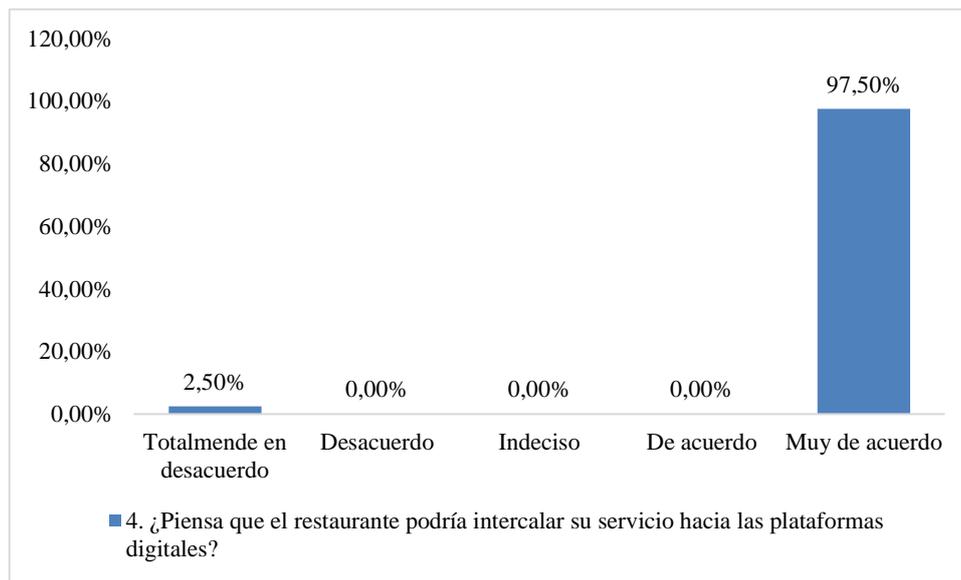
Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

En alusión a la necesidad de innovar el servicio que ofrecen los restaurantes que administran los encuestados, un 87,50% indica que están muy de acuerdo en tomar medidas que incentiven un mejor comportamiento comercial dentro de sus negocios. En similares circunstancias, el 8,75% indica que se encuentran de acuerdo en llevar a cabo un estudio situacional e innovar el servicio que brindan tras la identificación de las necesidades de los consumidores (clientes). No obstante, un 2,5% menciona que es un proceso que no les es necesario y que están totalmente en desacuerdo porque es un gasto que no están dispuestos a cubrir.

**Tabla 5:** Administradores que piensan intercalar su servicio a los medios digitales

	<b>Respuesta</b>	<b>Participación promedio</b>
Totalmente en desacuerdo	2	2,50%
Desacuerdo	0	0,00%
Indeciso	0	0,00%
De acuerdo	0	0,00%
Muy de acuerdo	78	97,50%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)



**Figura 8** Perspectiva de los propietarios de restaurantes en Urdesa Norte en relación a llegar a intercalar sus servicios en plataformas digitales.

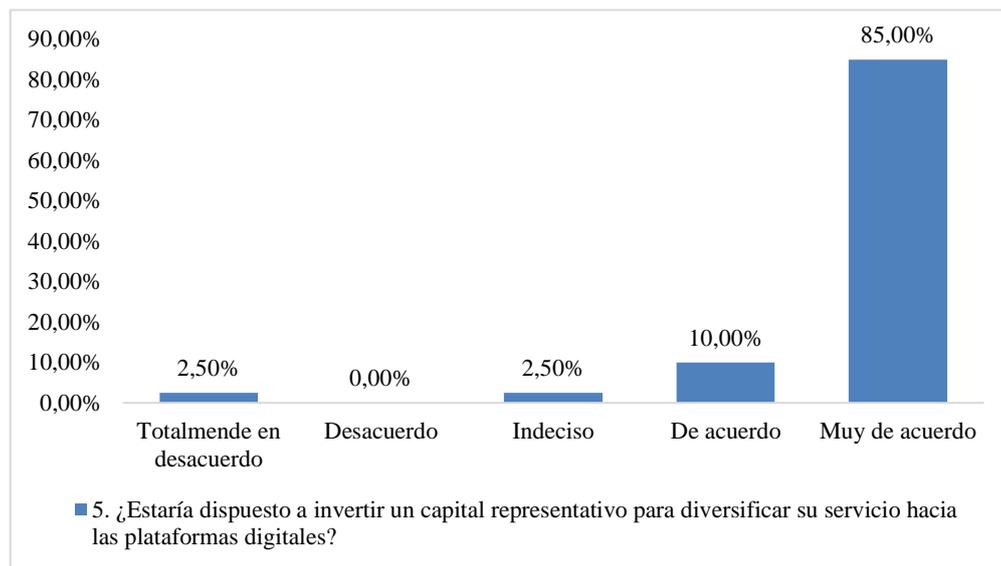
Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

En relación a la postura que tienen los administradores de los restaurantes al tentativo de intercalar sus servicios dentro de las plataformas digitales, un 97,50% sostiene estar Muy de acuerdo ya que representa una gran oportunidad de crecer a nivel económico y competitivo al mostrar un plus a sus clientes al otorgar un medio de fácil manipulación para sus pedidos. No obstante, al igual que la interrogante anterior un 2,50% menciona estar Totalmente en desacuerdo ante la postura de que es un proceso innecesario para sus negocios.

**Tabla 6:** Disposición de los administradores a invertir capital en diversificación digital del servicio.

	<b>Respuesta</b>	<b>Participación promedio</b>
Totalmente en desacuerdo	2	2,50%
Desacuerdo	0	0,00%
Indeciso	2	2,50%
De acuerdo	8	10,00%
Muy de acuerdo	68	85,00%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)



**Figura 9** Administradores que estarían dispuesto a invertir un capital representativo para diversificar sus servicios.

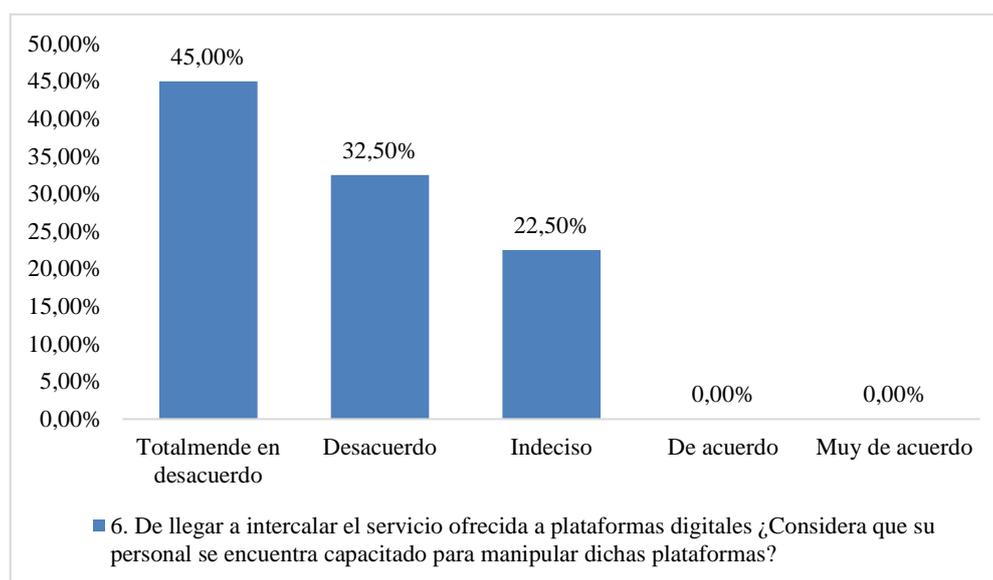
Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

El 85% de encuestados indican estar Muy de acuerdo en ejercer una inversión de capital que sea lo suficientemente representativo para diversificar los servicios que brinda a través de la incursión en plataformas digitales, por tanto, un 10% apoya dicha moción e indica estar de acuerdo en emplear un monto de capital para hacer crecer su negocio. Sin embargo, un 2,50% menciona estar indeciso y totalmente en desacuerdo respectivamente, dicha postura se debe a los costos que genera dicha innovación y la preocupante situación económica del país que no alienta la actividad comercial de manera adecuada.

**Tabla 7:** Nivel de capacitación de los empleados en plataformas digitales

	<b>Respuesta</b>	<b>Participación promedio</b>
Totalmente en desacuerdo	36	45,00%
Desacuerdo	26	32,50%
Indeciso	18	22,50%
De acuerdo	0	0,00%
Muy de acuerdo	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)



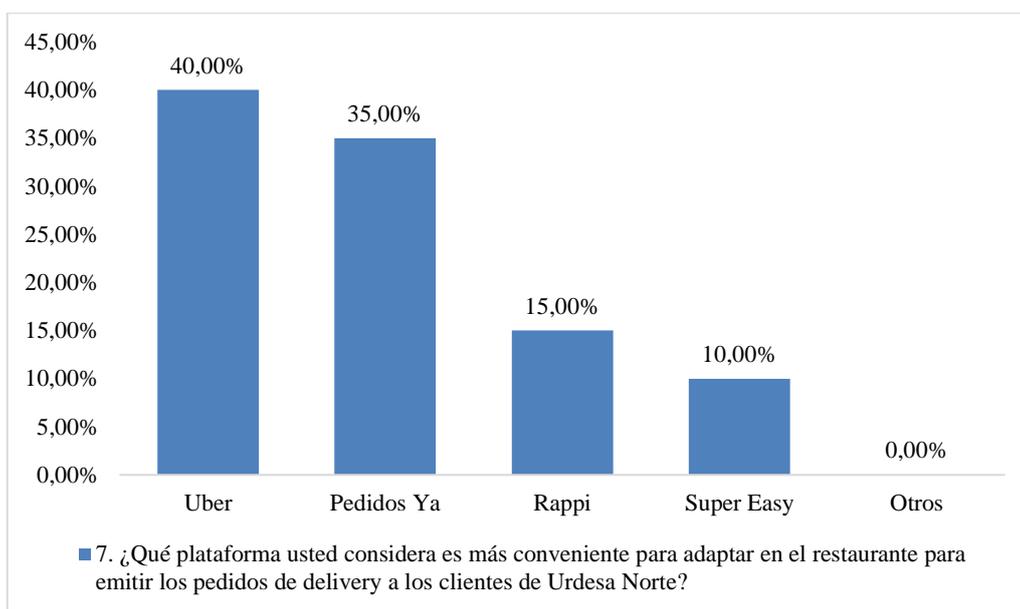
**Figura 10** Consideración respecto a la preparación del personal para manejar las plataformas digitales.  
Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

En la figura 10 se expresa que la preparación del personal que trabaja en los restaurantes de Urdesa Norte de la ciudad de Guayaquil al intercalar los servicios en las plataformas digitales, de manera general los propietarios y administradores indican que el personal debe capacitarse ya que no están preparados. En base a dicha moción se destaca que un 45% indica estar totalmente en desacuerdo, el 32,5% en desacuerdo y un 22,50% indeciso, por lo que es necesario crear una campaña de capacitación interna para manipular las aplicaciones a adoptar.

**Tabla 8:**Plataforma de mayor elección por parte de los administradores de los restaurantes

Respuesta	Participación promedio
Uber	32 40,00%
Pedidos Ya	28 35,00%
Rappi	12 15,00%
Super Easy	8 10,00%
Otros	0 0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>80 100%</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)



**Figura 11** Plataforma a la cual están dispuestos los administradores a incursionar para mejorar los servicios del restaurante.

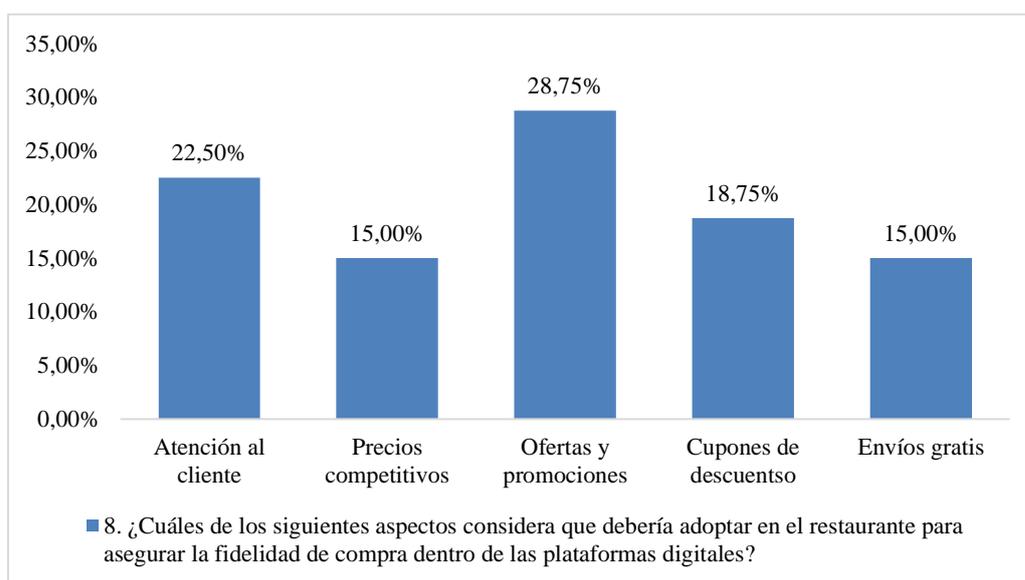
Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

De manera global el servicio de delivery es una gran ayuda para los negocios de servicio alimenticio, es así que los administradores reconocen su participación en la economía y han optado por valorar las aplicaciones por la confianza, seguridad, años en el mercado, precio, etc. En tal caso, las aplicaciones recibieron una aceptación del 40% para Uber, 25% para Pedidos Ya, 15% para la aplicación de Rappi y un 10% hacia la aplicación de Super Easy.

