



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
PARA DOT HOUSE**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado en Licenciado de Administración de
Empresas**

Autor:

Juan José Carrasco Crespo

Director:

Juan Pablo Ordoñez Fajardo

Cuenca – Ecuador

2022

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación quisiera dedicar a mi familia por toda su ayuda y paciencia durante estos años en la universidad. Además, un agradecimiento especial a Juan Fernando, quien ha confiado en mí y me ha abierto las puertas de su negocio para realizar esta investigación.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Juan Pablo por su ayuda durante este proceso y a mis compañeros que me han acompañado durante todo este tiempo en la universidad.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|-------------|
| DEDICATORIA | i |
| AGRADECIMIENTO..... | ii |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | iii |
| ÍNDICE DE FIGURAS | vi |
| ÍNDICE DE TABLAS | viii |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES | ix |
| ÍNDICE DE ANEXOS | x |
| RESUMEN Y ABSTRACT | xi |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO I | 2 |
| REFERENCIA TEÓRICA | 2 |
| 1.1. Marco Teórico..... | 2 |
| 1.1.1. Planificación estratégica | 2 |
| 1.1.2. Cultura organizacional | 3 |
| 1.1.3. Entorno..... | 4 |
| 1.1.3.1. Microentorno | 4 |
| 1.1.3.2. Macroentorno | 5 |
| CAPÍTULO II..... | 7 |
| ANÁLISIS DEL ENTORNO SITUACIONAL DE DOT.HOUSE | 7 |
| 2.1. Análisis del Entorno | 7 |
| 2.1.1. Análisis PEST | 7 |
| 2.1.1.1. Factor Político - Legal..... | 7 |
| 2.1.1.2. Factor Económico..... | 9 |
| 2.1.1.3. Factor Social | 13 |
| 2.1.1.4. Factor Tecnológico | 17 |
| 2.1.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter | 19 |
| 2.1.2.1. Poder de negociación de los clientes | 19 |
| 2.1.2.2. Rivalidad entre negocios..... | 20 |
| 2.1.2.2.1. Competencia indirecta | 20 |
| 2.1.2.2.2. Competencia Directa..... | 21 |
| 2.1.2.3. Amenazas de nuevos entrantes..... | 24 |
| 2.1.2.4. Poder de negociación de los proveedores | 25 |
| 2.1.2.5. Amenazas de productos sustitutos | 25 |
| 2.2. Generalidades de DOT.HOUSE..... | 25 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 2.2.1. | Antecedentes | 25 |
| 2.2.2. | Ubicación Geográfica | 26 |
| 2.2.3. | Filosofía Empresarial | 26 |
| 2.2.4. | Estructura Organizacional | 27 |
| 2.2.5. | Funciones..... | 28 |
| 2.2.6. | Coordinación..... | 29 |
| 2.3. | Análisis estratégicos y del sector industrial..... | 29 |
| 2.4. | Proveedores | 31 |
| 2.5. | La ventaja competitiva actual | 31 |
| 2.6. | Factores de insatisfacción | 32 |
| 2.6.1. | Recursos Humanos | 32 |
| 2.6.2. | Operaciones..... | 33 |
| 2.6.3. | Marketing..... | 34 |
| 2.7. | Situación deseada por Dot.House..... | 34 |
| CAPÍTULO III | | 35 |
| ESTUDIO DE MERCADO | | 35 |
| 3.1. | Objetivos..... | 35 |
| 3.1.1. | Objetivo General | 35 |
| 3.1.2. | Objetivos específicos | 35 |
| 3.2. | Diseño y Metodología de la investigación | 35 |
| 3.3. | Tipo de investigación | 36 |
| 3.4. | Fuentes de recopilación de datos | 36 |
| 3.5. | Técnica de encuesta. | 36 |
| 3.6. | Obtención del tamaño de la muestra. | 37 |
| 3.7. | Análisis de resultados y representación gráfica..... | 38 |
| 3.7.1. | Encuesta Externas | 38 |
| 3.7.2. | Encuesta Internas..... | 48 |
| 3.8. | Resumen de resultados..... | 54 |
| CAPÍTULO IV..... | | 55 |
| PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | | 55 |
| 4.1. | Análisis FODA | 55 |
| 4.2. | Análisis VRIO | 58 |
| 4.3. | Propuesta de planificación de Operación..... | 59 |
| 4.3.1. | Objetivos | 59 |
| 4.3.2. | Utilidad de planificación operativa..... | 59 |
| 4.3.3. | Estrategias..... | 60 |

| | | |
|----------|---|----|
| 4.3.4. | Caracterización de procesos | 60 |
| 4.3.4.1. | Diagrama de procesos | 60 |
| 4.3.4.2. | Descripción de procesos | 61 |
| 4.3.4.4. | Diseño de los principales procesos de operación | 62 |
| 4.3.5. | Sistemas de control de calidad | 66 |
| 4.3.6. | Cronograma de actividades y Presupuesto | 67 |
| 4.4. | Propuesta de Estrategias de Marketing..... | 67 |
| 4.4.1. | Objetivos | 67 |
| 4.4.2. | Estrategias..... | 68 |
| 4.4.2.1. | Segmentación de mercado | 68 |
| 4.4.2.2. | 4 PS | 69 |
| 4.4.2.3. | Fidelización | 71 |
| 4.4.2.4. | Posicionamiento..... | 72 |
| 4.4.3. | Cronograma y Presupuesto | 72 |
| 4.5. | Presupuesto financiero | 73 |
| 4.5.1. | Objetivo General..... | 73 |
| 4.5.2. | Objetivos específicos | 74 |
| 4.5.3. | Información relevante..... | 74 |
| 4.5.4. | Proyección de estados financieros..... | 78 |
| 4.5.5. | Análisis de factibilidad..... | 79 |
| | Conclusiones..... | 81 |
| | Recomendaciones..... | 82 |
| | Referencias | 83 |
| | ANEXOS | 86 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Calificación Higiénico-sanitaria..... | 9 |
| Figura 2 Producto Interno Bruto de Ecuador | 10 |
| Figura 3. PIB de Alojamiento y Servicios de Comida | 10 |
| Figura 4. Ventas del sector de Alojamiento y Servicio de Comida | 11 |
| Figura 5 Tasas de Inflación de Ecuador..... | 12 |
| Figura 6. Tasas de inflación a nivel de América..... | 13 |
| Figura 7. Proyección de la población nacional 2012 - 2050 | 13 |
| Figura 8 Estimación de estratos sociales de la población cuencana..... | 15 |
| Figura 9 Ingreso promedio del hogar ecuatoriano | 15 |
| Figura 10 Uso de smartphone y celular activado | 17 |
| Figura 11 Uso de Smartphone y celular activado según grupos de edades..... | 17 |
| Figura 12 Uso de Smartphone y celular activado según grupos de edades..... | 18 |
| Figura 13 Uso de internet..... | 18 |
| Figura 14: <i>Plataformas digitales más usadas por locales de comida en Cuenca</i> | 19 |
| Figura 15 Competencia directa sushi de DOT.HOUSE..... | 21 |
| Figura 16 <i>Competencia directa sándwiches DOT.HOUSE</i> | 22 |
| Figura 17 <i>Competencia directa Poke Bowls de DOT.HOUSE</i> | 24 |
| Figura 18 Ubicación de DOT.HOUSE..... | 26 |
| Figura 19 Pirámide estratégica de Dot.House | 30 |
| Figura 20 Pregunta 1: Sexo | 39 |
| Figura 21 Pregunta 2: Edad..... | 39 |
| Figura 22 Pregunta 3: Ocupación..... | 40 |
| Figura 23 Pregunta 4: Ingreso promedio mensual | 40 |
| Figura 24 Pregunta 5: Le gusta: | 41 |
| Figura 25 Pregunta 6: Frecuencia con la que asiste a restaurantes de sushi o comida japonesa - hawaiana - sándwich | 42 |
| Figura 26 Pregunta 7: Motivo general para asistir a un restaurante de fusión de comida japonesa-Hawaiana..... | 42 |
| Figura 27 Pregunta 8: Horario de preferencia..... | 43 |
| Figura 28 Pregunta 9: Cuánto está dispuesto a pagar..... | 43 |
| Figura 29 Pregunta 10: ¿Conoce y/o consume en el restaurante DOT.HOUSE? | 44 |
| Figura 30 Pregunta 11: ¿Cómo se enteró de Dot.House? | 44 |
| Figura 31 Pregunta 12: ¿Cómo califica las instalaciones del lugar?..... | 45 |
| Figura 32 Pregunta 13: Apreciación de precios de Dot.House | 45 |
| Figura 33 Pregunta 14: ¿Qué es lo que más apreció de Dot.House?..... | 46 |
| Figura 34 Pregunta 15: Consideraría a Dot.House como una de los mejores restaurantes de Cuenca..... | 46 |
| Figura 35 Pregunta 16: Reconoce alguna marca como referente de Sushi, Poke bowls y/o Sándwich: | 47 |
| Figura 36 Pregunta 17: Atributos importantes para un restaurante..... | 47 |
| Figura 37 Pregunta 1: Sexo | 48 |
| Figura 38 Pregunta 2: Edad..... | 48 |
| Figura 39 Pregunta 3: Ocupación..... | 49 |
| Figura 40 Pregunta 4: Nivel de ingresos | 49 |
| Figura 41 Pregunta 5: Frecuencia de asistencia a Restaurantes de sushi o comida japonesa - hawaiana..... | 50 |
| Figura 42 Pregunta 6: Horario de preferencia..... | 51 |
| Figura 43 Pregunta 7: Plato que más consume de Dot.House..... | 51 |
| Figura 44 Pregunta 8: Apreciación de los precios..... | 52 |
| Figura 45 Pregunta 9: Para Ud. ¿Qué significa DOT.HOUSE?..... | 52 |
| Figura 46: Pregunta 10: ¿Por qué regresaría a DOT.HOUSE? | 53 |

| | |
|--|----|
| Figura 47: Pregunta 11: Califique a DOT.HOUSE según sus atributos. Siendo 5 Excelente y 1 Muy Malo..... | 53 |
| Figura 48 Pregunta 12: ¿Cree le hace falta algo de lo mencionado a continuación a Dot.House? | 54 |
| Figura 49 Matriz McKinsey | 56 |
| Figura 50 Diagrama de procesos operativos | 61 |
| Figura 51 Flujograma de proceso de atención al cliente | 63 |
| Figura 52 Flujograma de administración de inventarios | 65 |
| Figura 53 Conceptualización de producto y servicio por Dot.House..... | 69 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-----------------|---|----|
| Tabla 1 | Población Ecuatoriana y Cuencana | 14 |
| Tabla 2 | Distribución de la Población Cuencana por Edades..... | 14 |
| Tabla 3 | Distribución de la Población Cuencana por Edades..... | 16 |
| Tabla 4 | Análisis Foda..... | 55 |
| Tabla 5 | FODA Cruzado | 57 |
| Tabla 6 | Matriz de referencia analítica..... | 58 |
| Tabla 7 | Análisis VRIO..... | 58 |
| Tabla 8 | Objetivos de Planificación Operativa..... | 59 |
| Tabla 9 | Estrategias de plan operativo..... | 60 |
| Tabla 10 | Descripción de procesos..... | 62 |
| Tabla 11 | Control de procesos..... | 66 |
| Tabla 12 | Presupuesto Operativo Corto Plazo..... | 67 |
| Tabla 13 | Presupuesto Operativo Corto Plazo..... | 67 |
| Tabla 14 | Objetivos Plan de Marketing..... | 67 |
| Tabla 15 | Medidas de promoción y publicidad | 70 |
| Tabla 16 | Presupuesto del plan de Marketing a corto plazo..... | 73 |
| Tabla 17 | Presupuesto del plan de Marketing a largo plazo..... | 73 |
| Tabla 18 | Proyección de las ventas | 74 |
| Tabla 19 | Cálculo de Sueldos y salarios anual | 75 |
| Tabla 20 | Proyección de servicio básicos..... | 75 |
| Tabla 21 | Depreciación anual | 76 |
| Tabla 22 | Plan de gastos financieros | 77 |
| Tabla 23 | préstamo bancario por parte de terceros..... | 78 |
| Tabla 24 | Estado de Resultados proyectado | 78 |
| Tabla 25 | Flujo de efectivo proyectado | 79 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1 Organigrama de Dot.House | 28 |
| Ilustración 2 Clasificación de la técnica de la encuesta..... | 36 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| Anexo 1 Encuesta Externa | 87 |
| Anexo 2 Encuesta Interna | 94 |
| Anexo 3 Tabla de amortización | 99 |
| Anexo 4 Estado de Resultados 2019 - 2021..... | 100 |
| Anexo 5 Estado de resultado proyectado sin Planificación Estratégica..... | 100 |
| Anexo 6 Flujo de efectivo sin planificación estratégica | 101 |

Resumen:

El presente trabajo tiene como propósito presentar un plan estratégico, aplicado a Dot.House, empresa establecida y reconocida de la ciudad de Cuenca. El principal objetivo es posicionar a la empresa e incrementar márgenes, mediante estrategias operativas y de marketing. Se han realizado cuatro capítulos: En el primero los aportes teóricos en lo que respecta la Planeación Estratégica y otros. En el segundo, se realiza un análisis del entorno interno y externo de la empresa dando a conocer las generalidades de la misma y a su vez aspectos del sector industrial en el que se desarrolla. En el tercer capítulo se realiza un trabajo de investigación de mercado y finalmente en el último capítulo se desarrolla el estudio de mercado, se analizan los estados financieros de la empresa al tiempo que se propone diferentes estrategias para que la empresa alcance sus objetivos tomando en cuenta el entorno empresarial actual y futuro.