**Tabla 9:** Aspectos que los administradores consideran pertinentes mejoras

	<b>Respuesta</b>	<b>Participación promedio</b>
Atención al cliente	18	22,50%
Precios competitivos	12	15,00%
Ofertas y promociones	23	28,75%
Cupones de descuentos	15	18,75%
Envíos gratis	12	15,00%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)



**Figura 12** Aspectos a considerar para incursionar en una mejora de la fidelidad del público consumidor  
Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

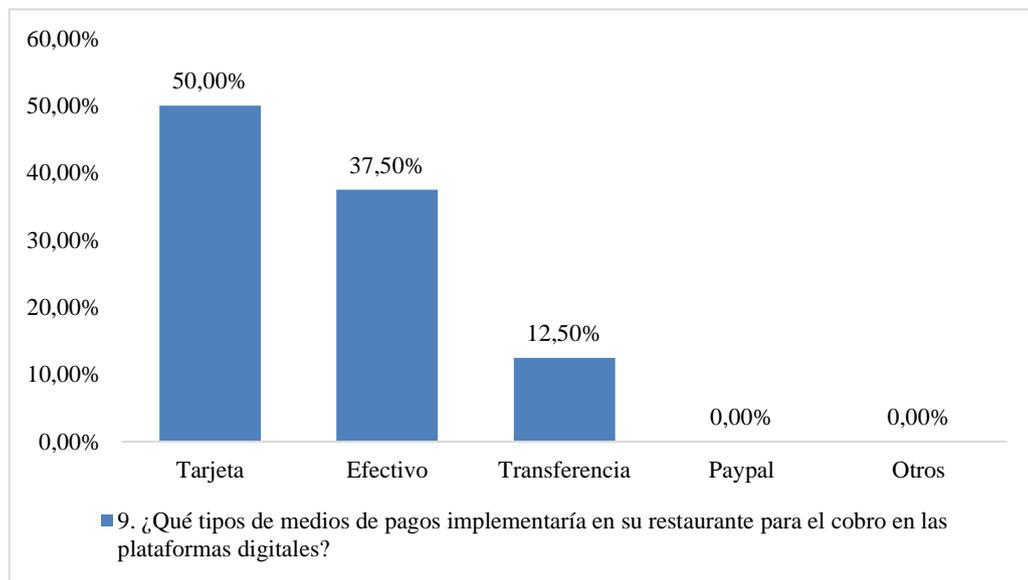
De acuerdo al 28,75% de encuestados una de las mejores maneras de llegar a los prospectos de clientes es empleando ofertas y promociones mensuales, en relación al 22,50% indican que mejorar la atención el cliente es un factor que va a permitir afianzar los vínculos entre el negocio y el comensal al hacerlo sentir como en casa.

Por otra parte, un 18,75% indica que estaría dispuesto a generar un sorteo de cupones de descuentos entre los clientes más frecuentes y en un 15% se indica que sería mejor emplear precios más competitivos, así mismo en igual proporción se indica que emplear envíos gratis es una gran opción.

**Tabla 10:**Medios de pagos a escoger para emplear cobros en las plataformas digitales

	<b>Respuesta</b>	<b>Participación promedio</b>
Tarjeta	40	50,00%
Efectivo	30	37,50%
Transferencia	10	12,50%
Paypal	0	0,00%
Otros	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)



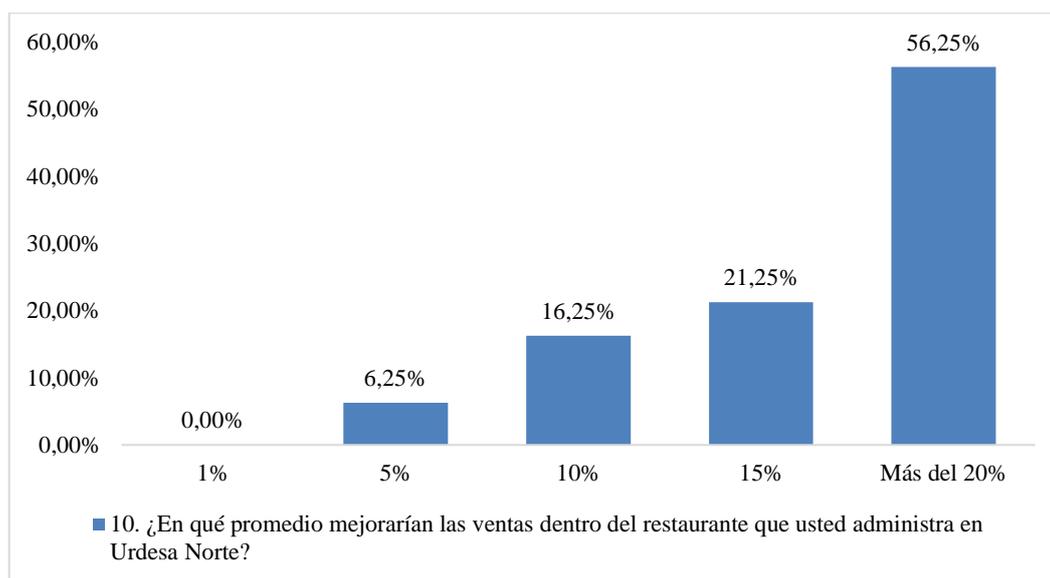
**Figura 13** Medios de pago a emplear  
Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

Los medios de pago a emplear en los restaurantes por parte de los administradores al innovar sus servicios y ofrecerlos dentro de las plataformas digitales, un 50% indica que el pago online por tarjetas de débito o crédito sería una gran opción al depositarse de manera automática en sus cuentas bancarias. Dentro de esa línea de pagos se extiende el método en efectivo donde un 37,50% de administradores indica ser una de las formas más seguras de tranzar y el 12,50% indica que, por transferencia, pero no con tanta frecuencia.

**Tabla 11:** Incremento en ventas esperado por los administradores de los restaurantes

	<b>Respuesta</b>	<b>Participación promedio</b>
1%	0	0,00%
5%	5	6,25%
10%	13	16,25%
15%	17	21,25%
Más del 20%	45	56,25%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)



**Figura 14** Promedio de mejora en el margen de ventas

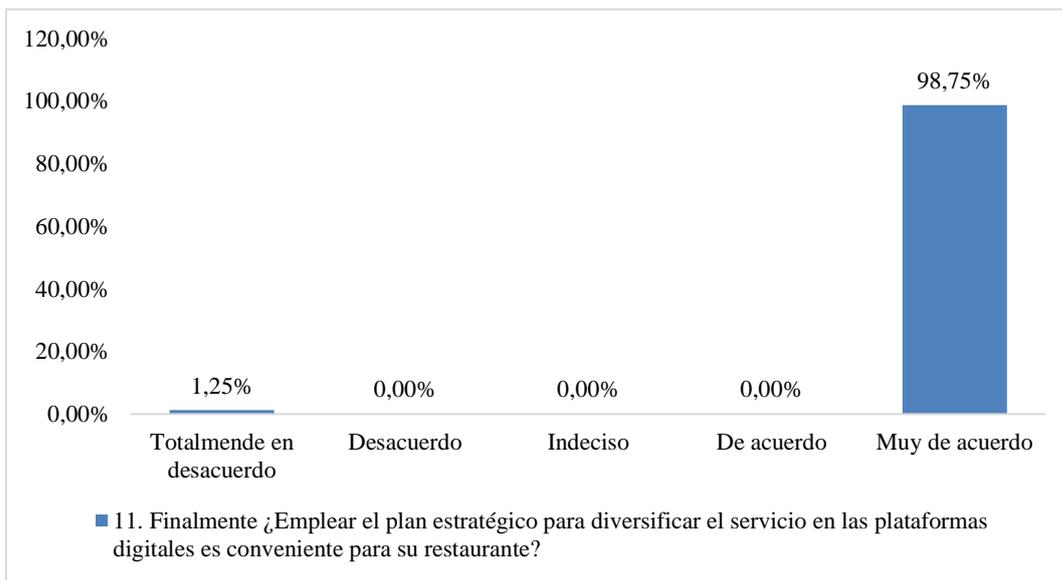
Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

Los administradores y propietarios de los restaurantes de Urdesa Norte indica que los beneficios a nivel de ventas es que dicho margen incrementaría más del 20% según lo indicado por el 56,25% de encuestados y ello se debe a que la incursión dentro del mundo digital ha propiciado el crecimiento de varios negocios a nivel nacional. En similares escenarios un 21,25% indica que estima que las ventas incrementen en un 15% ya que sería un cambio rotundo en sus procesos de negociación y prospectando un evidente desarrollo comercial. Por otro lado, un 16,25% indica que lo mínimo que esperan mejorar en ventas es un 10% y el 6,25% de encuestados menciona que esperan, aunque sea un incremento del 5% sobre el margen de ventas.

**Tabla 12:** Administradores que consideran conveniente el emplear un plan estratégico

	<b>Respuesta</b>	<b>Participación promedio</b>
Totalmente en desacuerdo	1	1,25%
Desacuerdo	0	0,00%
Indeciso	0	0,00%
De acuerdo	0	0,00%
Muy de acuerdo	79	98,75%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)



**Figura 15** Percepción sobre la conveniencia de emplear una diversificación del servicio en los restaurantes.  
Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

De acuerdo con el 98,75% de administradores y propietarios de restaurantes encuestados se puede destacar que están muy de acuerdo en mejorar el servicio que ofrecen ya que esto impulsara de manera positiva el posicionamiento de la marca del restaurante y entraría a competir con otras cadenas de comida a nivel local.

No obstante, existe cierto temor por parte del 1,25% quienes no niegan que las redes son una gran ayuda pero que prefieren mantener un margen de comportamiento estable a encontrarse con un escenario donde han invertido un capital que no les generó los resultados esperados.

### **3.7.2. Análisis de entrevistas**

Dentro del presente apartado se detalla una matriz de pregunta y respuesta conformada por los tres profesionales que fueron abordados para los fines académicos que tiene el proyecto de investigación para la postura de propietarios y expertos en marketing respecto a la innovación del sistema de comercialización de alimentos de los restaurantes del norte de la ciudad de Guayaquil en las plataformas digitales. Denotándose lo siguiente:

**Tabla 13.** Entrevista a profesionales

Expertos Preguntas	Propietario de restaurante 1	Propietario de restaurante 2	Profesional en marketing
1. ¿Qué opinión tiene sobre las plataformas digitales para restaurantes y su comercio mediante deliverys?	Los restaurantes manejan los pedidos y las entregas digitales de diferentes maneras: a través de plataformas independientes, plataformas de terceros y plataformas híbridas.	Los pedidos en línea dentro de plataformas digitales han cautivado a un grupo de consumidores (clientes) cada vez y hace que los negocios que antes no eran conocidos pues tengan un mayor empuje a nivel local moldeadas por el sofisticado mundo del comercio electrónico de consumo.	Aunque estas nuevas plataformas de Internet están atrayendo inversiones considerables y valoraciones altas (cinco ya están valoradas en más de mil millones de dólares), existe poco conocimiento real sobre la dinámica del mercado, el potencial de crecimiento o el comportamiento de los clientes.
2. ¿Considera que dichas plataformas han contribuido de alguna manera al sistema de comercio a los restaurantes a nivel nacional y local?	Claro que sí, han hecho de los negocios una gran fuente de generación de empleo y subempleo.	Efectivamente, crean nuevas expectativas a los clientes y nos permiten incrementar valores en ciertos aspectos.	Sin lugar a duda, las plataformas digitales se han convertido en la actual pandemia en una puerta hacia el crecimiento comercial y económico de aquellos negocios que no tenían un margen de ventas significativo para continuar con sus actividades operativas.
3. ¿Qué oportunidades cree que ofrecen dichas plataformas para las cadenas de restaurantes de la ciudad de Guayaquil?	Incremento en ventas Posicionamiento de marcas de restaurantes Mayor afluencia de consumidores Mejor competitividad	Entre las oportunidades está que nos diferenciamos de los demás restaurantes y podemos incrementar las ventas al llegar a más clientes con el apoyo de las aplicaciones online.	Las plataformas digitales al abordar un negocio en vías de desarrollo le brindan la oportunidad de llegar a un mayor segmento de consumidores (clientes) y con ello estimar un incremento en el margen de ventas que se encuentra amenazado en la actual pandemia.
4. Si los restaurantes del norte de la ciudad de Guayaquil decidieran escalar sus servicios hacia las	Sí, pero se necesita una buena instrucción para el manejo correcto de las plataformas.	Sí, ya que las grandes cadenas lo han hecho y les va bien.	Efectivamente, pero para ello se necesita que los propietarios de los restaurantes tengan un amplio conocimiento de los beneficios de innovar su sistema tradicional de negocio.

plataformas digitales ¿Lo vería viable?			
5. ¿Qué beneficios podrían obtener los negocios que no tienen tanto reconocimiento a nivel local?	Incremento en ventas y mayor posicionamiento la marca acompañado con una mayor circulación de consumidores.	Llegar a ser competitivos con otros restaurantes que ya están dominando el mercado local.	Indudablemente el posicionamiento, reconocimiento y crecimiento comercial necesario para convertirse en una de las cadenas de restaurantes más conocidas en el norte de Guayaquil.
6. ¿Qué necesitaría el negocio para que sea más llamativo y viable dentro de las plataformas digitales?	Innovar un poco en los platos para que las presentaciones sean más llamativas.	Aumentar promociones y quizás ofrecer por un tiempo los envíos gratis.	Deben emplear varias cosas como ofrecer un precio competitivo con otras marcas, aumentar la visibilidad de promociones y descuentos, ofrecer servicio de Delivery gratis y hacer combos ejecutivos o familiares en determinados tiempos de la semana.
8. ¿Considera que la rentabilidad incrementaría considerablemente en dichos restaurantes?	Sí	Claro que sí	Definitivamente, esto hace que los índices de rentabilidad incremente en una gran proporción.
9. Al ser una gran oportunidad ¿Es necesario que el gobierno en conjunto a otras entidades incentive a los restaurantes hacia la digitalización de sus servicios?	Sí y el gobierno mismo debe darnos las facilidades para hacer de nuestros negocios una buena fuente de ingresos.	Claro por lo que resulta inminente que se generen políticas de incentivo económico a las pequeñas y medianas empresas alimenticias de la ciudad.	Sin duda es necesario, con ello se pueden emitir políticas de incentivo económico a los sectores más afectados por la pandemia, crear programas de capacitación y tecnificación digital para los dueños de los restaurantes, buscar nuevos proveedores y potenciar las marcas mediante el uso de otras técnicas de ventas que brinda el marketing digital.

Fuente: Entrevista ejecutada a propietarios y experto en marketing hacia restaurantes del norte de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

De manera general se puede determinar que la innovación y la aplicación de estrategias de marketing para la extrapolación del servicio tradicional de ventas en los restaurantes es de suma importancia ya que le permite generar una serie de ventajas que implicaría en un mejor posicionamiento y competencia de los comedores formales e informales del norte de la ciudad de Guayaquil.

Los propietarios de los restaurantes en conjunto al profesional en marketing pudieron destacar que las plataformas digitales es un medio que está atrayendo la atención de propios y extraños al mundo de los negocios en la actual pandemia ya que ha permitido el crecimiento, así como el surgimiento de nuevos negocios. En el caso de los restaurantes es una gran puerta hacia el desarrollo comercial y económico de aquellos emprendimientos que no tenían un margen significativo de ventas para asegurar sus actividades operativas.

Esta situación hace que incrementen las oportunidades de que el desarrollo y el poder adquisitivo de los dueños de los negocios pueda tener un mejor sustento, pero para ello en la actual pandemia es indispensable que el gobierno nacional empiece por generar proyectos de incentivación productiva desde los diversos polos comerciales que brinda la tecnología como una herramienta para impulsar la economía en un territorio.

Por lo tanto, el gobierno nacional debe emplear diversas reuniones con las entidades pertinentes para que se emitan políticas socioeconómicas de gran representación para los pequeños negocios, se generen junto a otros organismos campañas de formación y tecnificación de los procesos productivos, así como comerciales de los restaurantes dentro de la ciudad de Guayaquil e instruir en la relevancia de mantener un efectivo sistema de marketing digital.

## **CAPITULO IV**

### **4. Propuesta**

#### **4.1. Antecedentes**

Toda empresa necesita estar orientada a objetivos y tener un conjunto determinado y específico de metas a alcanzar en el corto y/o largo plazo. Por lo consiguiente, es muy importante tener metas, propósitos y objetivos dentro de los negocios dedicados al comercio de alimentos en calidad de restaurantes dentro de la ciudad de Guayaquil ya que ayuda a la organización a mantener las cajas registradoras sonando y alcanzar la cima del crecimiento e indiscutiblemente el éxito para los propietarios del negocio.

Es así que, con todos los atributos, las éticas formuladas y seguidas es muy importante que la dirección de la empresa adopte el aspecto de la planificación estratégica ya que ayuda a la empresa a lograr todos sus objetivos en el plazo estimado y manteniendo el ambiente de trabajo positivo y elevando los niveles tanto de ganancias como de ventas.

Ante lo expresado se desarrolla la presente propuesta que consiste en enfocar los esfuerzos de los administradores de los restaurantes del sector de Urdesa Norte en la ciudad de Guayaquil hacia el cambio y tecnificación del sistema tradicional de comercio de alimentos, dado que se ha visto afectada por una serie de factores que han complicado su efectivo posicionamiento, reconocimiento y competitividad de dichos negocios ante la ausencia de capacitaciones y conocimientos de los propietarios respecto a las herramientas informáticas utilizadas para impulsar sus servicios.

Es muy importante que la administración y los empleados como parte clave de la buena gestión operativa en dichos restaurantes se den cuenta, sigan la importancia de la planificación estratégica, ya que muchas veces con el aumento de las presiones laborales y el afán de satisfacer las demandas de los clientes, cumplir con los tiempos de espera, el negocio pierde

credibilidad y lo que representa una merma de consumidores por la pésima atención, la ausencia de un método de compra fácil de usar o la débil comunicación entre las parte que incide de manera negativa en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

#### **4.2. Objetivo**

En el desarrollo de la presente investigación se establecen dos objetivos y que se encaminan hacia el tema de estudio:

- Generar un marco de estrategias comerciales apoyado en los medios digitales para los restaurantes de Urdesa Norte de la ciudad de Guayaquil.
- Evaluar la aplicación de las estrategias y los beneficios que se obtendrán dentro del corto y largo plazo.

#### **4.3. Alcance de la propuesta**

Al adoptar el aspecto de la planificación estratégica dentro de los restaurantes de Urdesa Norte de la ciudad de Guayaquil, todos y cada uno de sus administradores obtienen un sentido de dirección y saben hacia dónde dirigirse con un plan enmarcado a innovar sus servicios al adoptar las plataformas digitales como medio para aumentar sus ventas y la competitividad en el mercado local.

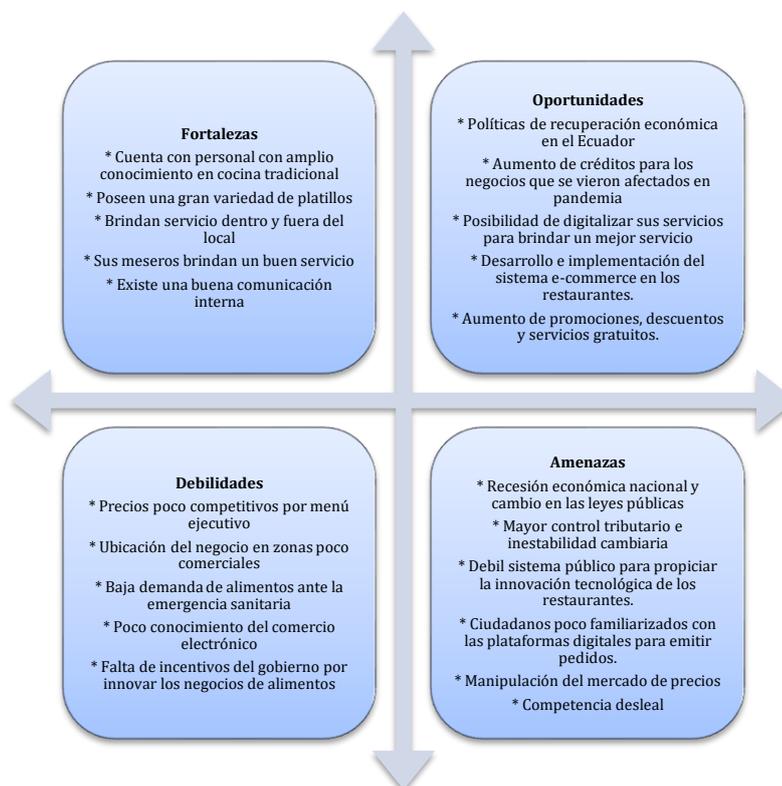
Esto hace que la planificación estratégica y su alcance implique el estudio de las condiciones del mercado, investigar sobre los próximos movimientos de los competidores, generar ideas mediante platillos apetecibles, mantener a los consumidores (clientes) contentos y satisfechos con los diversos medios sobre los cuales pueden obtener los alimentos que oferta el restaurante.

Ante ello se tiene previsto para el efectivo establecimiento y posicionamiento de los restaurantes de Urdesa Norte de la ciudad de Guayaquil emplear una serie de estrategias luego

de haberlas evaluado en la matriz de estrategias de mercado para poder entablar las 4P del marketing debido a que el negocio brinda un bien (alimentos) y es necesario cambiar el tradicional sistema de ventas para convertirlo en un referente de evolución dentro del sistema de comercio electrónico e-commerce.

#### 4.4. Estrategia de mercado

En el apartado actual se va a desarrollar un análisis interno a modo general que poseen los restaurantes basado en un FODA y las 5 Fuerzas de Porter para identificar la manera en que se puede influenciar sobre el entorno tradicional al que estaban acostumbrados los administradores para manejar los restaurantes dentro de la ciudad de Guayaquil, posteriormente a ello se elaborará una matriz de estrategias de mercado que permita identificar las formas de generar un mejor resultado al momento de innovar el sistema de ventas de los restaurantes hacia las plataformas digitales.



**Figura 16.** FODA restaurantes del norte de la ciudad de Guayaquil  
Elaborado por: Santiago, S y Vargas M (2021)

Una vez identificado los aspectos externos e internos que afectan a los negocios para poder migrar hacia las plataformas digitales con el propósito de brindar un mejor servicio, se emplea a continuación un análisis de las 5 Fuerzas de Porter cuya valoración es la siguiente: Alto= 5; Alto-medio= 4; Medio= 3; Medio-bajo= 2; Bajo= 1.

**Tabla 14.** Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

<b>Fuerza competitiva</b>	<b>Intensidad</b>	<b>Argumentación</b>
Rivalidad y competencia del mercado	Alto	La intensidad es Alta, ya que es necesario el poder identificar sectores estratégicos donde las grandes marcas de comida no tengan un dominio de mercado y permita crear una cadena de alimentos fructífera dentro de Urdesa Norte de la ciudad de Guayaquil.
Amenaza de nuevos competidores	Alto-Medio	La intensidad es Media, ya que si bien existen diversos negocios de restaurantes en el norte de la ciudad no todos son grandes negocios ya con años en el mercado por lo que acaparar mayor segmento de clientes les es más complicado a un negocio ya posicionado, aunque no digitalizado.
Poder de negociación de los clientes	Medio	El nivel es medio ya que los clientes conocen de antemano el negocio que se quiere impulsar por lo que generar un margen de negociación nuevo dependerá más del plus innovador que se genere al migrar en el servicio de delivery dentro de plataformas digitales.
Amenaza de nuevos productos/servicios	Alta	Existe una gran competencia por lo que la intensidad de dicha fuerza es Alta, entonces es necesario poder crear nuevos productos o menús que se ajusten a las necesidades de los clientes para satisfacer la demanda local e instruir a los consumidores (clientes) para que hagan sus pedidos desde plataformas online.

Poder de negociación de los proveedores	Baja	Es una intensidad Baja debido a que los proveedores mantienen un valor de venta estándar con los demás restaurantes, la única preocupación sería que el mercado empiece a manipular los precios y la materia prima se sobrevalore, esto podría propiciar el aumento del precio en los platillos o en la disminución de las raciones que incrementa la inconformidad de los consumidores (clientes).
---	------	---

Fuente: Observación directa – Restaurantes  
 Elaborado por: Santiago, S y Vargas M (2021)

**Tabla 15.** Puntualización de las 5 Fuerzas de Porter

Descripción	Intensidad				
	Alta	Alto-medio	Media	Medio-bajo	
Amenaza de nuevos entrantes o competidores	-	4	-	-	
Poder de negociación de los compradores.	-	-	3	-	
Poder de negociación de los proveedores.	-	-	-	-	2
Amenaza de productos o servicios sustitutos.	5	-	-	-	
Rivalidad entre los jugadores existentes.	5	-	-	-	

Fuente: Observación directa – Restaurantes  
 Elaborado por: Santiago, S. y Vargas M (2021)

Una vez establecidas el FODA y las 5 Fuerzas de Porter es necesario el emplear la matriz de estrategias que será pensada en el impulso hacia las plataformas digitales de los restaurantes de Urdesa Norte de Guayaquil, con dichas estrategias se podrá dar paso al punto 4.5. donde se desarrollan las estrategias de marketing basados en el Marketing Mix o en las conocidas 4P del Marketing.

**Tabla 16. Matriz de estrategias de mercado – Restaurantes de Urdesa norte de la ciudad de Guayaquil**

	Fortalezas	Debilidades
<i>Estrategias para innovar el sistema tradicional de comercialización de los restaurantes del norte de la ciudad de Guayaquil</i>	F1: Cuenta con personal con amplio conocimiento en cocina tradicional F2: Poseen una gran variedad de platillos F3: Brindan servicio dentro y fuera del local F4: Sus meseros brindan un buen servicio. F5: Existe una buena comunicación interna.	D1: Precios poco competitivos por menú ejecutivo. D2: Ubicación del negocio en zonas poco comerciales D3: Baja demanda de alimentos ante la emergencia sanitaria. D4: Poco conocimiento del comercio electrónico. D5: Falta de incentivos del gobierno por innovar los negocios de alimentos
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1: Políticas de recuperación económica en el Ecuador	FO1: Contratar más colaboradores en las diversas áreas del restaurante y con experiencia para ganar mayor mercado.	DO1: Mejorar los precios de los platillos para incrementar las ganancias.
O2: Aumento de créditos para los negocios que se vieron afectados en pandemia	FO2: Ampliar la línea de negocios mediante el ofrecimiento de nuevos platillos y nuevas adecuaciones con los créditos de incentivación económica por parte del gobierno.	DO2: Reubicar el negocio en una zona más comercial y de mayor afluencia de clientes.
O3: Posibilidad de digitalizar sus servicios para brindar un mejor servicio	FO3: Emplear mecanismos de segmentación y mayor alcance de clientes para satisfacer la demanda local.	DO3: Aprovechar las plataformas digitales para incrementar la demanda de alimentos en los restaurantes.
O4: Desarrollo e implementación del sistema e-commerce en los restaurantes.	FO4: Emplear nuevas tecnologías y aplicaciones e-commerce en colaboración a personal preparado.	DO4: Capacitar al personal en e-commerce e implementar la digitalización de los servicios dentro de plataformas digitales.
O5: Aumento de promociones, descuentos y servicios gratuitos.	FO5: Incrementar la difusión de descuentos y promociones a los consumidores (clientes).	DO5: Diseñar atractivas e innovadoras campañas publicitarias que permitan a los restaurantes de Urdesa Norte de Guayaquil destacarse de las grandes cadenas de comida.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1: Recesión económica nacional y cambio en las leyes públicas	FA1: Aprovechar las habilidades y destrezas de los empleados para hacer frente a la recesión económica ofreciendo menús llamativos al comensal.	DA1: Ajustar los precios de los platillos a la capacidad económica que tienen los consumidores (clientes) dependiendo de la competencia local.
A2: Mayor control tributario e inestabilidad cambiaria	FA2: Crear una nueva línea de comida mediante la diversificación de los platillos.	DA2: Prospeccionar el cambio de establecimiento hacia una zona de mayor circulación comercial.
A3: Débil sistema público para propiciar la innovación tecnológica de los restaurantes	FA3: Propiciar el posicionamiento del negocio mediante la innovación tecnológica de sus servicios dentro y fuera de la ciudad de Guayaquil.	DA3: Crear mecanismos de captación de clientes mediante la innovación y tecnificación de los restaurantes.
A4: Ciudadanos poco familiarizados con las plataformas digitales para emitir pedidos.	FA4: Mejorar los conocimientos del personal interno para que inviten a los consumidores (clientes) a consumir sus alimentos desde otras plataformas como Uber, Rappi, Pedidos Ya, etc.	DA4: Instaurar campañas de formación en comercio electrónico hacia los ciudadanos e incentivar al consumo de alimentos desde una plataforma online.
A5: Manipulación del mercado de precios y competencia desleal	FA5: Crear red de servicios complementarios para evitar la manipulación de mercado y optimizar la comunicación interna.	DA5: Propiciar el dialogo con entidades públicas para evitar la manipulación de mercado de precios que afecten a los restaurantes de Urdesa Norte de la ciudad de Guayaquil.