Palabras clave: Análisis Externo, Análisis Interno, DOT.HOUSE, Estrategia, Estudio de Mercado, FODA

Abstract:

This paper aims to present a strategic plan, applied to an established and well-known company recognized as Dot.House located in Cuenca. The main objective is to position the company and increase its financial margins, through operational and marketing strategies. These next four chapters are structured the following way: the first deals with theoretical issues within strategic planning, the second analyzes the internal and external environment of the company, based on the industrial sector, which it belongs to. In the third chapter, there is a market research applied to the mentioned company and finally, in the last chapter, the market research is developed and the financial statements of the company are analyzed in detail, while different strategies are proposed to enhance the achieving of objectives by Dot.House by taking into account the business environment and the situational diagnosis of it.

Keywords: Dot.House, External Analysis, FODA, Internal Analysis, Market research, Strategy



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

INTRODUCCIÓN

El periodo pandémico obligó a la mayoría de la población a utilizar la tecnología para encontrar lugares y comercios a donde ir o donde comprar, lo cual ha cambiado totalmente la forma en la que las empresas se dan a conocer y se relacionan con los consumidores; así mismo este periodo ha causado que diferentes restaurantes cierren y/o disminuyan sus ventas.

Actualmente encontrándonos en un contexto postpandemia y después de recesiones, crisis sociopolíticas, y cambios en los gustos y preferencias de los consumidores; tomando en cuenta que este mercado es muy competitivo ya que existen diferentes opciones gastronómicas desde muy económicas hasta más costosas, que ofrecen diferentes experiencias así como platillo; se hace necesario realizar una planificación estratégica para la empresa DOT.HOUSE, la cual se centra en aprovechar eficazmente las oportunidades enfrentando las amenazas mientras se explotan las fortalezas y disminuyen las debilidades.

La empresa lleva 9 años en el mercado, pasando de 3 empleados a 10 en la actualidad, y especializándose en platos no convencionales en la ciudad como Poke Bowls, Sushi, al igual que sándwiches de carne, y vegetarianos; en cuanto a su promoción y publicidad ha sido muy convencional por lo que al crear y explotar redes sociales e internet le abre un abanico de oportunidades al momento de tener contacto con el cliente y ofrecerles mejores experiencias

Debido a la dinamización del sector turístico, de alojamiento y servicio de comida, DOT.HOUSE encuentra una gran oportunidad en donde se puede expandir, incrementar su cuota de mercado lo que finalmente le llevaría a un incremento de sus ventas y por lo tanto de su beneficio neto, encontrando la oportunidad de incrementar sus sucursales, con el objetivo de convertirse en una franquicia con presencia alrededor de todo el país. A continuación, se presenta un análisis detallado que incluye una propuesta estratégica que le permitirá a la empresa alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo tomando en cuenta su entorno empresarial y el contexto en el que se desarrolla.

CAPÍTULO I

REFERENCIA TEÓRICA

1.1.Marco Teórico

1.1.1. Planificación estratégica

Pese a que la planificación estratégica se generalizó como una herramienta de uso entre las organizaciones a mediados del siglo XX, es complejo encontrar una definición consensuada de la misma, esto debido a la evolución de los entornos.

Igor Asnoff (1963), considerado como uno de los padres de la planificación estratégica la define como “un proceso de decisión que debe conducir a la selección de estrategias y ponerlas en práctica con el fin de alcanzar objetivos establecidos”.

Dentro de sus trabajos más destacados están los esquemas basados en el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) originalmente diseñado por Albert Humphrey, el cual se basa en estudiar los espacios internos como externos de la organización.

Contextualizando a la planificación estratégica como un elemento de formulación de objetivos proyectados hacia el futuro y trazados por la alineación de la misión y visión y cumplimiento de las mismas a través de estrategias generales (Davara, 2015).

Por otro lado, Peter Ducker mencionado como uno de los fundadores del concepto de planificación estratégica indica que el proceso debe ser continuo, tomando decisiones empresariales en el presente con la convicción de los resultados futuros, aprovechando los recursos necesarios de manera organizada y sistemática y que las decisiones tomadas deben ser comparadas con las expectativas mediante una retroalimentación organizada. (Otalvaro, 2019)

De tal forma se resume a la planeación estratégica como el proceso a través del cual compromete a toda una organización para determinar de manera integral los objetivos, metas y técnicas de acción (estrategias y análisis externos e internos) que conducirán al alcance de los objetivos estratégicos. (Ortegón, 2019)

Asnoff propone que es necesario realizar un análisis racional de las amenazas y oportunidades del entorno, de las debilidades y fortalezas de la

empresa y de la elección de un compromiso estratégico que cumplan los objetivos planteados (Otalvaro, 2019).

Principios de la planificación estratégica se explican:

- **Racionalidad:** Es la capacidad de aplicar planes de acción con coherencia, usando los recursos de manera eficiente, y reduciendo la incertidumbre.
- **Previsión:** Consiste en saber predecir y estimar, como manera de anticipación a lo que pueda suceder teniendo en cuenta los posibles riesgos y mecanismos de control.
- **Universalidad:** Es necesario considerar la situación y evolución del entorno en el que se desenvuelve la organización, considerando aspectos económicos, sociales, culturales, tecnológicos, políticos y legales.
- **Continuidad:** La aplicación de planes de acción de manera continua ayuda a que la organización no se retrase al alcance de sus objetivos (Otalvaro, 2019).

1.1.2. Cultura organizacional

El concepto de cultura es estudiado desde hace muchos años por antropólogos que han desarrollado teorías variadas.

Sin embargo, nace la curiosidad de conocer más de la cultura organizacional a comienzos de los años 80 cuando se evidenció que la productividad en cuanto a calidad y funcionalidad del modelo japonés era mayor que el modelo de gestión empresarial norteamericano, esto debido al liderazgo japonés. Lo que conllevó a William Ouchi (1982) a estudiar las prácticas directivas japonesas y la posibilidad de transferirlas a la gestión norteamericana.

No obstante, Peters Waterman (1982) realizó estudios de cultura organizacional por casi 20 años en organizaciones consideradas como excelentes y llegó a la conclusión que no solo la cultura japonesa era una “cultura original” (Vásquez, 2016).

Gracias a todos estos estudios, el interés por conocer de la cultura organizacional aumentó y las posibilidades de aplicarlas también.

La cultura organizacional es un conjunto de tradiciones, prácticas y valores que tienen en común diversos empleados y directivos de una empresa. Dentro de estos aspectos se considera la ética, valores, comportamientos, dogmas

y personalidades del grupo. Estableciendo relaciones internas tanto entre dirigentes con empleados y relaciones externas con proveedores y clientes (Universidad UNADE, 2019).

Es considerable acotar dentro del concepto de cultura organizacional tanto aspectos tangibles propios del sistema como aspectos intangibles, así como valores y juicio. Otorga a sus participantes la razón y capacidad de interpretación del estilo organizacional y los elementos de diferenciación de otras organizaciones. (Etkin & Schvarstein, 2007)

1.1.3. Entorno

El entorno de una empresa se compone por factores internos (microentorno) y factores externos (macroentorno), las dos influyen en la toma de decisiones de las organizaciones, para construir y mantener una relación estable con los clientes.

1.1.3.1. Microentorno

El microentorno también se lo conoce como el entorno de acción directa, debido a que se conforma por variables que se las puede controlar y estas a su vez pueden influir sobre la empresa, tanto en sus operaciones como en sus resultados. Estas variables se las conoce también como factores directos.

Las variables más comunes que influyen en el microentorno empresarial son:

1. **Clientes:** se la considera como la variable más relevante para las organizaciones. Dado que son cambiantes en sus gustos y preferencias, exigen a las organizaciones tomar decisiones con el fin de lograr suplir las nuevas necesidades (ESAN Business School, 2016).

Las organizaciones no solamente complacen a los clientes actuales, también lo hacen con los potenciales (Blogia, 2009).

2. **Proveedores:** son empresas o personas quienes suministran de servicios o bienes intermedios o finales. Ellos influyen en las organizaciones por la calidad, costo y tiempo de entrega (ESAN Business School, 2016).
3. **Colaboradores:** son la mano de obra o quienes trabajan en la empresa, aportando energía, habilidades, experiencias y

conocimiento. La empresa debe saber aprovechar y maximizar el aporte de sus miembros y de tal forma pueda estar en un entorno competitivo (Blogia, 2009).

4. **Distribuidores:** son intermediarios tanto minoristas como mayoristas, que muchas de las veces son necesarios cuando queremos aumentar nuestra cobertura y poder hacer llegar los bienes al último cliente final. Según la reputación del distribuidor estos influyen de forma negativa o positiva a la imagen de la organización y viceversa. (Inenka Business School, 2021)
5. **Competencia:** son empresas que producen o venden productos similares con los cuales la misma organización disputa el poder conquistar los gustos y preferencias de los clientes, para lo cual debe tomarse en cuenta es el precio y diferenciación de producto y la manera de vender por parte de la competencia. (Inenka Business School, 2021). Cabe aclarar que además de la competencia con productos similares hay quienes ofrecen productos que puedan llegar a modificar las intenciones de compra de los clientes (ESAN Business School, 2016).

Para comprender el estudio del micro entorno la herramienta de análisis más común es el diagrama de las 5 Fuerzas de Porter.

1.1.3.2. Macroentorno

El macroentorno a diferencia del microentorno este se conforma con variables que están fuera del control de la organización, pero sí influyen sobre ella (Torreblanca, 2016). Por lo que estas variables se la conocen como factores indirectos.

Entre las variables más comunes tenemos:

1. **Variables demográficas:** esta variable nos hace estudiar el área o distribución geográfica de la demanda, los desplazamientos migratorios y además de la esperanza de vida como la tasa de natalidad.
2. **Variables económicas:** esta variable considera variables macroeconómicas, como el PIB, inflación, tipos de interés,

nivel de renta de los hogares, la distribución de la renta, ciclo económico, etc.

3. **Variable político-legal:** asocia a la situación política, las nuevas o existentes leyes y reglamentaciones impuestas por los organismos de regulación como por ejemplo los gobiernos.
4. **Sociocultural:** la empresa debe estar consciente de la evolución sociocultural, como por ejemplo nuevos estilos de vida, o la perseverancia de las tradiciones culturales.
5. **Medioambiental:** son factores de impacto ambiental que puede tener los procesos operativos de la organización. Y esto afecta directamente a la imagen de la misma.
6. **Tecnológico:** las organizaciones deben estar al tanto de los cambios tecnológicos, y no caer en la obsolescencia tecnológica. Y mantenerse en una comunicación efectiva para el entorno globalizado en el que se desenvuelve.

Para el estudio del macroentorno la herramienta más usada es la Matriz PEST.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO SITUACIONAL DE DOT.HOUSE

2.1. Análisis del Entorno

2.1.1. Análisis PEST

Según (Martínez & Milla, 2012), las estrategias deben surgir basadas en el entorno del negocio, he ahí la importancia de realizar un análisis situacional del entorno universal.

El estudiar, sondear y pronosticar el entorno es de alta relevancia debido que nos permite detectar fenómenos o acontecimientos principales que pueden influir en las nuevas tendencias.

2.1.1.1. Factor Político - Legal

Ecuador desde el 2007, presenta una estabilidad política, debido a que no se han visto interrumpidos los períodos presidenciales como hace 20 años.

Considerando que el economista Rafael Correa, se mantuvo una década en el poder, siendo uno de los presidentes con mayores porcentajes registrados en la historia del Ecuador (62%), en credibilidad y aceptación de su gestión, lo que proporcionó cierta estabilidad al país. (Román & EL TIEMPO, 2017a)

Tras la salida de Rafael Correa, se posesionó al binomio de Lenin Moreno como presidente, y Jorge Glas como vicepresidente, con el partido político correista “Alianza País”, con la esperanza para sus votantes, de la continuidad política de su antecesor, sin embargo al paso de los meses Lenin Moreno decidió romper la hegemonía política, exponiendo al ojo público, casos de corrupción, uso indebido e inmensurable de los recursos públicos, que pusieron en jaque la sostenibilidad económica del país. Tanto así que, a los 75 días de posesión, Jorge Glas fue cesado de sus funciones, con procesos judiciales por corrupción cometida en el período que fue vicepresidente junto a Rafael Correa. (Román & EL TIEMPO, 2017b)

La popularidad y aceptación de la gestión de Lenin Moreno cayó drásticamente a un 18.7%, por decisiones económicas como la más relevante fue la eliminación de subsidios de los combustibles, lo que conlleva a un paro nacional objetando dichas decisiones y además que, en 2020, con la crisis de

salud y humanitaria, salieron a relucir casos de corrupción en hospitales públicos. (Radio Pichincha, 2020)

El 24 de mayo del 2021 Ecuador posesionó a Guillermo Lasso como presidente con influencia política liberal. Al cumplir un año de mandato, Lasso obtuvo 28,82% de aceptación en su gestión. (El Universo, 2022)

En el ámbito legal, han ocurrido algunas modificaciones y surgimiento de leyes y normativas bajo las cuales se rigen los emprendimientos y empresas ecuatorianas.

Para febrero de 2020, se aprobó la “Reforma de emprendimiento e Innovación”, misma que fue creada para incentivar la creación de nuevos emprendimientos, con fácil accesibilidad a los fondos estatales. (El Comercio, 2020). El fácil acceso comprende la reducción de impedimentos en la solicitud de créditos de financiamiento para emprendimientos, con tasas de interés preferenciales (Ley Orgánica de Creación de Oportunidades, Desarrollo Económico y Sostenibilidad, n.d.).

En la “Ley Orgánica de creación de Oportunidades, Desarrollo y Sostenibilidad Fiscal”, se expone Reformas a la “Ley Orgánica Para El Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación De Empleo, y Estabilidad y Equilibrio Fiscal”, en donde manifiestan que el régimen laboral debe ser especial y alternativo, creando nuevos tipos de contratos, para lograr la integración laboral adecuada. (Ley Orgánica de Creación de Oportunidades, Desarrollo Económico y Sostenibilidad, n.d.)

Otra reforma es la (Ley Orgánica de Control de Poder de Mercado, 2012), donde garantizan que las pequeñas y medianas empresas o productores puedan competir en el mercado, en justas condiciones, esto por medio de la implementación de reglas comprensibles y transparentes.

En el ámbito regulatorio, desde febrero del 2022 se implementó por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), la tarjeta de calificación sanitaria, aplicado a establecimientos de alimentación colectiva, o alimentos preparados, tal tarjeta cuenta con una vigencia de un año desde su obtención. Esta contará con tres segmentos de calificación según el puntaje obtenido durante la inspección (ARCSA, 2022).

Figura 1: *Calificación Higiénico-sanitaria*



Fuente y Elaboración: (Agencia nacional de regulación control y vigilancia sanitaria (ARCSA), 2022)

Entre las inspecciones realizadas por los analistas de ARCSA a los “Restaurantes y Cafeterías”, verificarán el cumplimiento de la correcta manipulación de alimentos y las buenas prácticas de higiene.

Para la verificación de lo antes expuesto los analistas se basan en los siguientes puntos clave:

- Recepción, Almacenamiento y Manipulación de Alimentos.
- Higiene del personal.
- Instalaciones y equipos.
- Control de plagas.

Para la inspección los analistas tienen total acceso a las áreas de los establecimientos, en caso de tener impedimentos dicha inspección se suspende y no se le otorga una calificación. (ARCSA, 2017)

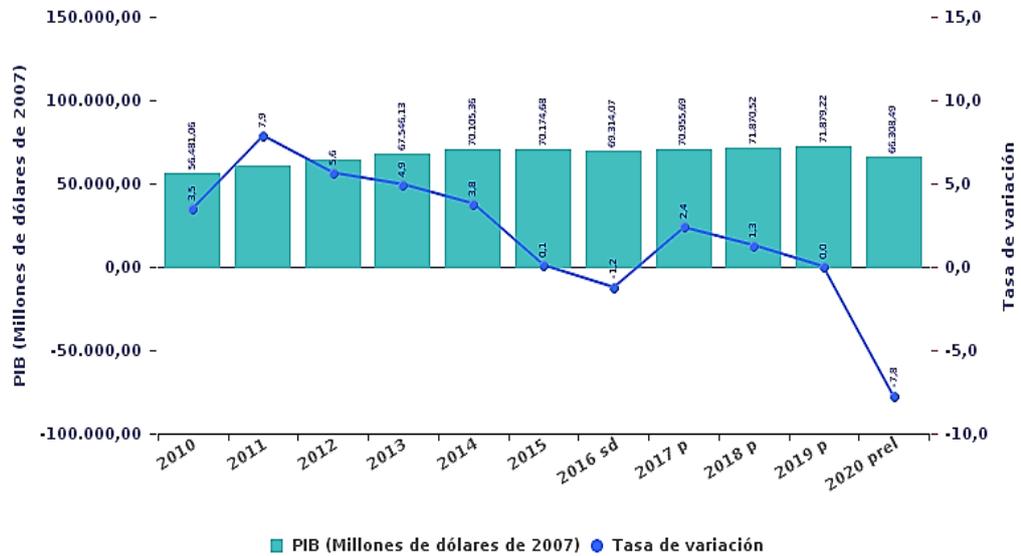
2.1.1.2. Factor Económico

Cabe mencionar que la economía del país se encuentra en un proceso de reactivación tras la pandemia del COVID-19, que durante el período marzo - diciembre 2020, hubo una pérdida de 127.446 empleos dentro del sector de alojamiento y servicios de comida. Considerándolo además como unos de los sectores más golpeados por la pandemia.

Sin embargo, según el Banco Central del Ecuador (BCE), anunció a principios del 2022 un crecimiento económico del 2,8%, estimulado por el

dinamismo en consumo de hogares y recuperación de la inversión privada.
(Diario el Oriente, 2022)

Figura 2 *Producto Interno Bruto de Ecuador*

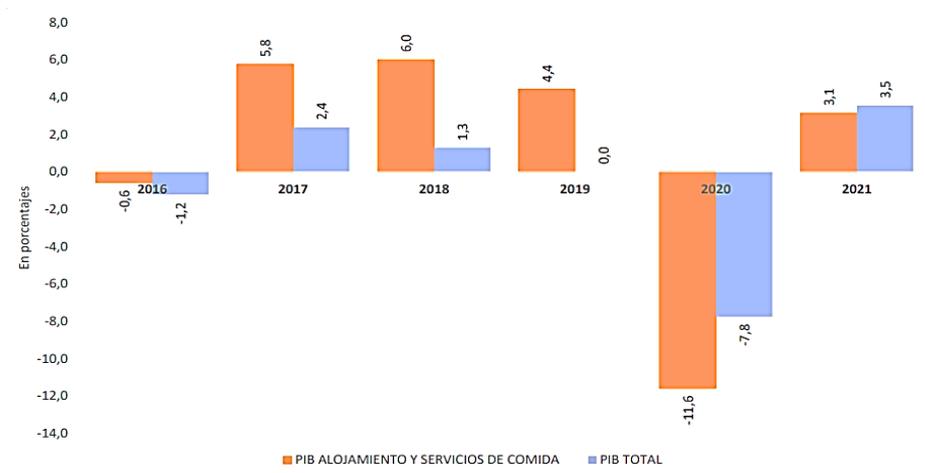


NOTA: Según el BCE los datos del año 2016 son semi-definitivo, de los años 2017, 2018, 2019, 2020 son provisional y del año 2021 provisional por sumatoria de trimestres

Fuente y Elaboración: (Banco Central del Ecuador (BCE), 2022).

La evolución de las tasas de variación del PIB en el periodo 2010 -2020 con año base 2007, presenta una tendencia decreciente, llegando a una variación negativa en el año 2020, originado por la pandemia del COVID-19, donde la mayor parte de los sectores se vieron afectados.

Figura 3. *PIB de Alojamiento y Servicios de Comida*

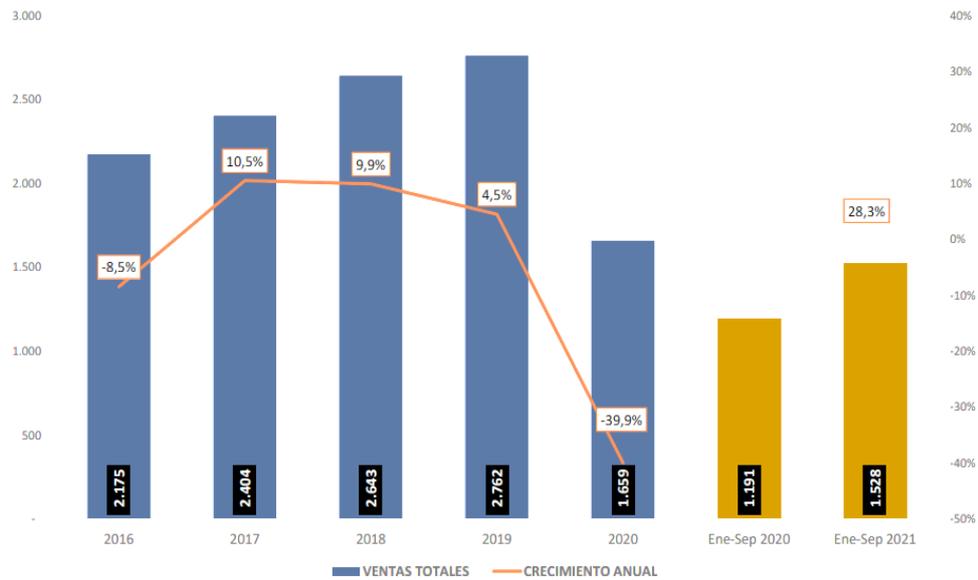


Fuente y Elaboración: (SUPRINTENDENCIAS DE BANCOS, 2022)

Haciendo la comparativa de las variaciones del PIB total con respecto al PIB de alojamiento y servicios de comida estos dos a precios constantes, y como se puede apreciar en la figura 3, tienen el mismo comportamiento y hasta el año 2019 las variaciones del PIB con respecto al año base (2007), han sido más favorables para el sector de alojamiento y servicios de comida, comparándolo con el PIB total. Sin embargo, en el año 2020 la caída del PIB se intensificó mucho más para el sector de Alojamiento y servicios de comida, lo cual ratifica que este fue uno de los sectores más golpeados por la pandemia.

Para el año 2021 se tiene una reactivación del sector como del PIB total, sin embargo, no muestra el mismo dinamismo como en años anteriores.

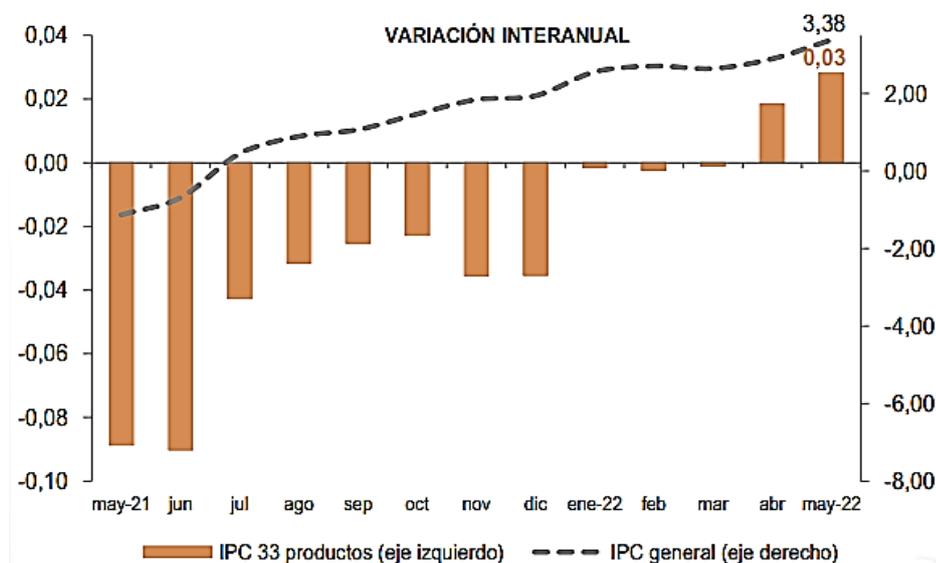
Figura 4. Ventas del sector de Alojamiento y Servicio de Comida



Fuente y Elaboración: (SUPRINTENDENCIAS DE BANCOS, 2022)

Con respecto a las ventas de sector de Alojamiento y Servicios de Comida, se observa que tuvo una tendencia creciente hasta el año 2017, desde entonces ha presentado la tendencia decreciente sumergiéndose a una variación negativa del -40%, para el año 2020, y compensado en el año 2021.

Figura 5 Tasas de Inflación de Ecuador

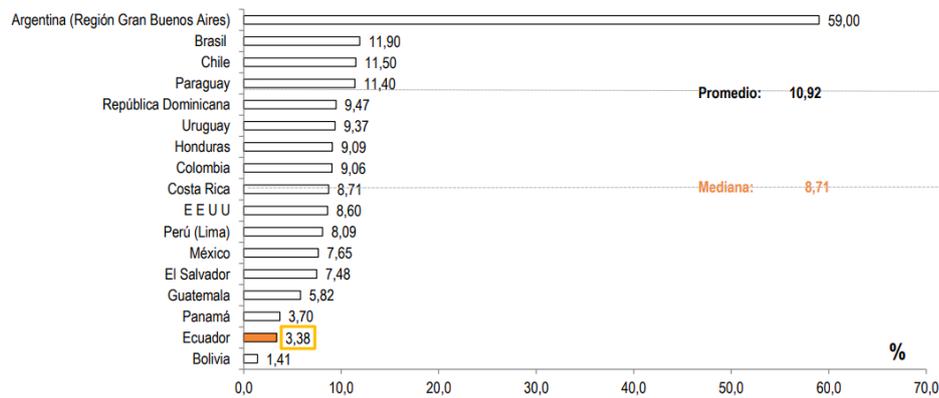


Fuente y Elaboración: (Banco Central del Ecuador, 2022)

La inflación anual presentada a mayo de 2022 es de 3.38%, considerada una variación positiva con respecto al año anterior. Además, presenta una variación levemente positiva con respecto al mes anterior.

En 9 de las 12 ponderaciones analizadas de la inflación presentan variaciones positivas, de las cuales el Transporte; Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes; y Muebles, artículos para el hogar y la conservación ordinaria del hogar, son las divisiones que presentan mayor porcentaje de crecimiento. Por otro lado, hay 3 divisiones que presentan una variación negativa que son: Comunicaciones; Recreación y cultura; y Prendas de vestir y calzado. (Banco Central del Ecuador, 2022)

Figura 6. Tasas de inflación a nivel de América



Fuente y Elaboración: (Banco Central del Ecuador, 2022)

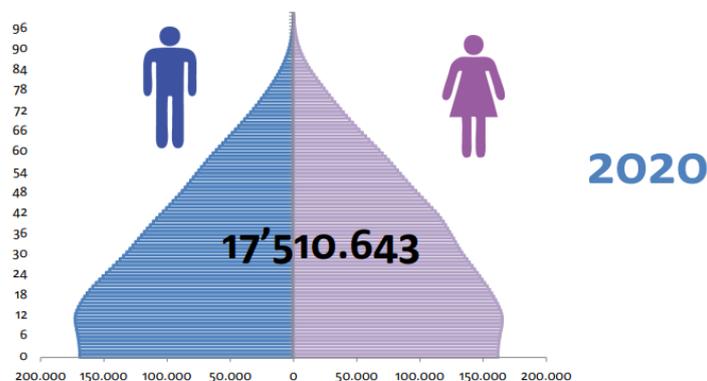
A nivel de América Latina incluyendo a Estados Unidos, Ecuador se encuentra entre los 2 países con menos inflación de la región.