Elaborado por: Lanis, S.y Vargas M (2021)

Basado en las estrategias de mercado resultantes en la matriz de la tabla 5 se genera una propuesta basada en criterios descriptivos para el impulso de las marcas de los diversos restaurantes de Urdesa Norte de la ciudad de Guayaquil, para ello se apoyará de las 4P del Marketing. Dentro del mismo se abarcará 2 estrategias por cada uno de los componentes de dicha metodología, es decir que se toma un par de estrategias para el promoción, precio, producto y punto de venta (lugar).

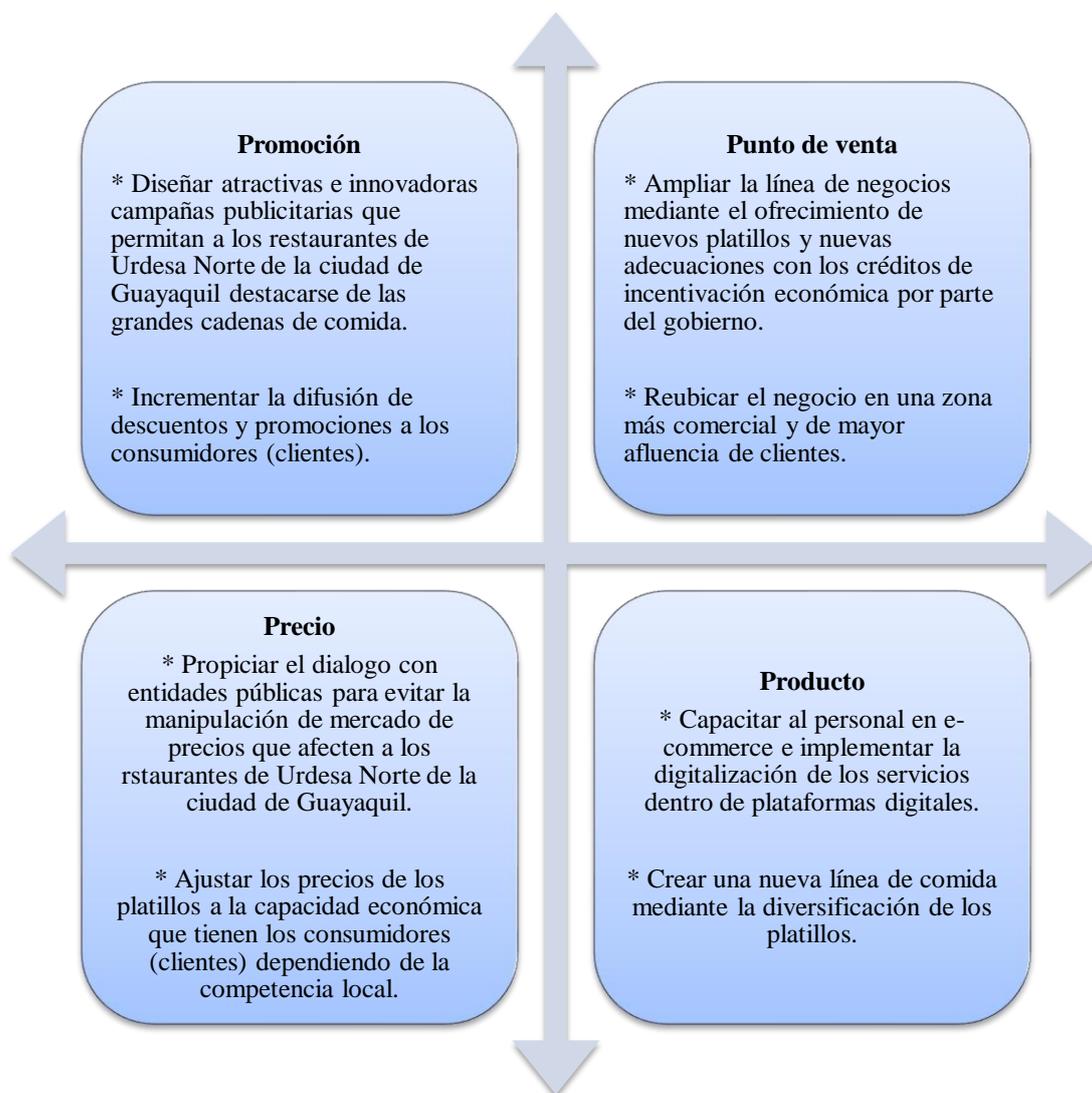
#### **4.5. Desarrollo de la propuesta: 4P del marketing**

Una vez establecidos los objetivos de la propuesta que beneficien a los restaurantes de Urdesa Norte de la ciudad de Guayaquil y su aplicabilidad por parte de los administradores, en los siguientes puntos se abarcan cada una de las estrategias propiciadas por las 4P del marketing y estimando la mejora considerable de los medios tradicionales de ventas de dichos establecimientos hacia un mejor futuro comercial.

Dado que el identificar y organizar los elementos de la mezcla de marketing permite que una empresa tome decisiones de marketing rentables en todos los niveles. Las propuestas estratégicas podrán ser tomadas en cuenta para prontas decisiones por parte de los administrados y que van a ayudar a los restaurantes de Urdesa Norte a:

- Desarrollar sus fortalezas y limitar sus debilidades.
- Ser más competitivo y adaptable en el mercado de alimentos.
- Mejorar la colaboración rentable entre consumidores (clientes) y proveedores.

Sin mayores cambios, se procede a generar un diagrama de los componentes del marketing mix con dos estrategias que serán ampliadas en posteriores párrafos dentro del mismo marco estratégico.



**Figura 17.** 4P Marketing – Estrategias para los restaurantes del norte de la ciudad de Guayaquil  
Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

A mayores rasgos dentro de cada uno de los componentes se expresa de manera descriptiva los beneficios de emplear dichas estrategias en los restaurantes del norte de la ciudad, así se obtiene lo siguiente:

- **Promoción**

Dentro del aspecto de promoción se establecen las siguientes estrategias para beneficio de los restaurantes:

✓ Diseñar atractivas e innovadoras campañas publicitarias que permitan a los restaurantes de Urdesa Norte de la ciudad de Guayaquil destacarse de las grandes cadenas de comida.

Los "clientes potenciales y actuales" están expuestos diariamente a muchos tipos de "anuncios" publicitarios, incluidos de radio y televisión, vallas publicitarias al aire libre, ofertas impresas en periódicos o revistas, y en medios digitales dentro de canales como redes sociales y motores de búsqueda relacionados con diferentes campañas publicitarias, cumpliendo muchos propósitos y logrando un sinnúmero de beneficios para pequeñas, medianas y grandes marcas famosas. Por lo tanto, lo que se busca mediante la innovación publicitaria en los restaurantes de Urdesa Norte es:

- Aumento de la conciencia de marca y productos que ofrecen los restaurantes.
- Destacarse de la competencia al ofrecer un factor innovador en precio o producto.
- Captación de clientes actuales y potenciales.
- Educar a los clientes del negocio respecto al uso de plataformas digitales para que hagan sus pedidos.
- Aumentar el volumen de ventas y la rentabilidad de los restaurantes.
- Mejorando el posicionamiento de la marca o "imagen" del negocio.
- Apoyo a otras operaciones comerciales.
- ✓ Incrementar la difusión de descuentos y promociones a los consumidores (clientes).

Ofrecer descuentos y promociones en las compras es una forma de atraer rápidamente a los consumidores (clientes) dentro de los restaurantes. Cada vez que un restaurante de Urdesa Norte por medio de las plataformas digitales le dice a un cliente que puede ahorrar dinero, es probable que:

- Capte su atención y los descuentos no solo ayudan a sus compradores

- Ayudan al restaurante debido a que propician el aumento de las ventas.
- Mejora de la reputación del establecimiento.
- Los descuentos pueden ser ese ingrediente que puede traer el éxito comercial.
- Estimula en los consumidores una actitud de compra hacia el producto.
- Crea un mejor incentivo en los consumidores y proyecta demanda.
- Brinda incentivos directos a los consumidores para que tomen decisiones inmediatas.

- **Punto de venta**

En lo correspondiente al punto de venta se han podido identificar las siguientes estrategias:

- ✓ Ampliar la línea de negocios mediante el ofrecimiento de nuevos platillos y nuevas adecuaciones con los créditos de incentivación económica por parte del gobierno.

El mundo culinario es especialmente sensible a las tendencias. Aunque algunos restaurantes y chefs son muy tradicionalistas cuando se trata de sus menús, muchos más atienden a clientes que quieren probar algo nuevo de vez en cuando. Además de aumentar los resultados del local, cambiar el menú y la infraestructura en los restaurantes de Urdesa Norte de la ciudad de Guayaquil también beneficiarán la relación con los consumidores (clientes) y, lo que es más importante, con su personal.

Esto se debe a que los nuevos menús dinámicos y expuestos en medios digitales mantienen entusiasmados a sus clientes, mientras que el compromiso del personal dirigido por los administradores aumenta debido a la necesidad de ser creativo en la cocina con ingredientes frescos. Entre los beneficios de diversificar platillos y mejorar la infraestructura están:

- Aumentar los resultados del restaurante a nivel comercial, económico y competitivo.
- Permitir que el personal muestre su creatividad y con ello llegar a más clientes que buscan un plus en sus alimentos.

- Mantiene el negocio a la vanguardia culinaria de las tendencias del mercado consumidor.

- Mantiene los platos tradicionales como parte de la especialidad de la casa e incrementa la demanda de otros platillos dado el despertar del interés del comensal usual.

- ✓ Reubicar el negocio en una zona más comercial y de mayor afluencia de clientes.

Para mantener el éxito del negocio, retener a sus clientes actuales y atraer nuevos consumidores (clientes), es necesario averiguar si la reubicación del negocio es adecuada para el propietario. Por tanto, para reubicar el negocio el administrador o propietario debe tomar en cuenta algunos aspectos como:

- Si el negocio está en un área que se está deteriorando debido a una alta tasa de criminalidad y vacantes, la reubicación tendrá un impacto positivo.

- Dependiendo del grupo demográfico previsto, cambiar de vecindario aumenta las ganancias del negocio. Además, mudarse a una región o sector con profesionales capacitados que buscan trabajo en su industria podría beneficiar enormemente al negocio y por supuesto, mudarse para facilitar las relaciones con los proveedores también puede ser útil.

- El espacio adicional permitirá exhibir productos de manera más efectiva, realizar servicios adicionales o agregar nuevos equipos al restaurante tanto en cocina como en el sector de consumidores (clientes).

- Reubicar el restaurante en una zona con costos más bajos de alquiler, servicios públicos y otros gastos ayudará a reducir los mismos y aumentar las ganancias.

- **Producto**

Al referirse a producto e innovar el servicio ofertado por los restaurantes de Urdesa Norte, se proponen las siguientes estrategias:

✓ Capacitar al personal en e-commerce e implementar la digitalización de los servicios dentro de plataformas digitales.

Los beneficios de invertir en tecnología para restaurantes no pueden subestimarse, ya que los clientes esperan que la tecnología mejore cada parte de sus vidas. Los clientes quieren tanto la hospitalidad gastronómica tradicional combinada con las comodidades de la tecnología moderna.

Dado el caso de que el administrador aún no se está seguro de qué hará la tecnología por el restaurante, mediante la aplicación de dicha estrategia se muestran cinco beneficios que se general al querer invertir en tecnología para restaurantes:

- Operaciones comerciales más eficientes
- Mejor servicio al cliente
- Mayores ganancias
- Mayor satisfacción de los empleados
- Más sostenibilidad.

✓ Crear una nueva línea de comida mediante la diversificación de los platillos.