A pesar de tener menos inflación que otros países como: Panamá, Guatemala, México, Brasil, República Dominicana y Uruguay, Ecuador presenta una mayor aceleración en su inflación.

2.1.1.3. Factor Social

Según proyecciones del (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2012), al 2020 la provincia del Azuay se ubica en la quinta provincia más poblada a nivel nacional, siendo Cuenca una de las 5 ciudades más pobladas.

Figura 7. Proyección de la población nacional 2012 - 2050



Fuente y Elaboración: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2020)

En base a la proyección poblacional realizada en 2010, para el 2020 en Ecuador se estimó 17'510,643 habitantes, lo cual no estuvo muy alejado de la realidad, dado que según datos del Banco Mundial Ecuador al 2020 tuvo 17'643,066 de habitantes y para el 2021, 17'888,474 de habitantes.

Tabla 1 Población Ecuatoriana y Cuencana

| TOTAL POBLACIÓN ECUATORIANA (100%) | | | |
|---|----------|----------------|----------|
| 17'510,643 (100%) | | | |
| POBLACIÓN CUENCANA (4%) | | | |
| 636,996 | | | |
| HOMBRES | % | MUJERES | % |
| 301,747 | 47% | 335,249 | 53% |

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2020)

Elaboración: El autor

Según las proyecciones poblacionales realizadas por el INEC, la población ecuatoriana estimada para el 2020 bordea los 17 millones y medio de habitantes. De dicha población el 4% es decir 636.996, es población cuencana de los cuales se estimó que 47% es población masculina y 53% población femenina.

Tabla 2 Distribución de la Población Cuencana por Edades

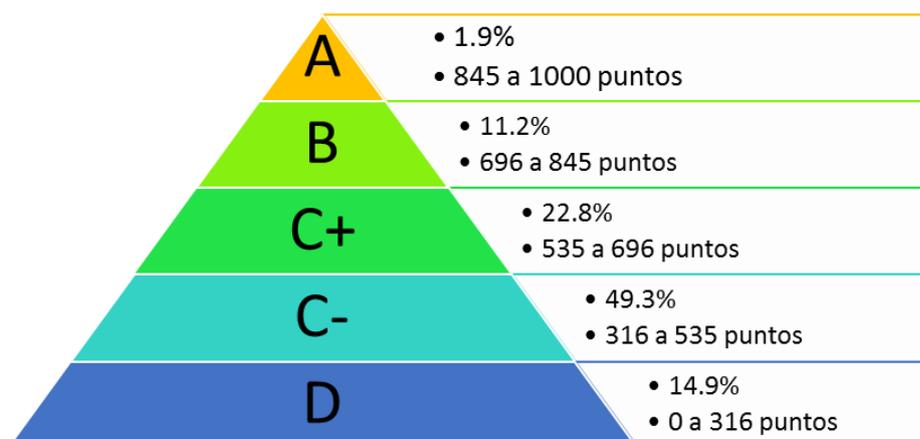
| DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN CUENCANA POR EDADES | | |
|---|---------|-----|
| 636,996 | | |
| Población menor 15 años | 172,744 | 27% |
| Población entre 15 a 64 años | 411,493 | 65% |
| Población de 65 años y más | 52,759 | 8% |

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2020)

Elaboración: El autor

Se estima que dentro del 27% de la población cuencana se encuentran personas menores a 15 años, el 65% son personas en etapas de adolescencia, juventud, adultez y personas entrantes a la adultez mayor (15 a 64 años), y en el 8% se encuentran las personas de la tercera edad de 65 años y más.

Figura 8 Estimación de estratos sociales de la población cuencana

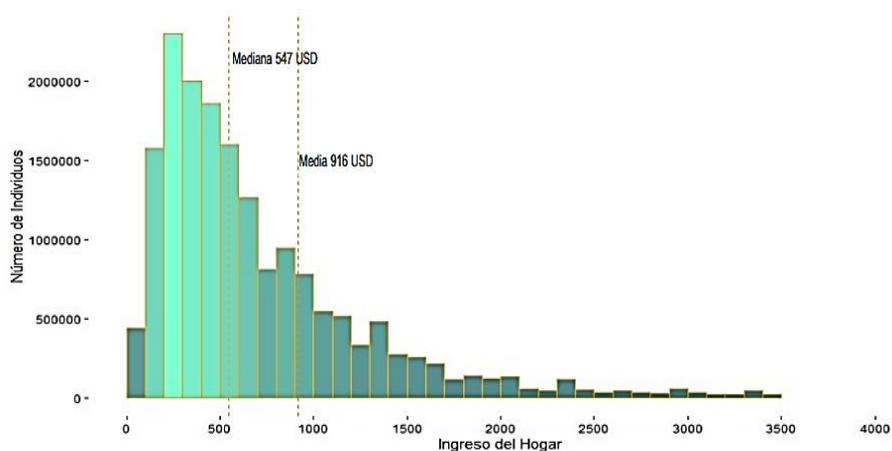


Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2011)

Elaboración: El autor

Así como en los estratos sociales según la “Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE” realizada por el INEC en el año 2011, misma que reflejó que los hogares ecuatorianos se clasifican en 5 estratos según la dotación en vivienda, bienes, educación de los miembros, tecnología economía y sus hábitos de consumo. Dando como resultado que el 19% de los hogares son de clase Alta (A), el 11.2% son de clase media alta (B), el 22.8% son de clase media (C+), el 49.3% son de clase media baja (C-) y el 14.9% son de clase baja (D). Lo que se resume en que, aproximadamente el 82% de la población ecuatoriana es clase media.

Figura 9 Ingreso promedio del hogar ecuatoriano



Fuente y Elaboración: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2021)

Según la “Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), realizada por el INEC determinó que, para junio del 2021, el ingreso promedio por hogar es de \$916, sin embargo, la mediana de los ingresos fue de \$547, dando una distribución sesgada a la izquierda a los ingresos de los hogares. Esto significa que el 50% de los hogares perciben ingresos menores a \$547.

Tabla 3 *Distribución de la Población Cuencana por Edades*

| DIVISIONES | % |
|---|-------|
| Alimentos y bebidas no alcohólicas | 24.4% |
| Transporte | 14.6% |
| Bienes y servicios diversos | 9.9% |
| Prendas de vestir calzado | 7.9% |
| Restaurantes y hoteles | 7.7% |
| Salud | 7.5% |
| Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles | 7.4% |
| Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar | 5.9% |
| Comunicaciones | 5.0% |
| Recreación y cultura | 4.6% |
| Educación | 4.4% |
| Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes | 0.7% |

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2012)

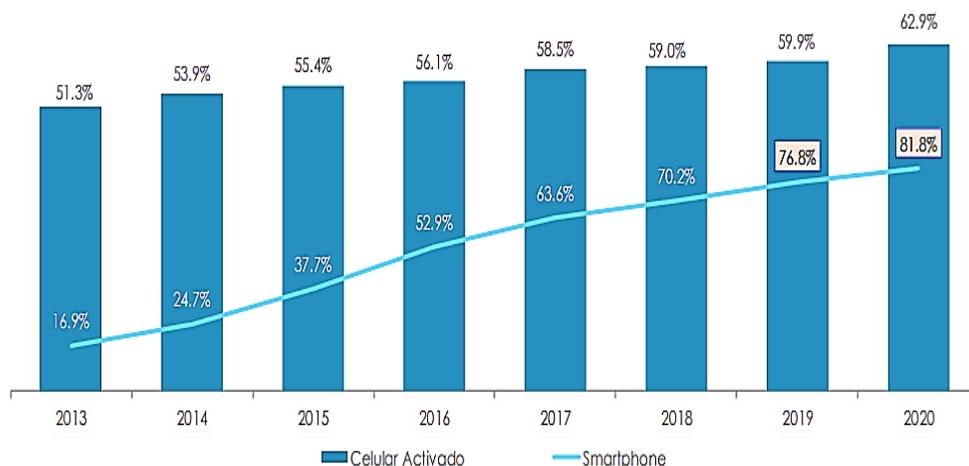
Elaboración: El autor

Una vez determinado el ingreso promedio en el gráfico anterior y según la “Encuesta Nacional de Ingresos y Gasto (ENIGHUR), realizada por el INEC en el período 2011-2012. El 7.7% de los ecuatorianos destinan sus ingresos al consumo de Restaurantes y hoteles. Ubicando a este rubro en quinto lugar en la estructura del consumo, inclusive antes que a salud.

En Ecuador la tendencia del consumo de Sushi ha ido incrementado con el paso de los años, tanto así que lo considera como un plato de consumo común dentro del servicio delivery. Puesto que gracias a los datos recabados de la plataforma PedidosYa, se observó que durante el año 2020 se hicieron más de 3’300,000, pedidos delivery de sushi, traducándose en un aproximado de 80 millones de piezas. Ubicando al sábado como el día más elegido para realizar pedidos a nivel regional. (Cámara de Comercio de Quito, 2021). Para el caso de platos al wok, bowls y sándwiches, no existen datos concretos en cuanto a su consumo.

2.1.1.4. Factor Tecnológico

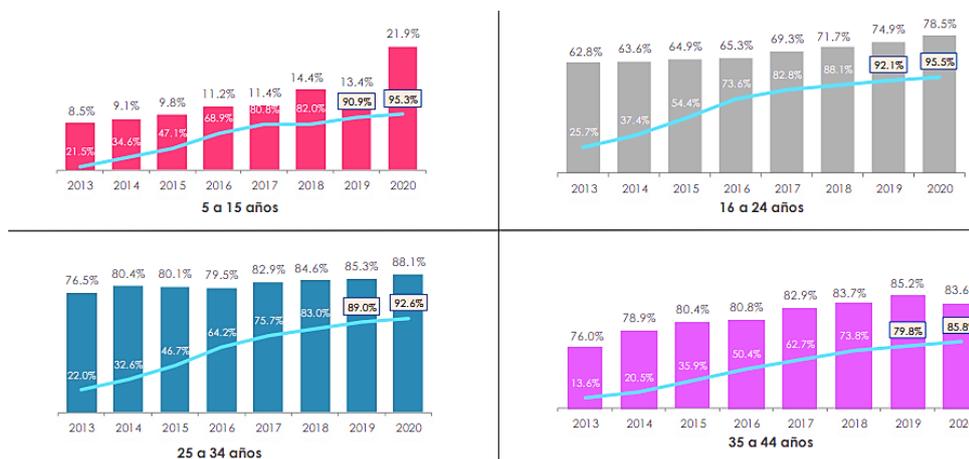
Figura 10 *Uso de smartphone y celular activado*



Fuente y Elaboración: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2021)

Como se puede apreciar en la figura 10, en Ecuador hay una tendencia creciente con respecto a la población que cuenta con el teléfono activado e inteligente. Conllevando así a una sociedad más digital.

Figura 11 *Uso de Smartphone y celular activado según grupos de edades*



Fuente y Elaboración: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2021)

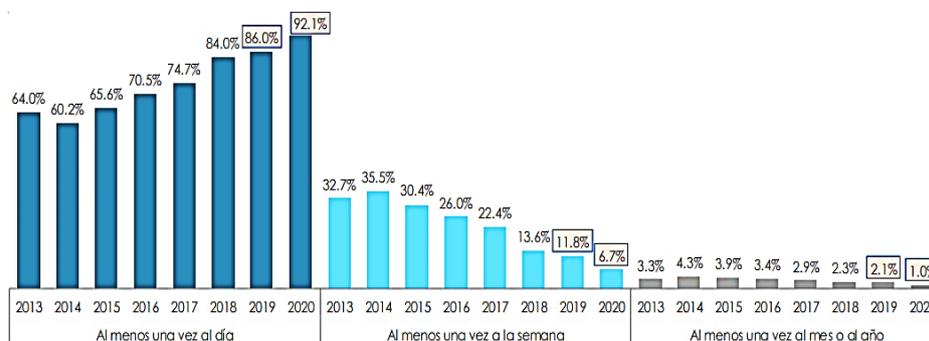
Figura 12 *Uso de Smartphone y celular activado según grupos de edades*



Fuente y Elaboración: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2021)

En las gráficas anteriores, podemos apreciar como en todos los grupos de edades las tendencias son crecientes tanto en tenencia de un Smartphone como en activación del mismo. Sin embargo, los grupos de edad que presentan mayor porcentaje en tenencia de Smartphone son de: 16-24 años; 5-15 años y 25-34 años de mayor a menor respectivamente. Y de esos 3 grupos el rango de 25-34 años son quienes en su mayoría tienen su teléfono activado.

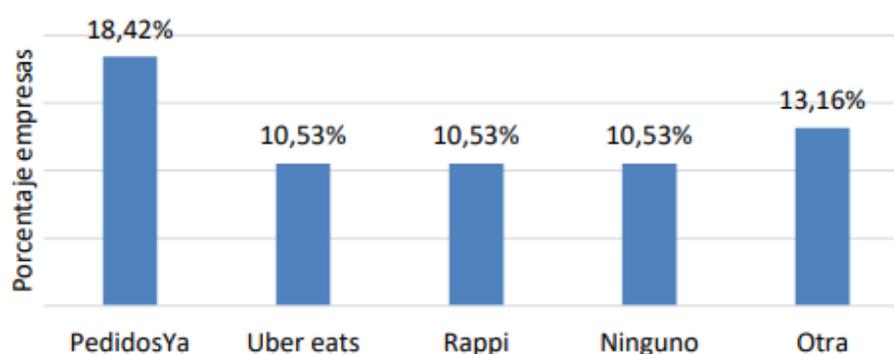
Figura 13 *Uso de internet*



Fuente y Elaboración: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2021)

Como se puede observar en la figura 13, la mayoría de las personas en Ecuador usan internet al menos 1 vez por día, es decir que se puede determinar cómo un aumento en cuanto al conocimiento digital dentro de la población.

Figura 14: Plataformas digitales más usadas por locales de comida en Cuenca



Fuente y Elaboración: (Abril, 2022)

Según el estudio realizado por (Abril, 2022), a causa de la pandemia los restaurantes de la localidad, optaron por integrarse al reparto de comida a domicilio, por medio de plataformas digitales o por recursos propios. Así como se muestra en la gráfica anterior la plataforma que predomina es “Pedidos Ya”, Seguido de “Uber Eats” y “Rappi”, las cuales tienen un 10.53% de preferencia cada una. También se puede observar que un 10.53% de los negocios no cuentan con entregas a domicilio, esto según el estudio, muchos negocios desconocen el uso, trazabilidad y ventajas de este servicio.

2.1.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de Porter permite a las empresas poder examinar y medir sus recursos. En el caso de la entrada de sustitutos o nuevos competidores, la empresa estará en condiciones de planificar y establecer estrategias que le permitan potenciar sus oportunidades y/o fortalezas y así reprimir las amenazas y debilidades de esta.

2.1.2.1. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación por parte de los clientes es alto, puesto que ellos cuentan con una gran variedad de establecimientos en la ciudad que ofrecen diversidad de comida, por lo que poseen plena capacidad de escoger según sus

preferencias y gustos, basándose en atributos como la calidad de servicio y comida, descuentos o promociones, instalaciones del lugar, tendencia, etc.

Por lo que es necesario e importante prestarle atención a la calidad del servicio y comida, instalaciones, precio y promoción de Dot.House.

2.1.2.2. Rivalidad entre negocios

En la zona de restaurantes del estadio, donde está ubicado Dot.House, existe variedad de restaurantes. Sin embargo, no existen restaurantes cerca que ofrecen el menú de Dot.House.

2.1.2.2.1. Competencia indirecta

Para la competencia indirecta se ha tomado un grupo de restaurantes que operan en la misma zona que Dot.House que no ofrecen el mismo tipo de servicio y/o experiencia. Estos restaurantes se encuentran entre 2 a 10 minutos caminando.

- **Serafina:** Es un café- restaurante, que se enfoca en brindar comida fusión y una especialidad en bebidas. Es un lugar muy acorde para un brunch. Buena ubicación de gran afluencia. Tiene una calificación de 4.5 estrellas sobre 5 y 271 reseñas.
- **Vidaventura:** Es un restaurante de comida Grill, se considera un lugar ideal para disfrutar entre familia y amigos. Tiene una calificación de 4.6 estrellas sobre 5 de 196 reseñas.
- **Goza Espresso Bar:** Este es un café, restaurante y bar, ofrece desde desayunos, hasta platos a la carta y tragos. Los clientes lo califican con 4.5 estrellas sobre 5, y más de 2mil reseñas.
- **Dos Suces:** Ofrece cocina tradicional y ecuatoriana, dándoles un toque gourmet. Es muy apreciado por la población cuencana inclusive tiene grandes reseñas y una puntuación de 4.5 estrellas sobre 5.
- **Pitys:** Ofrece al público comida rápida entre sus principales productos hamburguesas y postres, con un enfoque de recetas caseras. Los clientes lo califican con 4.3 estrellas sobre 5 y tiene 210 reseñas.

- **Hansel & Gretel:** Es un café-restaurante, que ofrece además cócteles. Ofreciendo comida grill, ensaladas, postres, jugos entre otros. Tiene una calificación de 4.4 estrellas sobre 5 y 620 reseñas.
- **Café del Parque:** Es un restaurante tradicional que ofrece desayunos, almuerzos y barismo. Lo califican con 4.5 estrellas y 911 reseñas.

2.1.2.2.2. Competencia Directa

Para analizar la competencia directa se realizó una búsqueda en Google de restaurantes, que ofrecen comida igual o similar a Dot.House.

Figura 15 Competencia directa sushi de DOT.HOUSE



Fuente y Elaboración: (Google Maps, 2022)

En la imagen anterior, se puede observar el top de los restaurantes de sushi que más destacan en el buscador de Google, donde Dot.House ocupa el 6to puesto.

- **Unagi teppanyaki & sushi bar:** Este restaurante dedicado a la preparación de comida japonesa. Especialmente sushi, por ende, es competencia directa dentro de la ciudad de Cuenca, sus precios oscilan entre \$12 - \$13. Esta se encuentra a casi 5 km de Dot.House.
- **Noe sushi bar:** Es un restaurante posicionado a nivel nacional, que ofrece variedad de comida japonesa. Sus precios oscilan entre los \$10 y \$15. Este

local se encuentra bastante cerca de la zona de Dot.House a unos 700 metros aproximadamente.

- **Ebi Sushi:** Es un restaurante que ofrece comida japonesa, especialmente rollos de sushi por lo que es competencia directa. Sus precios oscilan entre \$6 a \$10. Se encuentra a 1 km de distancia a Dot.House.
- **Sakura:** Es un restaurante que ofrece rollos de sushi además también de poke bowls, aunque éste aparezca en la búsqueda de sushi. Los precios oscilan entre los \$15. Esta marca cuenta con 3 sucursales en la ciudad y el más cercano está a 2km de distancia aproximadamente.
- **Roll It:** Es un restaurante reconocido por ofrecer rollos de sushi, sin embargo, también ofrecen bowls. Es una cadena que está a nivel nacional. Sus precios oscilan entre los \$8-\$14. Este se encuentra a unos 2km aproximadamente de Dot.House.

Figura 16 Competencia directa sándwiches DOT.HOUSE

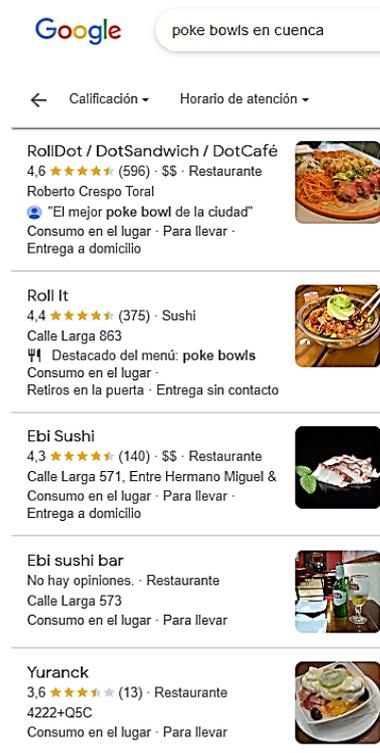


Fuente y Elaboración: (Google Maps, 2022)

En la imagen anterior, se encuentran los restaurantes del top 5 de búsquedas de Google, con referencia a restaurantes de Sándwich, donde igual que el sushi Dot.House no figura en el top 5, ocupando el sexto lugar.

- **Sándwich Place:** Es un restaurante dedicado exclusivamente a la venta de sándwich, cuenta con mucha variedad. Los precios que manejan van entre \$8 a \$12. Este se encuentra a pocos kilómetros de Dot.House, a unos 800 metros aproximadamente.
- **Mega Sándwich:** Este local no posee mucha información sobre lo que ofrece específicamente. Puede ser que se posicionó en el top 5 dado que la palabra Sándwich aparece en su nombre comercial. Este local no lo consideraremos rival directo.
- **Fuente de Soda y Sánduches el mono:** Es un lugar muy popular por ofrecer Sánduches tradicionales de perrito. Rubro que está un poco alejado al concepto que ofrece Dot.House por ende no se lo considerará como rival directo.
- **Sánduches de Doña Piedad:** Es un restaurante que ofrece sánduches tradicionales, como el de perrito por ende no se lo considera rival directo.
- **Pavi Sándwich:** ofrece como en su nombre lo dice sánduches de pavo simple, algo tradicional comparado al estilo de Dot.House por ende no se lo considera competencia directa.

Figura 17 Competencia directa Poke Bowls de DOT.HOUSE



Fuente y Elaboración: (Google Maps, 2022)

En la imagen anterior, se encuentra el top 5 de los restaurantes de poke bowls. Top donde Dot.House ocupa el primer lugar como referencia.

- **Roll it:** Como ya se comentó este restaurante ofrece rollos de sushi y bowls, se encuentra en segundo lugar en el top de búsquedas. Sus precios oscilan entre los \$12.
- **Ebi Sushi:** Es un restaurante de comida japonesa como lo mencionamos en el segmento de búsquedas de sushi, para el caso de los bowls no se cuenta con el detalle de los precios y variedad en bowls por lo que no le considera competidor directo en este tipo de comida.
- **Yurank:** Es un restaurante de batidos, jugos, desayunos y ensaladas. Que no hacen referencia a los bowls por ende no se le considera como competidor directo de Dot.House.

2.1.2.3. Amenazas de nuevos entrantes

El mercado es atractivo, dado que existe un alza en la demanda sobre todo en la comida japonesa. Sin embargo, se presentan barreras, así como:

- Contar con variedad de comida internacional de diversas nacionalidades en un solo lugar.

- Disponer de un sitio en una zona adecuada, para abrir el local.
- Permisos de funcionamiento y normas de calidad.
- Posicionamiento de otras marcas de Restaurantes y lealtad de los consumidores a tales restaurantes.
- Restricciones al acceso de crédito de financiamiento de negocios. En caso de no contar con el capital suficiente o total.

Estas barreras se consideran moderadas, con el fin de que los nuevos entrantes evalúen la factibilidad de ingresar o no al mercado.

2.1.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Dot.House no ha mantenido un alto nivel de rotación en cuanto a sus proveedores durante 4 años aproximadamente. Y mantiene buena relación y comunicación con los mismos, lo que le ayuda con una correcta coordinación en los despachos de alimentos y bebidas.

2.1.2.5. Amenazas de productos sustitutos

Los productos sustitutos pueden definirse como aquella alternativa que tienen los clientes para consumir un producto similar o que cubra las mismas necesidades, que el consumo en Dot.House.

Un sustituto sería preparar comida en casa, ya sea comprando todos los ingredientes, o incluso comida congelada o precocinada.

2.2. Generalidades de DOT.HOUSE

2.2.1. Antecedentes

Dot.House nace en mayo de 2018 en la ciudad de Cuenca tras de la fusión de dos conceptos Roll.Dot, un lugar de sushi para llevar y con entregas a domicilio creado en 2013, y de Dot.Sandwich venta de sándwiches creada en 2016.

Esta se constituye bajo la razón social DOTFOODS CIA LTDA, con actividad económica principal “restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar” según la clasificación de la Superintendencia de Compañías y como “venta de comida y bebidas en restaurantes, incluso para llevar” bajo la clasificación del SRI.

La participación accionaria se conforma por Juan Fernando Fernández de Córdova como accionista con participación mayoritaria (99%) y designado como

4. Crear cultura a través de la inteligencia y energía emocionales mediante hábitos, un constante aprendizaje y desarrollo tanto profesional como personal de cada integrante que, a su vez, fortalecerá el equipo.

➤ **Visión:**

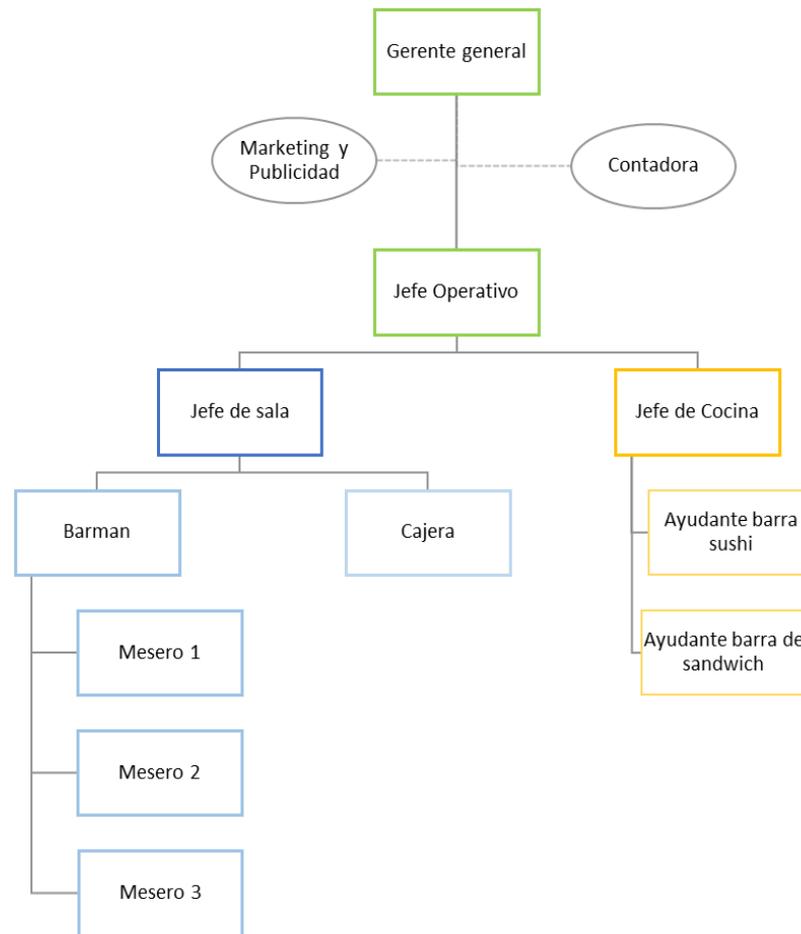
Convertirnos en un referente de excelencia en la industria a nivel nacional e internacional. Conformar equipos de trabajo sólidos basados en valores, la salud de las relaciones dentro de la organización es primordial. Lograr que cada establecimiento sea un excelente lugar para trabajar donde el equipo esté provisto con todo lo necesario para un óptimo desempeño.