Ampliar la línea de productos tiene varios beneficios estratégicos que incluyen mayores ganancias, lealtad del cliente y visibilidad de la marca. Antes de profundizar en este tema, es importante comprender la diferencia entre una extensión de línea y una extensión de marca. Una extensión de línea es cuando se agrega nuevos sabores, colores, ingredientes, formas o tamaños de paquetes a una marca de alimentos o bebidas. Por otro lado, una extensión de marca permite que ésta se extienda a una nueva categoría en los mercados de consumidores (clientes) a nivel local. Entre los beneficios de aplicar dicha estrategia en los restaurantes del Urdesa Norte están:

- Puede enfatizar la conveniencia y el ahorro de tiempo de los consumidores (clientes) si se ofrece un producto nuevo en el establecimiento o en la plataforma online y se está vendiendo con comodidad.

- Por último, si los productos son 100% saludables aumentaría su demanda ante la probabilidad de mejorar de manera significativa la salud de los habitantes al consumir un alimento sano libre de preservantes y contaminantes.

- **Precio**

Finalmente, en el componente de precio es inminente ejercer una serie de cambios estratégicos que se detallan a continuación:

- ✓ Propiciar el dialogo con entidades públicas para evitar la manipulación de mercado de precios que afecten a los restaurantes de Urdesa Norte de la ciudad de Guayaquil.

Una de estas realidades del sector de servicios es que siempre que haya dinero de por medio, habrá quienes intenten obtener una ventaja por medios legales o ilegales. La manipulación del mercado financiero, a menudo legal, pero a veces ilegal, es preocupante en el mercado de valores actual donde en el territorio ecuatoriano poco a poco se quiere llegar a una estabilidad económica significativa después de los golpes de la pandemia. Mediante dicha estrategia se busca que:

- El gobierno nacional y local genere políticas para luchar contra las noticias falsas donde se hagan especulaciones que atenten contra el bienestar del mercado nacional.

- Evitar que los competidores locales empiecen a aprovechar los momentos de debilidades del sistema económico, donde se genera una cadena de sobrevaloración local debido a que desde el proveedor aumenta el precio y propicia que los negocios de comidas incrementen el precio de sus platos o reduzcan sus raciones hacia los consumidores (clientes) para proteger sus intereses propios.

✓ Ajustar los precios de los platillos a la capacidad económica que tienen los consumidores (clientes) dependiendo de la competencia local.

Curiosamente, determinar la disposición a pagar y perfeccionar las valoraciones de los clientes no es un ejercicio de una sola vez. Las valoraciones de los clientes fluctúan constantemente debido a numerosos factores, en todos los cuales puede influir para aumentar el valor percibido del producto.

- Los gustos y las preferencias juegan un papel muy importante en cómo se percibe el producto en un mercado objetivo, y un gran equipo tiene la capacidad de aumentar drásticamente el valor del producto o disminuirlo y en el caso actual de pandemia resulta inminente reducir el precio de los platillos, pero sin olvidar un margen de ganancia mínimo del 25%.

- Ante la disminución de poder adquisitivo de los guayaquileños, es necesario que los restaurantes de Urdesa Norte generen descuentos a sus consumidores (clientes) más frecuentes para ello pueden establecer: tarjetas de consumo, cupones, vales, etc.

#### **4.6. Resultados esperados**

La vida en un mundo digital ha hecho que las personas se acostumbren a la conveniencia de obtener lo que quieran o necesiten con solo unos pocos clics de un botón. Los clientes ahora esperan que su restaurante favorito ofrezca pedidos en línea. Por lo tanto, al querer escalar hacia la diversificación y digitalización de los servicios alimenticios de los restaurantes de Urdesa Norte de la ciudad de Guayaquil, se espera influenciar de manera directa en lo siguiente:

- Beneficios de los pedidos en línea para restaurantes.
- Una experiencia al consumidor única y mejorada.
- Operaciones del restaurante optimizadas.

- Más tiempo para navegar por el menú.
- Aumento de los montos de las transacciones diarias.
- Más control del cliente sobre los pedidos y menos devoluciones.
- Más facilidades si el cliente desea hacer pedidos grandes.
- Estar al tanto de las tendencias actuales como platillos nuevos, descuentos, promociones, etc.

## 5. Evaluación Financiera

### 5.1. Nivel directivo

**Tabla 17:**Nivel directivo

<b>CARGO</b>	<b>GRADO DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>REMUNERACIÓN MENSUAL</b>	<b>PORCENTAJE DE COMISIÓN</b>
<b>GERENTE GENERAL</b>	<i>Alto</i>	<i>USD. \$ 700,00</i>	-

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

### 5.2. Nivel ejecutivo y operador

**Tabla 18:**Nivel ejecutivo y operador

<b>CARGO</b>	<b>GRADO DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>REMUNERACIÓN MENSUAL</b>	<b>PORCENTAJE DE COMISIÓN</b>
<b>RESPONSABLE DE LA UN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	Alto	USD. \$ 425,00	-

<b>COORD. ADMINISTRATIVO Y LOGÍSTICO</b>	Medio	USD. \$ 425,00	-
--	-------	----------------	---

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

La remuneración mensual presupuestada para cubrir el gasto de personal de este proyecto estará por un valor total de USD. \$ 1550,00, cuyo costo anual asciende a USD. \$ 18.600,00, durante el primer año.

### 5.3. Posesión de las accionistas

Los 2 accionistas que participan en este proyecto de creación de una empresa, de detalles personalizados son personas con un alto grado de relación tanto interpersonal como profesional, para lo cual estas personas presentan el siguiente esquema de aporte a la constitución de la compañía Consultora:

**Tabla 19:** Posesión de las accionistas

<b>ACCIONISTA</b>	<b>MONTO DE APORTE</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN</b>
<b>KEVIN LANIS</b>	5.000,00	50%
<b>MARÍA VARGAS</b>	5.000,00	50%
<b>TOTAL</b>	<b>10.000,00</b>	<b>100.0 %</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

Con las aportaciones que realizaría cada socio, la Unidad de Negocio iniciará con un capital propio de USD. \$ 10.000,00; para el resto de los requerimientos de inversión se buscaría financiamiento mediante crédito a una institución financiera, una vez que se definan el total de las inversiones y el monto que será necesario como capital de trabajo mínimo para comenzar y estabilizar la operación de servicios.

### 5.4. Planes de bonificación

La compensación salarial es un factor importante dentro de la motivación para la ejecución de resultados obtenidos, considerando que el negocio en que se va a desarrollar el proyecto

tiene una connotación netamente de servicio, es muy importante ligar la bonificación de cada una de las personas que trabajan en este proyecto con los resultados obtenidos en términos de calidad en el servicio, incremento de clientes y el factor monetario (ventas y utilidad generada). Para empatar estas tres aristas, se parte de las siguientes políticas de bonificación, plasmadas en la remuneración de los actores del proyecto.

1. El equilibrio salarial obliga a las personas que trabajan dentro de la cadena de valor agregado al tener una bonificación que esté en relación a sus ventas obtenidas y su gestión de servicios.

2. Los planes de bonificación contemplan las afiliaciones de los empleados que por ley se tiene que hacer al IESS, adicionalmente con el crecimiento de la compañía será necesario implementar un plan de premios para que la persona con más alto nivel de desempeño sea valorado de manera económica, un ejemplo de ello puede ser que el empleado que haya registrado el mayor grado de desempeño laboral pueda escoger el lugar de vacaciones donde desea pasar con sus familias y la empresa pueda correr con los gastos de dicho empleado que se genere con su familia.

Todas estas iniciativas de motivación y compensación se alinean al objetivo de generar un crecimiento sostenido de ingresos para el proyecto y que en la proporción que genere el personal, este sea remunerado de manera justa y equitativa.

## **5.6. Mesa directiva**

La mesa directiva estará integrada por las principales accionistas, pero, adicionalmente se considera importante la participación de grupos de clientes que se incorporarán como aliados estratégicos de la empresa.

Inicialmente se plantea la idea de realizarse reuniones ordinarias de trabajo cada 60 días y cada fin de semestre obligatoriamente para analizar la situación económica de la unidad de negocio.

### **5.7. Potencial de rentabilidad y duración**

El potencial de rentabilidad, estará dado por la tasa estimada de rentabilidad que buscará el proyecto para justificar su ejecución.

Esta tasa estimada se la considera de acuerdo a las siguientes variables referenciales de comparación económica:

- El financiamiento propio del proyecto y el financiamiento a través de terceros.
- El Costo de Oportunidad del Capital o Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR).
- El porcentaje de rentabilidad promedio de la industria.

### **5.8. El financiamiento propio y el financiamiento de terceros**

El financiamiento propio estará dado por el aporte de la persona o de las personas involucradas en el proyecto “REACTIVACIÓN COMERCIAL”. Normalmente se recomienda que por lo menos un 30% sea financiado por medios externos (préstamos, inversiones financieras, etc); sin embargo, de acuerdo a las necesidades específicas de este proyecto, se garantiza un buen apalancamiento financiero, considerando solamente la inversión de los accionistas.

El 100% de la inversión será obtenido a través del desembolso monetario de los accionistas del proyecto. Es decir que todo el proyecto se sustentará solamente en la inversión inicial del aporte de los 2 accionistas del proyecto, descritos anteriormente por un monto total de USD. \$ 10.000,00 dólares.

### **5.9. Análisis del costo de oportunidad del capital o (tmar)**

El costo de oportunidad del Capital o Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), se refiere a la tasa referencial que el proyecto debe superar para que se justifique su implementación con un riesgo medianamente aceptable, en lugar de colocar ese dinero que se

pretende invertir en un banco, en inversiones o documentos financieros a un menor riesgo y sin un despliegue de recursos que demanda un proyecto.

Para calcular esta tasa mínima o costo de oportunidad de capital se toma en cuenta tres factores que se utilizan como metodología de aplicación los bancos de desarrollo para evaluar proyectos de inversión local, nacional o internacional.

1. La tasa efectiva referencial del Banco Central del Ecuador, para el segmento comercial (tasa de colocación de créditos) para Febrero de 2022 está en el 11,26%.

2. La tasa pasiva referencial del Banco Central del Ecuador (tasa de captación de fondos) que para Febrero de 2022 está en el 4,81%. Para plazo de 91 a 120 días.

3. Una tasa beta de riesgo, ponderando la tasa libre de riesgo o “risk free” de los bonos de los Estados Unidos, más una tasa de variación de la inflación y el movimiento del mercado bursátil especialmente en documentos de renta variable.

Para determinar el Costo de Oportunidad del Capital o TMAR se multiplica la tasa activa con el porcentaje de la inversión que se va a financiar a través de un préstamo, más la multiplicación de la tasa pasiva con el porcentaje de inversión que va a ser aportado por los accionistas del proyecto, más una tasa beta de riesgo, calculada sobre la base del riesgo país que para Febrero de 2022 se sitúa en 768 puntos; finalmente se considera el porcentaje marginal de la inflación mensual (4,16%). Estos cálculos arrojan la tasa que va a ser considerada para el proyecto “REACTIVACIÓN COMERCIAL”, como TMAR y que se presenta en la siguiente tabla adjunta:

**Tabla 20:** CALCULO DE LA TMAR – COSTO DE OPORTUNIDAD (RP) Riesgo País

	<b>Financiamiento del Proyecto</b>	<b>Tasa Activa BCE 2022</b>	<b>Tasa Pasiva BCE 2022</b>	<b>TOTAL</b>
Aporte de Accionistas	100%	-	4.53%	4.53%
Préstamo Bancario	-	11.26%	-	-
<b>Tasa Primaria de Oportunidad</b>				<b>4.53%</b>
Índice Marginal de Inflación				1.47%
Tasa de Riesgo (Beta y RP)				7.68%
<b>TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR) – COSTO DE OPORTUNIDAD</b>				<b>13.68%</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador.

### 5.10. Costos fijos, variables o semivARIABLES

Analizando el giro del negocio, los costos del mismo se dividen en tres grupos:

1. Costos que están directamente relacionados con el número de Clientes PYMES, que anualmente son captados por el proyecto, son considerados VARIABLES.

2. Costos que en los primeros años son variables según el número de Clientes PYMES, pero en un determinado período se estabilizan por incremento de personas que capta la unidad de negocio: estos son considerados SEMIVARIABLES.

3. Costos que sin importar el número de Clientes PYMES con los que se negocian, para que se mantenga un rubro fijo por lo menos en los primeros años de ejecución.

4. Los Gastos de Operación que son aquellos rubros que se cubren sin importar el número de Clientes Pymes que se capte y que son parte de la operación administrativa de la empresa “REACTIVACIÓN COMERCIAL”.

### **5.11. Presupuesto de inversión**

Teniendo en cuenta el estudio técnico sobre el proceso de asistencia del servicio y la organización de la oficina “REACTIVACIÓN COMERCIAL”; se plantea el siguiente presupuesto de inversiones.

### **5.12. Activos fijos**

El activo fijo comprende el conjunto de bienes que no son motivo de transacciones corrientes por parte de la empresa. Se adquieren una vez durante la etapa de instalación y se utilizará a lo largo de su vida útil. Su valor monetario constituye el capital fijo de la empresa, los activos fijos se pueden clasificar en tangibles e intangibles. Los componentes de capital fijo tangible comprenden la maquinaria y equipos, muebles y enseres.

Cabe resaltar que no se considera inversión en terrenos, ni obras civiles en adecuaciones; pues se establece la opción de tomar una oficina solo en arrendamiento.

**Tabla 21:** Estimaciones de inversiones

<b>ACTIVOS FIJOS (USD)</b>				
<b>DETALLE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	
<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>				<b>1.320,00</b>
Laptops	600,00	1	600,00	
Impresora Multifunción	120,00	1	720,00	
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>				<b>1.245,00</b>
Copiadora Xerox	1.100,00	1	1.100,00	
Teléfono – Fax	145,00	1	145,00	
<b>MUEBLES DE OFICINA</b>				<b>1.456,00</b>
Mesa Ovalada para trabajo	236,00	1	236,00	
Sillas grafitos con brazos	35,00	6	210,00	
Anaquele aéreo	180,00	1	180,00	
Escritorio Gerencial	210,00	1	210,00	

Silla visitante magistral	135,00	2	270,00	
Counter evolución	350,00	1	350,00	
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>				<b>4.021,00</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

El siguiente cuadro, presenta la depreciación que tendrán los activos a lo largo del horizonte del proyecto.