➤ **Misión:**

Que la organización tenga gente excepcional, servicio impecable y experiencia inolvidable.

2.2.4. Estructura Organizacional

Ilustración 1 Organigrama de Dot.House



Elaboración: El Autor con datos ofrecidos por Juan Fernando Fernández de Córdoba gerente de Dot.House

2.2.5. Funciones

El director o gerente general es quien se encarga de toda la toma de decisiones involucradas en Dot.House. Debajo del director se encuentra área de marketing y contabilidad quienes son miembros externos del equipo. Seguido del director, cuentan con un jefe operativo que está en constante supervisión de dos jefes; jefe de salón y jefe de cocina.

Dentro del área de marketing, se realizan todos los procesos de promoción y publicidad para Dot.House. Está a cargo de las redes sociales, con el objetivo de atraer a nuevos clientes y retenerlos. Por otro lado, la contadora es quien se encarga de los cuadros diarios, semanales y mensuales, mientras que prepara, revisa e informa todo lo relacionado con los estados financieros del restaurante y los demás trámites como pagos de impuestos.

Jefe de salón es el encargado de supervisar todos los procesos operativos que incluye a los meseros y al bar tender. El jefe de sala tiene a cargo un equipo

compuesto por el jefe de barra, tres meseros y la cajera. En conjunto con el jefe de cocina, están controlando los tiempos de entrega de la comida y los pedidos de cada cliente.

En cuanto al jefe de cocina, está a cargo de dos asistentes de cocina de barra de sushi y de barra de sándwiches.

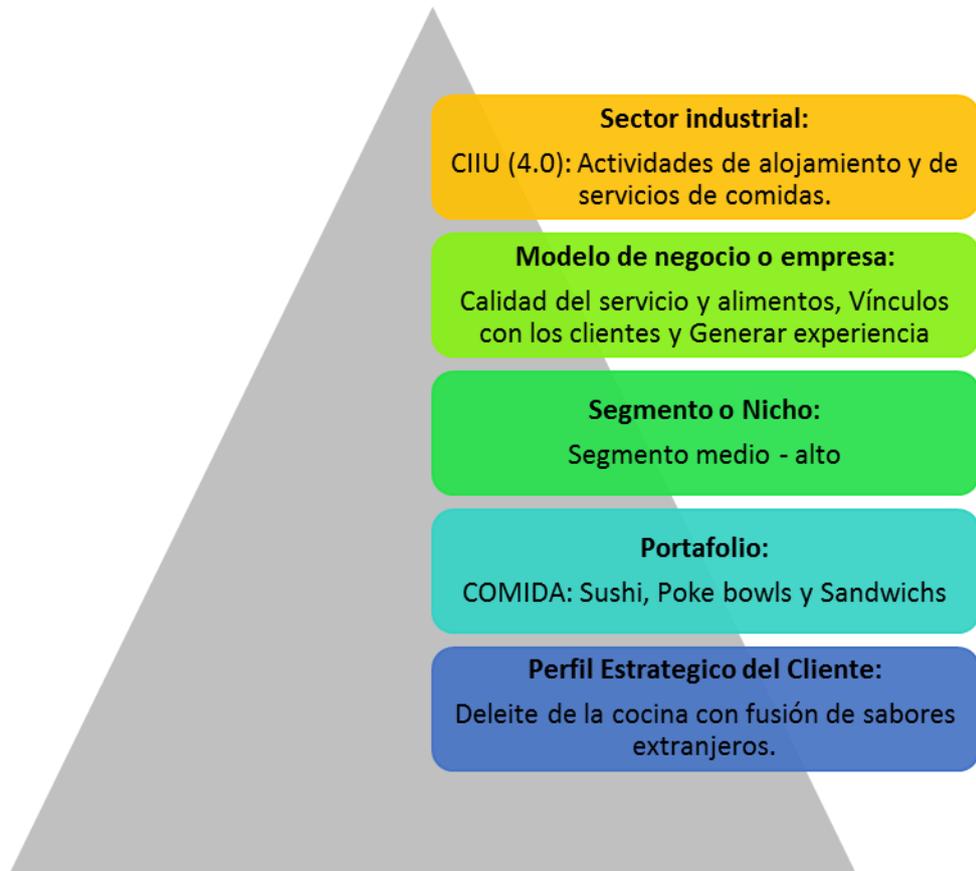
2.2.6. Coordinación

De acuerdo a la coordinación como equipo, existe una reunión semanal, pero se lleva a cabo por separado entre los dos equipos; los de sala y los de cocina. También existe una reunión mensual que se realiza entre todo el equipo; los de sala, cocina y también gerente general con el jefe operativo.

2.3. Análisis estratégicos y del sector industrial

El sector en el que se desenvuelve Dot.House es muy dinámico y volátil dirigido a un público con ingresos medio-alto, volviéndose rentable al brindar un buen servicio satisfactorio para el comensal, con ambientación agradables para socializar.

Figura 19 Pirámide estratégica de Dot.House



Fuente: Xavier Ortega
Elaborado por: El autor

- **Sector Industrial:**

Según el Código de Clasificación Industrial Internacional Uniforme, Dot.House se desenvuelve en el CIU 4.0, con código I, dentro de las “Actividades de alojamiento y de servicio de comidas” con numeración 561001, “Restaurantes, cevicherías, picanterías cafeterías, etc., incluido comida para llevar”.

Se considera un sector en madurez, por ende, el sector presenta bajas tasas de innovación empresarial y en su mayoría no están constituidas formalmente lo que resulta como una oportunidad de crear ventaja y llegar a ser un referente del sector.

- **Modelo de Negocio o Empresa:**

El slogan que usa en su página web es “Disfruta de Dot.House donde quieras”, que se lo define como brindar facilidad de poder

consumir Dot.House tanto en el local como en la comodidad de su domicilio.

- **Vínculos con nuestros clientes:**

Dot.House procura ofrecer una experiencia gastronómica diferenciada de los demás restaurantes de Cuenca.

- **Segmento/Nicho de Mercado:**

El segmento de Dot.House según el gerente es gente joven desde los 16 años hasta los 64 años aproximadamente que le gusta deleitar su paladar con la fusión de comida extranjera, con nivel socio económico medio - alto. Que vivan o visiten la ciudad de Cuenca.

- **Portafolio:**

Dentro de las opciones gastronómicas en Dot.House, se puede elegir entre más de 30 platos entre esos sus especialidades son: Sushi, Ramen, Poke bowls y Sándwiches.

Existe una fusión de distintos tipos de comida ya que existen alrededor de 20 tipos de sushis distintos, 6 pokes, 3 ramen y 12 sándwiches de los cuales se pueden elegir.

Sin embargo, además de sus especialidades, el restaurante ofrece a sus comensales postres y bebidas calientes y frías.

- **Perfil Estratégico del Cliente:**

Dot.House tiene definido a sus clientes como arriesgados a consumir fusión de comida internacional y no tradicional.

2.4.Proveedores

Dot.House mantiene relaciones con distintos proveedores para sus distintos productos, sin embargo, se han mantenido 4 proveedores durante los últimos 4 años, lo cual ha ido fortaleciendo este vínculo. Los principales proveedores de alimentos realizan entregas los días lunes, los proveedores de bebidas el día miércoles y para productos de menor cantidad y menor frecuencia, se realiza el día viernes.

2.5.La ventaja competitiva actual

Las ventajas competitivas que se han podido reconocer del Restaurante Dot.House son:

- Es el único restaurante de su zona de operaciones que ofrece 3 tipos de comida japonesa, hawaiana y estadounidense.
- La ubicación de su local permite estar muy bien centrado dentro de la ciudad, aparte que se encuentra localizado en un lugar con un alto nivel de tráfico debido a la cantidad de restaurantes, bares y cafeterías que hay en la vecindad.

2.6. Factores de insatisfacción

Dentro de la organización, existe una falencia importante en el ámbito contable. Dot.House no cuenta con una contadora interna. Por lo tanto, no se puede analizar de manera continua los avances económico-financieros.

Otro punto clave es la falta de especialización en una sola área por parte del equipo de servicio. Si bien podría ser un punto a favor, en Dot.House no manejan personal designado para una sola área aparte de la cocina. En este restaurante, el mesero también debe conocer las funciones y procesos que sigue el bartender, barista y también manejar áreas de limpieza.

No existe un manual de inducción en el cual los empleados podrían fortalecer sus conocimientos y mejorar en distintas áreas. Ni tampoco un manual de procesos y toma de decisiones sobre el manejo del personal. Normalmente, quien acompaña a los nuevos integrantes suele ser el trabajador que mayor tiempo de experiencia tenga.

2.6.1. Recursos Humanos

Para el manejo de recursos humanos, Juan Fernando es quien está a cargo de todo el proceso. Aunque la contadora y el abogado son quienes apoyan en temas legales, les ayuda en cuanto a contratos laborales; contratos preestablecidos y bajo protección de confidencialidad, el director es quien finalmente toma la decisión.

En el proceso de contratación está a cargo tanto por gerencia como por la jefatura de operaciones, para la selección se centran que el aspirante más allá de experiencia, cuente con actitudes que demuestren empeño, motivación, dedicación e impulso.

El jefe de operaciones es quien se encarga de realizar las entrevistas y una vez contratado es quien guía al nuevo integrante durante las primeras dos semanas, sin embargo, a partir de los primeros 15 días, el jefe de sala o jefe de cocina es el encargado de capacitar y formar al nuevo trabajador. Existe un periodo de prueba en el cual se evalúan las distintas habilidades del recién contratado, y finalmente entre todo el equipo se toma la decisión final. Para el director, es sumamente importante escuchar lo que el resto del equipo percibe del nuevo proceso debido a que están más en contacto y durante un mayor tiempo.

En cuanto a rotación de personal, en Dot.House existe un bajo nivel debido a que cuentan con el mismo equipo desde hace un buen tiempo. Los integrantes que se han retirado del restaurante han sido porque desean un cambio de ámbito laboral, más nunca por problemas personales ni laborales. Un factor relevante que el director desea implementar, es el tema de bonificaciones o reconocimientos. Dot.House no tiene un programa en el cual se le reconoce al trabajador de la semana o mes, ni existen bonos para el que mejor trabajo realizado, motivo por el cual, Juan Fernando desea implementar este sistema.

2.6.2. Operaciones

Las operaciones de Dot.House son supervisadas por el director, sin embargo, el jefe de cocina es quien realiza la lista de compras por hacer y el pedido, mientras que el jefe operativo es quien se encarga de realizar las compras y se encarga del abastecimiento.

El equipo se divide de la siguiente manera; lunes se realizan las compras “fuertes” para toda la semana, miércoles se encargan de abastecer las bebidas y finalmente el viernes se realizan compras pequeñas o “de ajuste”.

Este restaurante cuenta con un sistema de facturación hecho a medida y consiste en un software simple. Existe la posibilidad de una gran mejora, debido a que no cuentan con un inventario registrado, no llevan ingresos de recetas y tampoco pueden llevar la cuenta de cuantos productos ingresan a la cocina ni cuánto se utiliza de cada producto.

Dentro del restaurante, no existe desperdicio de comida ni demás productos, dado el caso de haber sobrantes o pronto a caducar, estos son compartidos con los trabajadores de Dot.House

En este local, la cocina está organizada de tal forma que se separan las dos áreas o dos tipos de cocina. Una de las dos cocinas se encarga de todo lo que es preproducción, y la otra cocina caliente. Esta forma de llevar las dos cocinas tiene el objetivo de evitar cualquier tipo de contaminación cruzada que se puede generar al mezclar distintos productos principalmente carnes crudas con el resto de ingredientes. De igual forma, están separadas las dos áreas de almacenamiento como por ejemplo las salsas para el sushi y las salsas utilizadas para los sándwiches.

Hasta el momento, no ha existido una investigación ni análisis en cuanto a los tiempos de proceso. No se ha podido calcular con exactitud cuánto se demora en atender, en registrar la orden del consumidor, el tiempo que lleva cocinar y finalmente servir el pedido. Se podría implementar este análisis a la empresa.

2.6.3. Marketing

En cuanto al marketing realizado por parte de este restaurante, manejan distintas redes sociales entre ellas; Facebook, Twitter e Instagram, sin embargo, no se puede llevar un registro exacto de la cantidad de visitas ni compartidos que sus publicaciones tienen. Actualmente, la empresa desconoce acerca de la fidelización de clientes y posicionamiento debido a que nunca se han realizado estudios de posicionamiento ni estudios de mercado.

2.7.Situación deseada por Dot.House

Dot.House busca principalmente posicionarse en el mercado y darse a conocer por grupos que consumen un solo tipo de comida. Por ejemplo, Dot.House requiere captar clientes que consumen comida típica y tradicional, para que se atrevan a deleitarse de nuevas fusiones gastronómicas. La empresa desea que los distintos consumidores se den la oportunidad de probar un nuevo producto con sabores variados. De igual forma, Dot.House busca ser reconocida como excelencia en cuanto a su calidad en servicio y su producto. Para el 2023, el restaurante está enfocado en establecer hasta 1 local más a nivel nacional.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

Según (Philip, 2004) la investigación de mercados se define como, “el diseño, obtención, análisis y presentación de datos de manera sistemática y descubrimientos oportunos para un determinado escenario de marketing que esté atravesando una empresa”.