**Tabla 22:** Depreciación de activos fijos

<b>DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>								
ACTIVO FIJO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL AÑOS	%DEPREC. ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Equipos de Computación	1.320,00	3	33,33%	435,60	435,60	435,60	0	0
Equipos de Oficina	1.245,00	5	20%	249,00	249,00	249,00	249,00	249,00
Muebles de Oficina	1.456,00	5	20%	291,20	291,20	291,20	291,20	291,20
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>4.021,00</b>			<b>975,60</b>	<b>975,60</b>	<b>975,60</b>	<b>540,20</b>	<b>540,20</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

El total de la inversión en activos ya sean fijos e intangibles, que se realizará es de USD. \$ 4.021,00 el mismo que está compuesto por la inversión relacionada con los activos necesarios para empezar actividades de asistencia del servicio de asesoría.

Otro valor que hay que tener en cuenta para la estimación de inversiones a más de las depreciaciones de activos fijos, también hay que tomar el valor estimado con el mantenimiento de los diferentes activos.

Para calcular el valor del mantenimiento se tomó en cuenta los siguientes porcentajes (%), basado en que los equipos de cómputo tienen que revisarse de manera tal que funcionen al 100%, y los equipos y muebles de oficina se les haga una limpieza o arreglo dependiendo de las circunstancias y por ello determinamos los siguientes valores porcentuales:

**Tabla 23:** Porcentajes de mantenimiento de activo fijo

<b>PORCENTAJES DE MANTENIMIENTO</b>	
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>PORCENTAJE DE MANTENIMIENTO ANUAL</b>
Equipos de Computación	3%
Equipos de Oficina	1%
Muebles de Oficina	1%

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

Con estos porcentajes, se puede establecer los valores aproximados para el mantenimiento de los activos fijos, estos valores se resumen en el siguiente cuadro:

**Tabla 24:**Mantenimiento de activo fijo por cada año

ACTIVO FIJO	VALOR TOTAL (USD)	MANTENIMIENTO (USD)				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Equipos de Computación	1.320,00	39,60	39,60	39,60	39,60	39,60
Equipos de Oficina	1.245,00	12,45	12,45	12,45	12,45	12,45
Muebles de Oficina	1.456,00	14,56	14,56	14,56	14,56	14,56
<b>TOTAL</b>	<b>4.021,00</b>	<b>66,61</b>	<b>66,61</b>	<b>66,61</b>	<b>66,61</b>	<b>66,61</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

### 5.13. Activos intangibles

Las inversiones diferidas son aquellas que se realizan sobre la compra de servicios o derechos que son necesarios para el inicio de la asistencia de servicios por parte de la empresa “REACTIVACIÓN COMERCIAL”.

El siguiente cuadro resume los activos intangibles en los que se va a emplear parte de la inversión inicial.

**Tabla 25:**Activos intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES	
DETALLE INTANGIBLES	COSTO TOTAL
Patente	90,00
Diseño: Marca y Logotipo	70,00

Estudio de Factibilidad	800,00
<b>TOTAL INTANGIBLES</b>	<b>960,00</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

A continuación, se presentan las amortizaciones que tendrán los activos intangibles a lo largo de los cinco años del horizonte del proyecto.

**Tabla 26.** Amortización de activos intangibles

<b>AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES (USD)</b>						
<b>DETALLE ACTIVO INTANGIBLE</b>	<b>VALOR</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Patente.	90,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00
Diseño: Marca y Logotipo.	70,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00
Estudio de Factibilidad.	800,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
<b>TOTAL</b>	<b>960,00</b>	<b>192,00</b>	<b>192,00</b>	<b>192,00</b>	<b>192,00</b>	<b>192,00</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

#### **5.14. Capital de trabajo**

Para conformar nuestro capital de trabajo tomamos como referencia 2 meses de Sueldos y Salarios, tomaremos en cuenta la Propaganda que se va a realizar en el transcurso de esos 2 meses además del Servicio de Internet que se utilizará, sin olvidar desde luego el Gasto por concepto de Arriendo y los Servicios Básicos que se detalla a continuación en el siguiente cuadro:

**Tabla 27:**Capital de trabajo

<b>CAPITAL DE TRABAJO MESES)</b>	<b>DE (2)</b>	<b>VALOR (USD)</b>
Sueldos y Salarios		3.100,00
Propaganda		200,00
Internet		48,00
Arriendo		500,00
Servicios Básicos		60,00
<b>TOTAL, CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>3.908,00</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

A continuación, se presenta el resumen de inversiones necesarias, y el capital de trabajo estimado para dos meses.

**Tabla 28:** Resumen de inversiones

<b>RESUMEN DE INVERSIONES (USD)</b>	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>VALOR</b>
Equipos de Computación	1.320,00
Equipos de Oficina	1.245,00
Muebles de Oficina	1.456,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>4.021,00</b>
Patente	90,00

Diseño: Marca y Logotipo	70,00
Estudio de Factibilidad	800,00
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>960,00</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO (2 MESES)</b>	
	<b>VALOR</b>
Sueldos y Salarios	2.900,00
Publicidad	200,00
Internet	48,00
Arriendo	500,00
Servicios Básicos	60,00
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>3.908,00</b>
<b>TOTAL DE INVERSIONES</b>	<b>8.889,00</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

### 5.15. Cronograma de inversiones

El cronograma de inversiones se elabora para identificar el período en que se ejecuta parte o toda la inversión, de tal forma que los recursos no queden inmovilizados innecesariamente en los períodos previstos.

**Tabla 29:** Cronograma de inversiones

CRONOGRAMA DE INVERSIONES (USD)									
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL	INVERSIONES					
				AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5

<b>ACTIVOS FIJOS</b>									
<b>Equipos de Computación</b>			<b>1.320,00</b>						
Laptops	1	600,00	600,00	600,00	0	0	600,00	0	0
Impresora Multifunción	1	120,00	720,00	720,00	0	0	720,00	0	0
<b>Equipos de Oficina</b>			<b>1.245,00</b>						
Copiadora Xerox	1	1.100,00	1.100,00	1.100,00	0	0	0	0	0
Teléfono – Fax	1	145,00	145,00	145,00	0	0	0	0	0
<b>Muebles de Oficina</b>			<b>1.456,00</b>						
Mesa Ovalada para trabajo	1	236,00	236,00	236,00	0	0	0	0	0
Sillas grafitos con brazos	6	35,00	420,00	420,00	0	0	0	0	0
Anaquele aéreo	1	180,00	180,00	180,00	0	0	0	0	0
Escritorio Gerencial	1	210,00	210,00	210,00	0	0	0	0	0
Sillas visitante magistral	2	135,00	270,00	270,00	0	0	0	0	0
Counter evolución	1	350,00	350,00	350,00	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b>4.021,00</b>						
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>									
Patente			90,00	90,00	0	0	0	0	0
Diseño: Marca y Logotipo			70,00	70,00	0	0	0	0	0
Estudio de Factibilidad			800,00	800,00	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES</b>			<b>960,00</b>						
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>3.908,00</b>						
<b>TOTAL INVERSIONES</b>			<b>8.889,00</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.320,00</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

### 5.16. Presupuesto de operación

Uno de los objetivos primordiales del presupuesto de operación es determinar los ingresos que se pretende obtener, así como los gastos que se van a producir.

Para el presupuesto de operación del proyecto se realizará tanto el presupuesto de ingresos como el de egresos.

### 5.16. Presupuesto de ingresos

Corresponderá a la proyección de la entrada de dinero que la empresa de servicios de asesoría va a generar en un determinado período de tiempo. Para poder proyectar los ingresos de la empresa es necesario conocer las diferentes asesorías, el precio de las asesorías y la política de ventas implementadas.

**Tabla 30:** Presupuesto de ingresos

<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS (USD)</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Producción/horas	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920
Precio (USD)	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
<b>TOTAL</b>	<b>21.120,0</b>	<b>21.120,0</b>	<b>21.120,0</b>	<b>21.120,0</b>	<b>21.120,0</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

El presupuesto de ingreso está estimado en USD. \$ 21.120,00 dólares en el primer año con una venta de 1.920 horas de producción anuales a USD. \$ 11,00 dólares por cada hora.

### 5.17. Presupuesto de egresos

Dentro del presupuesto de egresos se estiman los desembolsos monetarios relacionados justamente con la prestación del servicio ya sea en forma directa o indirectamente.

**Tabla 31:**Presupuesto de egresos

<b>PRESUPUESTO DE EGRESOS (USD)</b>						
DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	8.889,00	0	0	0	0	0
<b>COSTOS FIJOS</b>	0	4.276,80	4.276,80	4.276,80	4.276,80	4.276,80
<b>COSTOS VARIABLES</b>	0	5.227,20	5.227,20	5.227,20	5.227,20	5.227,20
Participación a trabajadores		1.742,40	1.742,40	1.742,40	1.742,40	1.742,40
Impuesto a la Renta 22%		2.172,19	2.476,30	2.476,30	2.476,30	2.476,30
Reinversión				1.320,00		
<b>TOTAL</b>	<b>8.889,00</b>	<b>13.418,59</b>	<b>13.418,59</b>	<b>14.738,59</b>	<b>13.418,59</b>	<b>13.418,59</b>

Elaborado: Lanis, S. y Vargas M (2021)

El resumen de los ingresos y egresos se muestra el cuadro de beneficio neto.

**Tabla 32:**Estimado de Ingresos y Egresos

<b>CUADRO RESUMEN (USD)</b>						
DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	0	21.120,00	21.120,00	21.120,00	21.120,00	21.120,00
EGRESOS	4.981,00	13.418,59	13.418,59	14.738,59	13.418,59	13.418,59
CAPITAL DE TRABAJO	3.908,00					
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>8.889,00</b>	7.701,41	7.701,41	6.381,41	7.701,41	7.701,41

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

## 5.18. Estructura de financiamiento

**Tabla 33:** Estimación de Financiamiento

<b>ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO</b>		
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>VALOR (USD)</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Capital	10.000,00	100%
Préstamo Bancario	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>10.000,00</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Lanis, S. y Vargas M (2021)

## 5.19. Punto de equilibrio

“El punto de equilibrio sirve para determinar el volumen mínimo de ventas que la empresa debe realizar para no perder, ni ganar.”

Para determinar el punto de equilibrio es necesario distribuir los costos en: Costo Fijo y Costo Variable, los cuales se detallan a continuación:

**Tabla 34:** Estimado del Costo Fijo

<b>COSTOS FIJOS (USD)</b>					
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Sueldo del Gerente General	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00
Sueldo del Resp. UN Adm. Y Fin.	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00
Sueldo Coord. Adm. Y Log.	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00
Arriendo	3.000,00	3.150,00	3.308,00	3.473,00	3.647,00
Internet	288,00	302,00	318,00	333,00	350,00

Servicios Básicos (agua, luz, teléfono)	360,00	252,00	265,00	278,00	292,00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>21.048,00</b>	<b>21.048,00</b>	<b>21.048,00</b>	<b>21.048,00</b>	<b>21.048,00</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
Publicidad	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>
<b>OTROS GASTOS</b>					
Gasto de Mantenimiento	84,61	84,61	84,61	84,61	84,61
Reposición (equipos de computación)					
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>	<b>84,61</b>	<b>84,61</b>	<b>84,61</b>	<b>84,61</b>	<b>84,61</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20.132,61</b>	<b>20.132,61</b>	<b>20.132,61</b>	<b>20.132,61</b>	<b>20.132,61</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

**Tabla 35:** Estimado del Costo Variable

<b>COSTOS VARIABLES</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Honorarios Profesionales (hora/asesoría)	5.227,20	5.227,20	5.227,20	5.227,20	5.227,20
Servicios Básicos (agua, luz, teléfono)	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
<b>TOTAL COSTO VARIABLE</b>	<b>5.587,20</b>	<b>5.587,20</b>	<b>5.587,20</b>	<b>5.587,20</b>	<b>5.587,20</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

El punto de equilibrio para la empresa de servicios se estimará de dos formas: el punto de equilibrio en unidades y el punto de equilibrio en ventas.

Para determinar el punto de equilibrio en unidades se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{PEU} = \frac{\text{CFT}}{\text{PU} - \text{CVU}} = \frac{5.587,20}{11 - 2,72} = \frac{5.587,20}{8,28} = 675$$

En donde:

- **PEU:** Punto de Equilibrio en Unidades.
- **CFT:** Costos Fijos Totales.
- **PU:** Precio Unitario.
- **CVU:** Costos Variables Unitarios.

**Tabla 36:** Punto de equilibrio

**PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES**

DENOMINACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Asistencia	1920	1920	1920	1920	1920
Costo Variable Total	5.587,20	5.587,20	5.587,20	5.587,20	5.587,20
Costo Variable Unitario	2,91	2,91	2,91	2,91	2,91

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo Fijo Total	4.276,80	4.276,80	4.276,80	4.276,80	4.276,80
Precio de Venta	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
Costo Variable Unitario	2,91	2,91	2,91	2,91	2,91
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>5.815,18</b>	<b>5.815,18</b>	<b>5.815,18</b>	<b>5.815,18</b>	<b>5.815,18</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

El punto de equilibrio resultante se presenta en el siguiente cuadro:

Es posible observar que el punto de equilibrio para el primer año será de 1.890 asistencias del servicio de Consultoría.