Por otro lado, el autor (Malhotra, 2008), define a la investigación de mercados como “la identificación, recopilación, análisis y difusión de información sistemática y objetiva, con el objetivo de ayudar a la toma de decisiones ligadas a la identificación y solución oportuna a los posibles problemas del marketing”.

3.1.Objetivos

3.1.1. Objetivo General

Recolectar información interna como externa, y para evaluar las diferentes perspectivas y determinar el grado de aceptación de Dot.House dentro de la ciudad.

3.1.2. Objetivos específicos

- Conocer el posicionamiento del Restaurante Dot.House dentro del sector industrial, específicamente en el rubro de comida japonesa que es la que presenta más competencia, esto por medio de los clientes externos.
- Investigar la percepción del cliente con respecto al servicio y productos brindados.
- Conocer los aspectos diferenciadores percibidos por los clientes.
- Estar al tanto de las posibles debilidades del negocio a fin de reducirlas, mitigarlas o eliminarlas.
- Conseguir una base de datos útil para la orientación de estrategias.

3.2.Diseño y Metodología de la investigación

El diseño de la investigación, es el mapa necesario para llevar a cabo la investigación de mercado. Define los procedimientos que se requieran para conseguir la información oportuna con el fin de resolver los problemas existentes y/o problemas encontrados en la investigación (Malhotra, 2008).

3.3. Tipo de investigación

Se desarrollará un diseño de investigación concluyente, con métodos descriptivos y con un diseño transversal simple.

❖ Diseño de investigación concluyente

Debido a que los hallazgos nos ayudan en la toma de decisiones administrativas, operacionales y de comunicación.

➤ Investigación descriptiva

El análisis es descriptivo, dado que observa y describe las características de los consumidores de comida sushi, bowls y sándwich, en el mercado cuencano. En base a lo anteriormente mencionado, se establece el perfil de clientes frecuentes de Dot.House.

▪ Diseño Transversal

Se obtendrán datos de una muestra adquirida de una población neta, en el presente caso los ciudadanos residentes en la zona urbana de Cuenca. La investigación se aplicará en el mes de Julio del 2022.

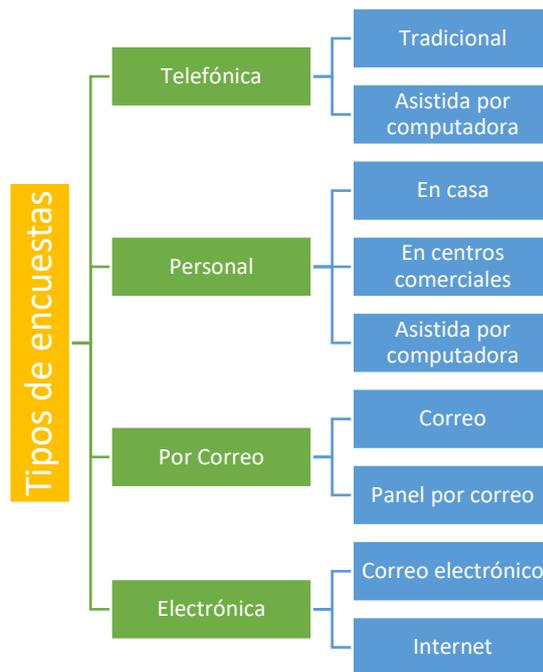
3.4. Fuentes de recopilación de datos

La fuente para la obtención de la información será de carácter primario, con el fin de conocer las características de los consumidores de Dot.House y además de quienes consuman el mismo portafolio de Dot.House en otros restaurantes. Por ende, se aplicarán dos encuestas, la primera exclusiva para comensales que asistan o soliciten comida de Dot.House y la segunda para la población en general que deguste del menú estudiado dentro de la ciudad de Cuenca.

3.5. Técnica de encuesta.

La recolección de datos se realiza de manera estructurada, con la elaboración de 2 cuestionarios formales, con un orden predeterminado en las preguntas, en el marco de un proceso directo, dando a conocer al encuestado la finalidad de la investigación.

Ilustración 2 *Clasificación de la técnica de la encuesta.*



Fuente: (Malhotra, 2008)

En base a las diferentes técnicas de encuesta expuestas en la ilustración 2 se decidió utilizar una encuesta interna para la obtención de información de los clientes del restaurante mediante el método personal y electrónica. A la vez para la encuesta externa se realizó de manera electrónica.

3.6. Obtención del tamaño de la muestra.

La investigación está dirigida a la población cuencana en edades que comprenden entre 15 – 60 años. Para el cálculo de la muestra es preciso contar con información detallada que se muestra a continuación:

- **Población:** Comprende toda la población cuencana entre 15 y 60 años.
- **Nivel de confianza:** Es el porcentaje máximo con el que podemos asegurar que nuestro intervalo contenga el parámetro a estimar.
- **Margen de error:** porcentaje de error de muestreo aleatorio que puede surgir en la encuesta.
- **Probabilidad de éxito y probabilidad de fracaso:** se definen como el resultado esperado y no esperado respectivamente, en la encuesta.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n = muestra a encuestar.

N = población residente de la ciudad de cuenca ente 15 a 49 años.

e = margen de error (5%).

Z = desviaciones de la tabla de distribución normal a un 95% de nivel de confianza con un 5% de error (1.96).

p = probabilidad de éxito.

q = probabilidad de fracaso.

$$n = \frac{183.165 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (183.165 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 384 \text{ personas}$$

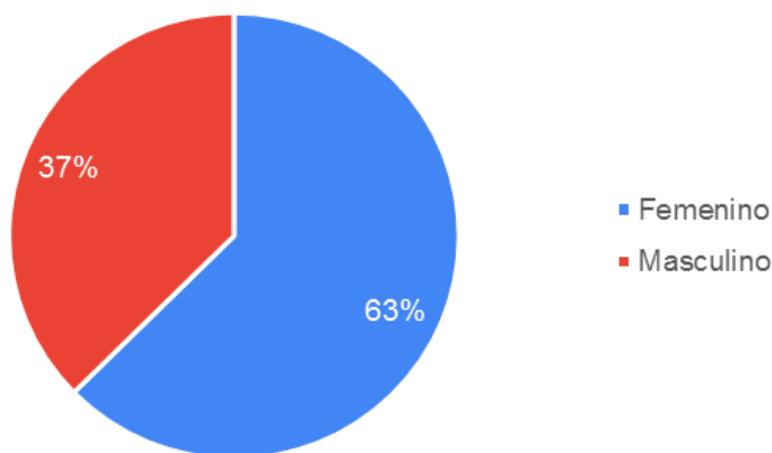
Según el flujo y el tiempo de aplicación de las encuestas se ha decidido fraccionar el número de las encuestas en un 60% o 230 de encuestas externas y 40% o 154 de encuestas internas.

3.7.Análisis de resultados y representación gráfica.

3.7.1. Encuesta Externas

Encuesta realizada a 230 clientes potenciales dentro de la población cuencana. Los resultados se resumen en gráficas de pastel o de barras.

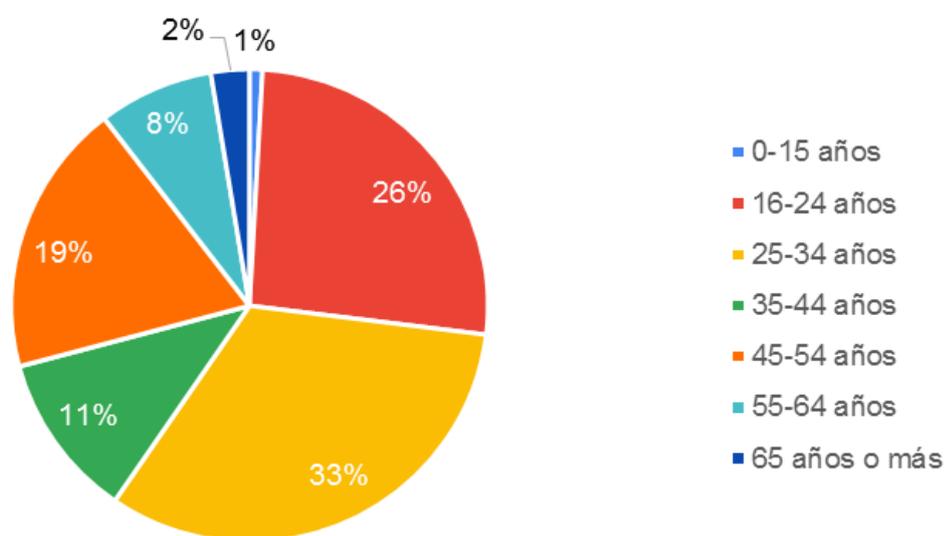
Figura 20 *Pregunta 1: Sexo*



Fuente y Elaboración: Propia

Se observa que se encuestaron a 144 mujeres representando el 63% de la muestra, mientras 86 hombres que representan el 37% participaron en la misma.

Figura 21 *Pregunta 2: Edad*

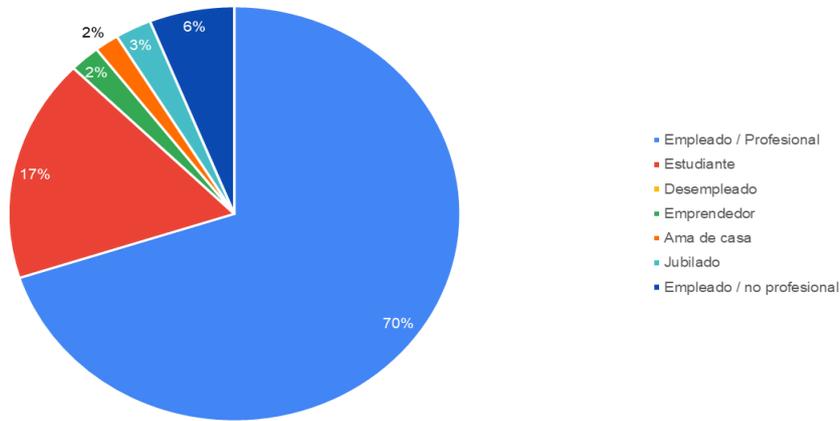


Fuente y Elaboración: Propia

Según los rangos de edad de los encuestados, se puede apreciar que el mayor porcentaje de encuestados se encuentran entre las edades de 25 a 34 años con 33%, seguido por las personas entre 16 a 24 años que representan el 26%. Luego se encuentran los que están entre 45 a 54 años y 35 a 44 años, representando el 19%

y 11% respectivamente. Y por último se encuentra la población que está entre 55 años en adelante, que suman un 11%.

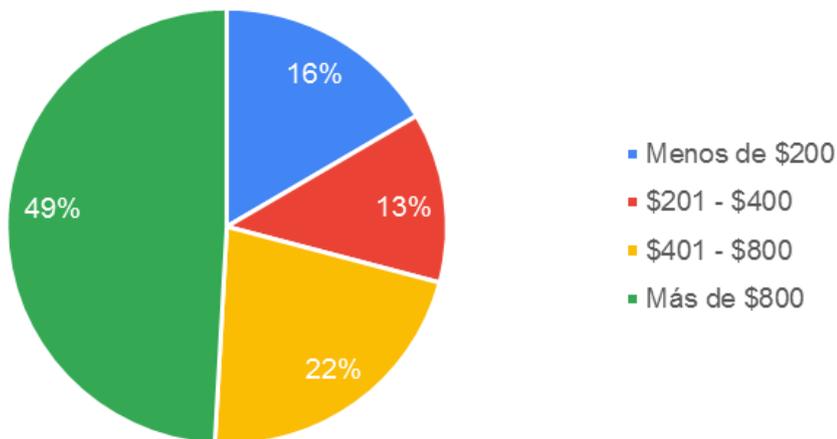
Figura 22 *Pregunta 3: Ocupación*



Fuente y Elaboración: Propia

El 70% de los encuestado contestaron estar empleados y contar con una carrera profesional, seguido por el 17% que se conformaron por estudiantes y en porcentajes menores tenemos con el 6% a empleados que no cuentan con carrera universitaria y seguido por 3% de población jubilada y 2% para grupos como amas de casa y emprendedores respectivamente.

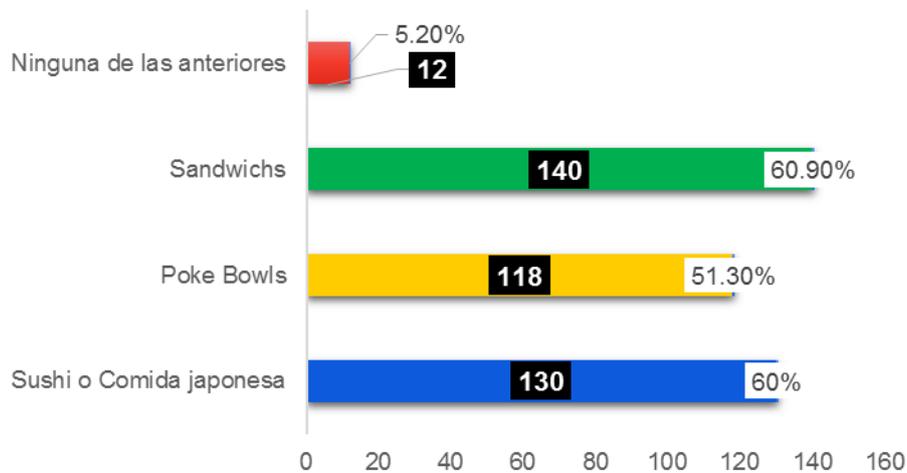
Figura 23 *Pregunta 4: Ingreso promedio mensual*



Fuente y Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en la gráfica, la mayoría de la población encuestada tiene un ingreso promedio de más de \$800, representando el 49% de la muestra. Del mismo modo le siguen aquellos quienes tienen ingresos entre \$401 a \$800 que representan el 22%, luego de quienes tienen un ingreso menor de \$200 siendo el 16% y por último el 13% que son persona que cuentan con un ingreso promedio entre \$201 y \$400.