Para determinar el punto de equilibrio en ventas se utilizó la siguiente fórmula:

$$PEV = \frac{CFT}{1 - \frac{CV}{V}} = \frac{4.276,80}{1 - \frac{5.587,20}{21.120,00}} = \frac{4.276,80}{1 - 0,2545} = \frac{4.276,80}{0,7354} = \$ 5.815,18$$

En donde:

- **PEV:** Punto de Equilibrio en Ventas.
- **CF:** Costos Fijos.
- **CV:** Costos Variables.
- **V:** Ventas.

El punto de equilibrio en ventas que se obtuvo en el ejercicio se presenta en el siguiente cuadro:

**Tabla 37:** Punto de equilibrio en ventas

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS</b>						
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	
<b>Total Costos Fijos</b>	4.276,80	4.276,80	4.276,80	4.276,80	4.276,80	
<b>Total Costos Variables</b>	5.587,20	5.587,20	5.587,20	5.587,20	5.587,20	
<b>Ventas Netas</b>	21.120,0	21.120,0	21.120,0	21.120,0	21.120,0	
	0	0	0	0	0	
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>30.984,0</b>	<b>30.984,0</b>	<b>30.984,0</b>	<b>30.984,0</b>	<b>30.984,0</b>	<b>30.984,0</b>
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

El punto de equilibrio en ventas en el primer año es cuando se alcanza USD. \$ 5.815,18 en ventas.

#### **5.20. Estados financieros proforma**

A continuación, se muestra los estados de resultados y flujos netos que presenta el proyecto.

#### **5.21. Estado de resultados (pérdidas y ganancias)**

Una vez que se dispone de la información necesaria se procede a estructurar el estado de resultados, el cual es importante porque representa un detalle ordenado de los ingresos y egresos, con el fin de establecer la utilidad resultante en un período determinado. Lo que demuestra el grado de eficiencia en la administración de los recursos disponibles para la asistencia del servicio de Asesorías y Consultorías.

#### **5.22. Evaluación financiera**

“La Evaluación Financiera de Proyecto es el proceso mediante el cual una vez definida la inversión inicial, los beneficios futuros y los costos durante la etapa de operación, permite determinar la rentabilidad del proyecto.”

#### **5.23. Criterios de evaluación**

A continuación se presentan los valores que permitirán establecer criterios de evaluación en el proyecto.

#### **5.24. Valor actual neto (v.a.n.)**

“Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

Sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en ese momento a tiempo cero. Es claro que

para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores que los desembolsos, lo cual dará como resultado que el (V.A.N.) sea mayor que cero.”<sup>(29)</sup>. Para calcular el (V.A.N.) se utiliza el costo de capital o (T.M.A.R.).

La siguiente es su fórmula:

$$VAN = \frac{FNF_1}{(1+i)^1} + \frac{FNF_2}{(1+i)^2} + \frac{FNF_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FNF_n}{(1+i)^n} - INV$$

En donde:

- VAN = Flujo Neto de Fondos (Ingresos – Egresos)
- i = Tasa de Interés (TMAR Global)

**Tabla 38:**Beneficios netos

<b>BENEFICIOS NETOS</b>			
<b>AÑO</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>EGRESOS</b>	<b>BENEFICIOS NETOS</b>
0	0	8.889,00	-8.889,00
1	21.120,00	13.418,59	7.701,41
2	21.120,00	13.418,59	7.701,41
3	21.120,00	13.418,59	7.701,41
4	21.120,00	13.418,59	7.701,41
5	21.120,00	13.418,59	7.701,41

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

Para obtener el (V.A.N.) es necesario actualizar tanto los ingresos como los egresos con la (T.M.A.R.).

Para poder calcular la actualización de los ingresos y egresos se aplicará el factor simple de actualización (F.S.A.).

$$FSA = \frac{1}{(1+i)^n}$$

El Factor Simple de Actualización es el siguiente:

### 5.25. Factor simple de actualización

(TMAR 13,68%)

**Tabla 39:**Factor simple de actualización

AÑO	FSA
1	0,87966221
2	0,7738056
3	0,68068755
4	0,59877511
5	0,52671984

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M (2021)

**Tabla 40:**Beneficios netos actualizados

<b>BENEFICIOS NETOS ACTUALIZADOS</b>						
AÑO	INGRESOS	EGRSOS	BENEFICIOS NETOS	INGRESOS ACTUALIZADOS	EGRESOS ACTUALIZADOS	BENEFICIO NETOS ACTUALIZADOS

0	0	8.889,00	-	0	8.889,00	-8.889,00
1	21.120,00	13.41	7.701,4	18578,46		85.582,00
		8,59	1	59	6774,63934	
2	21.120,00	13.41	7.701,4	16342,77		77.332,00
		8,59	1	43	5959,39421	
3	21.120,00	13.41	7.701,4	14376,12		64.842,00
		8,59	1	1	5242,25388	
4	21.120,00	13.41	7.701,4	12646,13		64.050,00
		8,59	1	04	4611,41263	
5	21.120,00	13.41	7.701,4	11124,32		57.828,00
		8,59	1	3	4056,48543	
<b>TOTAL</b>				<b>73067,81</b>	<b>26644,19</b>	<b>46.423,63</b>

Elaborado por: Lanis, S. y Vargas M

### Beneficios netos actualizados

(TMAR 13,68%)

Para el cálculo del (V.A.N.) se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{VAN} = (\sum \text{Ingresos Actualizados} - \sum \text{Egresos Actualizados}) - \text{Inversión Inicial}$$

$$\text{VAN} = (73067,81 - 26644,19)$$

$$\text{VAN} = 46.423,63$$

Este valor nos da la pauta de que el proyecto tiene una rentabilidad de USD. \$ 46.423,63,00 dólares, luego de recuperar la inversión.

### 5.26. Tasa interna de retorno

“Es la tasa de descuento por el cual el (V.A.N.), es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

Se le llama Tasa Interna de Rendimiento porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad. Es decir, se trata de la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión.”

Para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (T.I.R.) se utilizará el siguiente criterio:

$$\text{TIR} = \text{TDi} + (\text{TDs} - \text{TDi}) \frac{\text{VAi}}{\text{VAi} - \text{VAs}}$$

En donde:

- **TDi** = Tasa de Descuento Inicial.
- **TDs** = Tasa de Descuento Superior.
- **VAi** = Valor Actual Inicial.
- **VAs** = Valor Actual Superior.

Para determinar la (T.I.R.) hay que realizar los respectivos cálculos por aproximación o mediante el cálculo en la hoja de Excel. Cuyo resultado fue del 82% lo que indica la viabilidad del proyecto.

### 5.27. Período de recuperación de la inversión

Representa el tiempo en el cual, una vez ejecutado el proyecto, se recupera la inversión realizada. Este período debe ser el menor posible para afirmar que es un proyecto muy exitoso.

### **5.28. Relación costo/beneficio**

“La relación costo-beneficio es un indicador que mide el grado de desarrollo y bienestar que un proyecto puede generar a una comunidad.”

Para determinar la relación Costo-Beneficio se lo realizará de la siguiente manera aplicando la fórmula:

$$\text{RB/C} = \frac{\sum \text{Ingresos Actualizados}}{\sum \text{Egresos Actualizados}}$$

Según la fórmula la relación obtenida es la siguiente:

$$\text{RB/C} = \frac{18.578,47}{6.774,64}$$
$$\text{RB/C} = 2,74$$

Quiere decir que por cada dólar invertido se tiene un beneficio de 1,74 de dólar.

## **CONCLUSIONES**

Por medio del presente plan estratégico para la reactivación comercial de restaurantes con el uso de plataformas digitales, se identificó los antecedentes y referentes teóricos de manera tal que nos permite sugerir los mismos a aplicarse en el presente.

De acuerdo a los objetivos planteados, se la clasificaron los restaurantes que estarían dispuesto a implementar este plan estratégico en sus negocios. La situación actual de los restaurantes dio luz verde a la aplicabilidad de estrategias de mercado que nos permite cumplir con el presente proyecto de Titulación.

A través de los resultados obtenidos de la encuesta se determinaron diferentes tipos de estrategias comerciales apoyadas dentro del E-commerce que generan un aliciente dentro de los siguientes meses proyectados.

Se realizó la evaluación de diferentes tipos de estrategias con cada uno de los beneficios que ellas generan dando lugar a resultados positivos y diversos criterios para escoger dentro de ellas.

La propuesta tuvo gran aceptación debido que costo beneficio es muy aceptable.

## **RECOMENDACIONES**

Mediante el análisis investigativo, se recomienda aplicar los diferentes antecedentes y referentes teóricos propuestos en este proyecto ya que el estudio indica que son los más acertados dentro del mismo.

Debido a la situación actual (restaurantes) se recomienda aplicar las estrategias determinadas dentro del presente proyecto ya que sugieren un alto porcentaje de beneficios para los dueños de los mismos.

Aplicar cada una de las estrategias determinadas dentro de la presente investigación ya que, al contar con el aval conceptual, se puede esperar la consecución total de los Objetivos.

De acuerdo a los indicadores financieros el presente Proyecto cuenta con valores y porcentajes que permite que su evaluación sea positiva ante la evaluación de los administradores financieros.

## BIBLIOGRAFÍA

- Actual, E. (30 de Marzo de 2020). *Pasado, presente y futuro del comercio electrónico*.  
Obtenido de Pasado, presente y futuro del comercio electrónico:  
<https://www.empresaactual.com/historia-del-comercio-electronico/?fbclid=IwAR0bsVKtQHJEtA-wAHIBSZI6mRRcJNZkn9dLcupUakG-InOPnHC4Uq-BrLE>
- Aglaya. (10 de Febrero de 2020). *Comercio electrónico (eCommerce): métodos de pago*.  
Obtenido de Comercio electrónico (eCommerce): métodos de pago:  
<https://aglaya.biz/comercio-electronico-ecommerce-metodos-de-pago/>
- Arbos, C. L. (2017). *Organización de la producción y dirección de operaciones*. Navarra: Diaz de Santos.
- Artal, C. M. (2014). *Dinamización de las Ventas: El Proceso comercial*. Alicante: Esic Editorial.
- Asamblea Nacional. (2011). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito. Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Beetrack. (s.f.). *Evolución del comercio electrónico: fases y futuro*. Obtenido de Evolución del comercio electrónico: fases y futuro: <https://www.beetrack.com/es/blog/evolucion-del-comercio-electronico>
- Betancourt, D. (2019). *Cómo hacer la planificación estratégica paso a paso*. Obtenido de Ingenio Empresa: <https://www.ingenioempresa.com/planificacion-estrategica/>
- Bueno, K. (12 de abril de 2018). *Plan de negocios para la producción y comercialización de licores artesanales, a partir de frutas tropicales y bajo los criterios de sustentabilidad*. Obtenido de Universidad Tecnológica de Pereira: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/9490/T663.13%20B928.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2012). *Teoría, Proceso y Práctica*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Comercio, E. (30 de Agosto de 2020). *Una parte de la economía de Guayaquil nunca se paralizó*. Obtenido de Una parte de la economía de Guayaquil nunca se paralizó: <https://www.elcomercio.com/actualidad/economia-guayaquil-negocios-pandemia-covid19.html>

- COPCI. (2010). *Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones*.  
<https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/COPCI-1.pdf>.
- COPCI. (2018). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Obtenido de Asamblea Nacional: <https://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf>
- Cordero, M. (2019). *El comercio electrónico e-commerce, análisis actual desde la perspectiva del consumidor en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas y estrategias efectivas para su desarrollo*. . Obtenido de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14064/1/T-UCSG-POS-MFEE-179.pdf>
- Correa, H., Pabón, J. y Marín, J. (2018). *Plan de negocio para la creación de la empresa Coctel Fest*. Pereira: Fundación Universitaria del Área Andina. Obtenido de Fundación Universitaria del Área Andina.
- Costa, J. (2018). *Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de Porter en la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais para exportación y diversificación de productos. Periodo 2016-2017*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15453/AN%C3%81LISIS%20DE%20LA%20ESTRATEGIA%20COMPETITIVA%20POR%20MEDIO%20DE%20LAS%20CINCO%20FUERZAS%20DE%20PORTER%20EN%20LA%20ASOCIACION%3%93N%20D.pdf?sequence=1&isAllowed>
- Cruz, C., & Román, M. (2018). *Estrategia empresarial*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua: <https://repositorio.unan.edu.ni/8437/1/18605.pdf>
- CSSN. (12 de Diciembre de 2020). *Evolución de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) en Ecuador*. Obtenido de Evolución de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) en Ecuador: <http://revistas.epoch.edu.ec/index.php/cssn/article/view/441>
- DIRECTOR, I. H. (22 de junio de 2020). Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2021/06/7\\_Ley-de-Apoyo-Humanitario-Suplemento-del-Registro-Oficial-229-de-22-de-junio-de-2020.pdf](https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2021/06/7_Ley-de-Apoyo-Humanitario-Suplemento-del-Registro-Oficial-229-de-22-de-junio-de-2020.pdf)

- Drucker, P. (2016). *Las 5 claves de Peter Drucker: el liderazgo que marca la diferencia*. Profit Editorial.
- Espinoza, R. (13 de Abril de 2020). *Comercio Electronico: tipos, plataformas y ventajas*. Obtenido de Comercio Electronico: tipos, plataformas y ventajas: <https://robertoespinosa.es/2020/04/13/comercio-electronico>
- Fernández, V. (2015). Marketing mix de servicios de información:. *Bibliotecas anales de investigación*(11), 64-78.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (9na. ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Fred, D. (2016). *Conceptos de administración estratégica* (9na. ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Gamboa, S. ..., & Santiesteban, M. (2020). Uso de plataformas digitales y aplicaciones en línea para reservar servicios de hospedaje en Mazatlán, México. . *Revista de Investigación en Tecnologías de la Información*, 8(15), 85-95.
- Giegold, W. (2016). *Planificación empresarial*. México: McGraw-Hil.
- Giraldo, V. (2019). *Plataformas digitales: ¿qué son y qué tipos existen?* Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/plataformas-digitales/>
- Gomera, J. (2020). *Plataformas virtuales: definición, características, beneficios y ejemplos*. Obtenido de <https://josegomera.com/academico/plataformas-virtuales-definicion-caracteristicas-beneficios-y-ejemplos/>
- Gomez, M. M. (2006). *Introduccion a la Metodologia de la Investigacion Cientifica*. Obtenido de Introduccion a la Metodologia de la Investigacion Cientifica: [https://books.google.com.ec/books?id=9UDXPe4U7aMC&pg=PA59&dq=enfoque+cualitativo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjH55bjg\\_zzAhWHQjABHWFSAPQQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=9UDXPe4U7aMC&pg=PA59&dq=enfoque+cualitativo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjH55bjg_zzAhWHQjABHWFSAPQQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q&f=false)
- Gómez, R. (abril de 2018). *Plan de negocios para la comercialización de cocteles, embotellados, a base de pisco peruano y con sabor a frutas tradicionales de Ecuador, en la ciudad de Quito*. Obtenido de Universidad de las Ámericas: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/9876/1/UDLA-EC-TINI-2018-61.pdf>

- Guevara, C. (9 de Octubre de 2020). *Guayaquil pionera: Consumidores adaptados a canales de 'e-commerce'*. Obtenido de Guayaquil pionera: Consumidores adaptados a canales de 'e-commerce': <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2020/10/09/nota/8007667/guayaquil-pionera-ciudadanos-adaptados-canales-e-commerce>
- Hernández, B. (23 de febrero de 2017). *Presupuesto de marketing: Cómo hacerlo paso a paso*. Obtenido de In Bound Cycle: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/como-hacer-presupuesto-de-marketing-plantilla>
- Hidrobo, L. (enero de 2020). *Modelo de negocio para la creación de una empresa de elaboración y comercialización de un coctel artesanal saborizado en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura*. Obtenido de Universidad Regional Autónoma de los Andes "UNIANDES": <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/11144/1/IMNUIADM002-2020.pdf>
- Hora, L. (22 de Diciembre de 2020). *Las pérdidas del sector turístico llegan a \$1.900 millones o el 83% de los ingresos en 2020*. Obtenido de Las pérdidas del sector turístico llegan a \$1.900 millones o el 83% de los ingresos en 2020: [https://lahora.com.ec/noticia/1102336244/las-perdidas-del-sector-turistico-llegan-a-1900-millones-o-el-83\\_-de-los-ingresos-en-2020](https://lahora.com.ec/noticia/1102336244/las-perdidas-del-sector-turistico-llegan-a-1900-millones-o-el-83_-de-los-ingresos-en-2020)
- Indeed Editorial Team. (2021). *What Is the Strategic Planning Process?* Obtenido de Champion Grandview Way Building: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/strategic-planning-process>
- INEC. (2020). *Reporte trimestral de mercado laboral*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201901.pdf>
- INEC. (2022). *Encuesta de Hoteles, Restaurantes y Servicios 2021* . Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/hoteles-restaurantes-y-servicios/>
- Izar, J. (2016). *Contabilidad administrativa*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado el 09 de septiembre de 2018, de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ulaicavrsp/detail.action?docID=5308787>.

- Izar, J. (2016). *Contabilidad administrativa*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado el 09 de septiembre de 2018, de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ulaicavrsp/detail.action?docID=5308787>.
- Jaramillo, I., Guerrero, J., & García, J. (2018). *Marketing aplicado en el sector empresarial*. Obtenido de Universidad Técnica de Machala: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14271/1/Cap.3-Producto%2C%20precio%2C%20plaza%2C%20publicidad%20y%20promoci%C3%B3n.pdf>
- Jones, G., & George, J. (2015). *Administración Contemporánea 8ª ed.* México D.F.: McGrawHill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Jujeja, P. (2015). Strategic Management - Meaning and Important Concepts. *Management Study Guide Content Team.*, 10.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Industrial Management & Leadership.
- Kotler, P. (2017). *Fundamentos del Marketing*. Chicago: Addison Wesley.
- Krugman, P., & Wells, R. (2007). *Macroeconomía: Introducción a la economía; Versión española traducida por Gotzone Pérez Apilanez; revisada por José Ramón de Espínola*. Barcelona: Reverté.
- Lana, R. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 9(1), 1-20.
- Martínez, F. (2021). *El cuadro de mando integral como herramienta de gestión*. Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/el-cuadro-de-mando-integral-como-herramienta-de-gestion/>
- Martínez, P. D. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 19 de agosto de 2018, de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ulaicavrsp/detail.action?docID=3228410>.
- Mintzberg, H. (2015). *La estructuración de las organizaciones*. Madrid.

- Montaño, N. (2020). *¿Qué es y para qué sirve un cuadro de mando?* Obtenido de Building Solutions Together: <https://www.ambit-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-un-cuadro-de-mando>
- Motato, B. (marzo de 2018). *Plan de negocios para la elaboración y comercialización de coctel de frutas tradicionales embotellado para la ciudad de Quito*. Obtenido de Universidad de las Américas: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/9124/1/UDLA-EC-TIC-2018-17.pdf>
- Muente, G. (2019). *¿Qué es la matriz de evaluación de factores internos o Matriz EFI y para qué sirve?* Obtenido de Rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/>
- Munch, L. (2014). *Administración. Gestión Organizacional, Enfoque y Proceso Administrativo* (Primera Edición. s.l. ed.). México: Pearson.
- Navajo, P. (2015). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas” 2ª edición*. . Narcea: NARCEA.
- Ortegón, C. (2019). *Planeación estratégica: qué es y cómo hacerla para tu empresa*. Obtenido de InMarketing: <https://blog.inmarketing.co/blog/planeacion-estrategica-que-es-como-se-hace>
- Pacheco, C. (2018). *El proyecto de inversión como estrategia*. Madrid: IMCP Editorial.
- Peiro, A. (2022). *5 fuerzas de Porter*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins, S. (2016). *Administración* ((Décima Primera ed.). ed.). Naucalpan de Juarez, Mexico: Pearson Educación - Prentice Hall.
- Rodríguez, R. (12 de julio de 2017). *Estrategias de promoción*. Obtenido de MGlobal: <https://mglobalmarketing.es/blog/estrategias-de-promocion/>
- Roncancio, G. (2018). *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?* Obtenido de Pensemos S.A.: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (junio 2017 ed., Vol. 5° Edición). Madrid: ESIC Editorial.
- Sánchez, C., & Fajardo, A. (2019). *PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE INSUMOS MARIDUEÑA MARCHAN, DISTIMA S.A.* Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1737/1/T-ULVR-1554.pdf>
- Savkin, A. (2019). *Mapa Estratégico: Guía Práctica, Plantilla PDF y Ejemplos.* Obtenido de BSC Designer: <https://bscdesigner.com/es/mapas-estrategicos-guia.htm>
- Sempértégui, L., & Nowak, A. (2019). *PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA AUTOMOTRIZ AS.* Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2776/1/T-ULVR-2558.pdf>
- SENPLADES. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural.* Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: [https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan\\_Nacional\\_para\\_el\\_Buen\\_Vivir.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir.pdf)
- Serna Gomez, H. (2013). *Gerencia estratégica* (8° ed.). Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- SOLANO, G. (22 de Diciembre de 2020). *Ecuador enfrenta futuro económico incierto tras pandemia.* Obtenido de Ecuador enfrenta futuro económico incierto tras pandemia: <https://www.sandiegouniontribune.com/en-espanol/noticias/story/2020-12-22/ecuador-enfrenta-futuro-economico-incierto-tras-pandemia>
- Then, L., Pimentel, S., Olivero, P., Soto, A., Luna, A., Cruz, G., . . . Lluberes, J. (2014). Análisis de las fuerzas competitivas de Porter en el sector de promoción inmobiliaria del Gran Santo Domingo. *Ciencia y Sociedad*, 39(3), 441-476. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87031897004.pdf>
- Thompson , I. (Octubre de 2020). *Definición de Venta.* Obtenido de Definición de Venta: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>
- Universidad Latina. (2021). *Administración estratégica. ¡Una herramienta necesaria en empresas!* Obtenido de Universidad Latina: <https://www.unila.edu.mx/administracion-estrategica/>
- Vaidya, D. (2018). *Strategic Management.* Obtenido de Wallstreetmojo Editorial Team: <https://www.wallstreetmojo.com/strategic-management/>

- Villa, M. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. *Formación y Crecimiento Directivo*, 8(1), 173-185.
- Villarroel, L. (2017). *Evaluación de proyectos de inversión*. Madrid, España: CreateSpace Independent Publishing.
- Villegas. (2019). *La estrategia del Océano AZUL*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá:  
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/22609/Oceano%20azul.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Viteri, M. (Junio de 2019). *Plan de diseño organizacional para la empresa representaciones y promotores LOFUM SA de la ciudad de Guayaquil. Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3386/1/T-ULVR-2966.pdf>
- Wai, S. (2016). *The evolution of E-Commerce*. Obtenido de Tribute media:  
<https://www.tributemedia.com/blog/evolution-ecommerce>
- Weaver, J. (2022). *What Is A Strategy Map?* Obtenido de Clear Point Strategy:  
<https://www.clearpointstrategy.com/what-is-a-strategy-map/>

## ANEXOS

### Anexo 1. Modelo de encuesta



#### Encuesta

La presente encuesta es desarrollada con la finalidad de conocer la aceptabilidad de los administradores de los diversos restaurantes de Urdesa Norte de la ciudad de Guayaquil respecto a la innovación de su sistema de negocio y entrega hacia la digitalización de sus servicios en plataformas ya utilizadas en la actualidad por diversas cadenas de restaurantes. El instrumento cuenta con la siguiente valoración

- Totalmente en desacuerdo (1)
- Desacuerdo (2)
- Indeciso (3)
- De acuerdo (4)
- Muy de acuerdo (5)

Nota: La información obtenida dentro de la misma será utilizada con extrema confidencialidad y solo para propósitos académicos. Marque con una (x) la opción que estime conveniente, por favor se solicita responder lo más sinceramente posible:

1. ¿Realiza con frecuencia una revisión de las fortalezas y debilidades dentro de su restaurante?

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Con la investigación de campo ¿Ha llegado a cumplir con las exigencias y las necesidades de los clientes habituales al restaurante?

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Respecto a lo mencionado ¿Considera que es necesario innovar el servicio que ofrece dentro del restaurante que usted administra?

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
-----------------------------	------------	----------	------------	----------------------

4. ¿Piensa que el restaurante podría intercalar su servicio hacia las plataformas digitales?

Totalmente en desacuerdo     Desacuerdo     Indeciso     De acuerdo     Muy de acuerdo

5. ¿Estaría dispuesto a invertir un capital representativo para diversificar su servicio hacia las plataformas digitales?

Totalmente en desacuerdo     Desacuerdo     Indeciso     De acuerdo     Muy de acuerdo

6. De llegar a intercalar el servicio ofrecida a plataformas digitales ¿Considera que su personal se encuentra capacitado para manipular dichas plataformas?

Totalmente en desacuerdo     Desacuerdo     Indeciso     De acuerdo     Muy de acuerdo

7. ¿Qué plataforma usted considera es más conveniente para adaptar en el restaurante para emitir los pedidos de delivery a los clientes de Urdesa Norte?

Uber     Pedidos Ya     Rappi     Super Easy     Otros

8. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que debería adoptar en el restaurante para asegurar la fidelidad de compra dentro de las plataformas digitales?

Atención al cliente     Precios competitivos     Ofertas y promociones     Cupones de descuentos     Envíos gratis

9. ¿Qué tipos de medios de pagos implementaría en su restaurante para el cobro en las plataformas digitales?

Tarjeta     Efectivo     Transferencia     PayPal     Otros

10. ¿En qué promedio mejorarían las ventas dentro del restaurante que usted administra en Urdesa Norte?

1%       5%       10%       15%       Más del 20%

11. Finalmente ¿Emplear el plan estratégico para diversificar el servicio en las plataformas digitales es conveniente para su restaurante?

Totalmente en desacuerdo       Desacuerdo       Indeciso       De acuerdo       Muy de acuerdo

## Anexo 2. Modelo de entrevista



### Entrevista

La presente entrevista es desarrollada con la finalidad de conocer la postura de propietarios y expertos en marketing respecto a la innovación del sistema de comercialización de alimentos de los restaurantes del norte de la ciudad de Guayaquil en las plataformas digitales.

Nota: La información obtenida dentro de la misma será utilizada con extrema confidencialidad y solo para propósitos académicos.

1. Nombre del entrevistado/a: \_\_\_\_\_
2. Cargo: \_\_\_\_\_
3. ¿Qué opinión tiene sobre las plataformas digitales para restaurantes y su comercio mediante deliverys?
4. ¿Considera que dichas plataformas han contribuido de alguna manera al sistema de comercio a los restaurantes a nivel nacional y local?
5. ¿Qué oportunidades cree que ofrecen dichas plataformas para las cadenas de restaurantes de la ciudad de Guayaquil?
6. Si los restaurantes del norte de la ciudad de Guayaquil decidieran escalar sus servicios hacia las plataformas digitales ¿Lo vería viable?
7. ¿Qué beneficios podrían obtener los negocios que no tienen tanto reconocimiento a nivel local?

8. ¿Qué necesitaría el negocio para que sea más llamativo y viable dentro de las plataformas digitales?

9. ¿Considera que la rentabilidad incrementaría considerablemente en dichos restaurantes?

10. Al ser una gran oportunidad ¿Es necesario que el gobierno en conjunto a otras entidades incentive a los restaurantes hacia la digitalización de sus servicios?