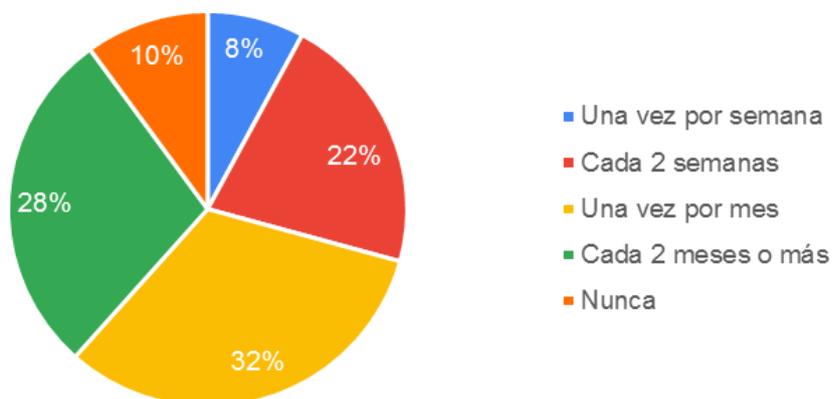
Figura 24 *Pregunta 5: Le gusta:*



Fuente y Elaboración: Propia

La mayoría de los encuestados marcaron que les gusta más de una opción de los platillos consultados, sin embargo, el plato más escogido son los sándwiches (60.9%), seguido por el sushi (60%) y por último 12 personas de los encuestados indicaron que no les gustan ningunos de los platos.

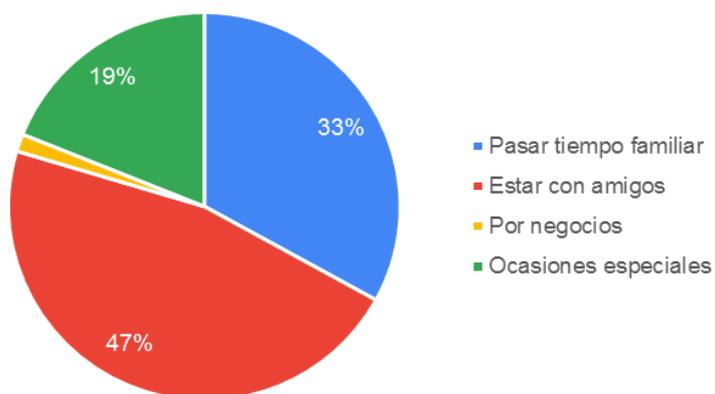
Figura 25 *Pregunta 6: Frecuencia con la que asiste a restaurantes de sushi o comida japonesa - hawaiana - sándwich*



Fuente y Elaboración: Propia

En cuanto a la frecuencia de asistencia a restaurantes de comida japonesa, hawaiana y/o sándwiches, se obtuvo que el 32% de los encuestados indican que asisten por lo menos una vez por mes, el 28% asiste cada 2 meses o más, el 22% asisten cada dos semanas, el 8% una vez por semana y el 10% sobrante indicaron que no asisten a este tipo de restaurantes.

Figura 26 *Pregunta 7: Motivo general para asistir a un restaurante de fusión de comida japonesa-Hawaiana*

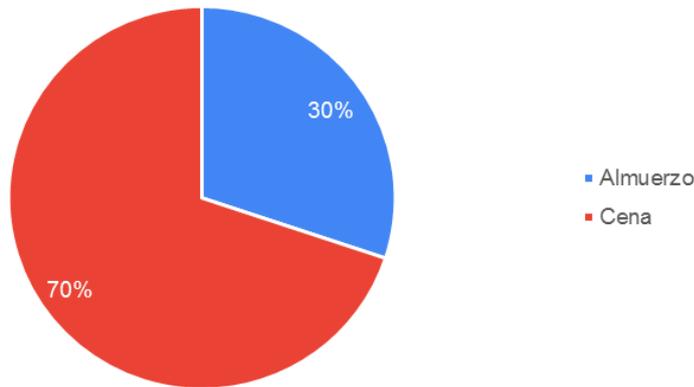


Fuente y Elaboración: Propia

De las 207 personas que contestaron que, sí asisten a restaurantes de comida japonesa, hawaiana y/o sándwiches, el 47% afirman que asistan para pasar tiempo

con amigos, el 33% para pasar tiempo familiar, el 19% por ocasiones especiales y el 1% de los encuestados asisten por negocios.

Figura 27 *Pregunta 8: Horario de preferencia*



Fuente y Elaboración: Propia

Así mismo, de los encuestados que sí asisten a restaurantes de comida japonesa, hawaiana y/o sándwiches, el 70% prefieren asistir en la cena y el 30% restante para el almuerzo.

Figura 28 *Pregunta 9: Cuánto está dispuesto a pagar*

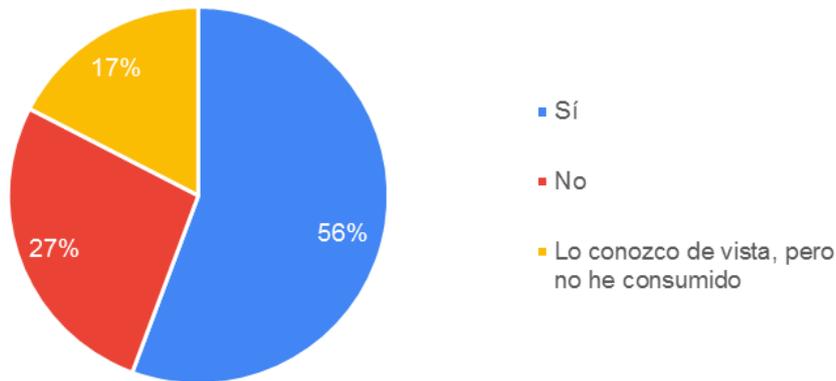


Fuente y Elaboración: Propia

En cuanto a los precios dispuestos a pagar por los platos consultados por los encuestados, va de la siguiente forma: Para los rollos de sushi, el precio más adecuado es de \$5 a \$10 seguido por el rango de \$20 a \$15; para el caso de los Poke bowls el precio más escogido por los encuestados es de \$5 a \$10 seguido

por el rango de \$10 a \$15, y por último el precio más escogido para los sándwiches es de \$5 a \$10 seguido por \$0 a \$5.

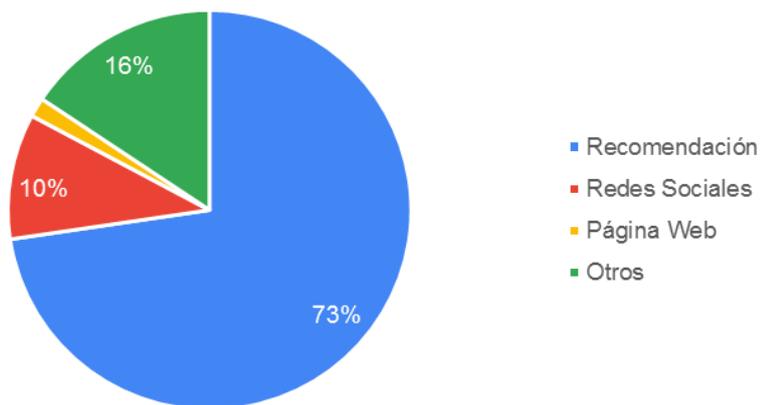
Figura 29 Pregunta 10: ¿Conoce y/o consume en el restaurante DOT.HOUSE?



Fuente y Elaboración: Propia

Se consultó a los 230 encuestados sobre si reconocen el Restaurante Dot.House de los cuales el 56% contestó que sí lo conocen, seguido por el 27% quienes respondieron no conocerlo y por último el 17% lo conoce de vista más no ha consumido.

Figura 30 Pregunta 11: ¿Cómo se enteró de Dot.House?

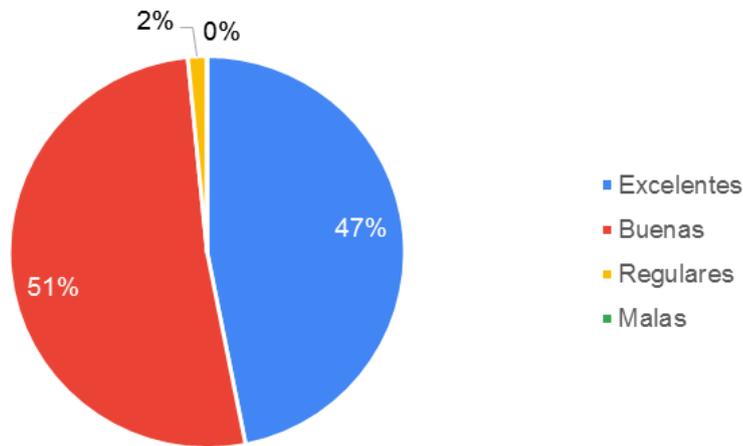


Fuente y Elaboración: Propia

De las personas que respondieron en la pregunta 9, que si conocen el restaurante Dot.House, se enteraron el mismo en su mayoría por recomendación, representando el 73%, seguido por otros donde constan respuestas como, llevado por familiares y/o amigos y por la ubicación del local físico representado el 16%,

mientras que el 10% que continúa se enteraron por redes sociales y el 1% se enteraron por la página web.

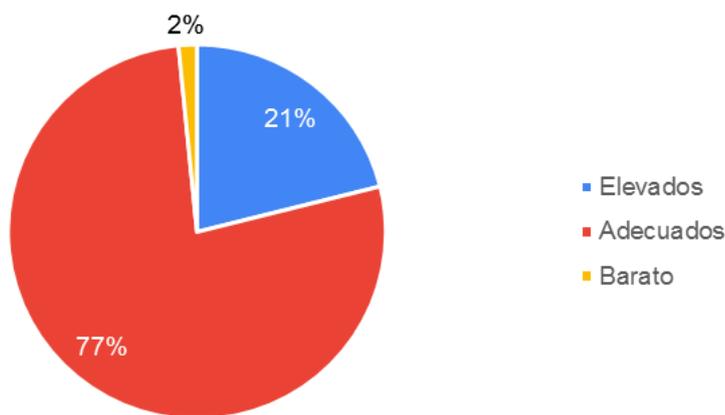
Figura 31 *Pregunta 12: ¿Cómo califica las instalaciones del lugar?*



Fuente y Elaboración: Propia

De las personas que sí conocen y han asistido a Dot.House, el 51% de los encuestados consideran que las instalaciones son buenas, el 47% las consideran excelentes y el 2% las consideran regulares.

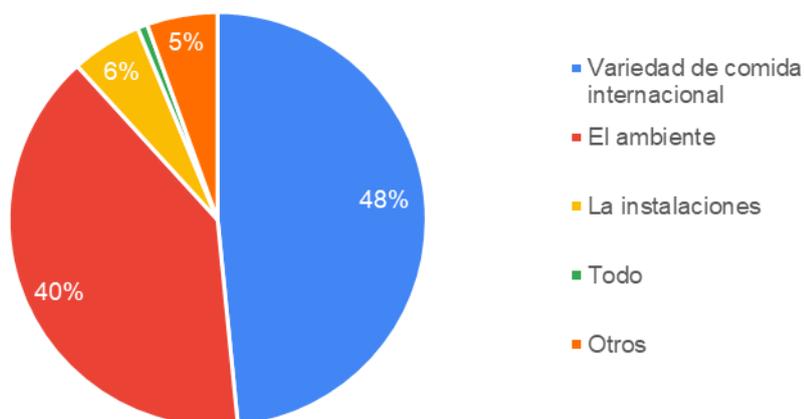
Figura 32 *Pregunta 13: Apreciación de precios de Dot.House*



Fuente y Elaboración: Propia

Así mismo, para quienes conocen y han asistido a Dot.House, al 77% de los encuestados los precios les parecen adecuados, el 21% consideran que son elevados y el 2% consideran baratos.

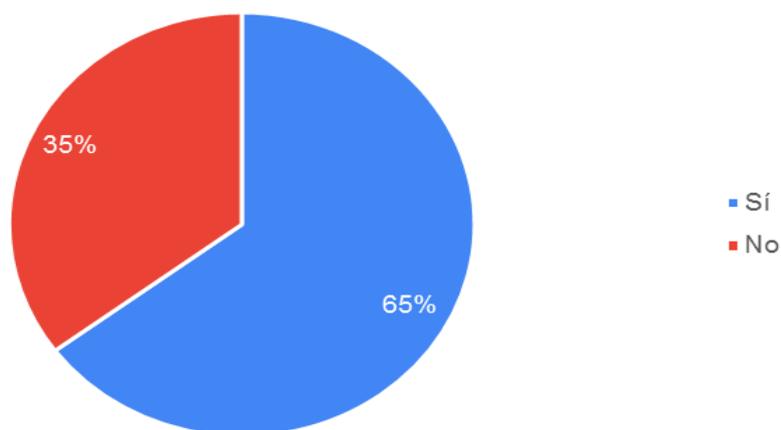
Figura 33 *Pregunta 14: ¿Qué es lo que más apreció de Dot.House?*



Fuente y Elaboración: Propia

Lo más valorado de Dot.House para los clientes es la variedad en la comida representado 48%, seguido del 40% que menciona al ambiente del lugar y en porcentajes menores las instalaciones con un 6% y otros como la ubicación y la calidad con el 5%.

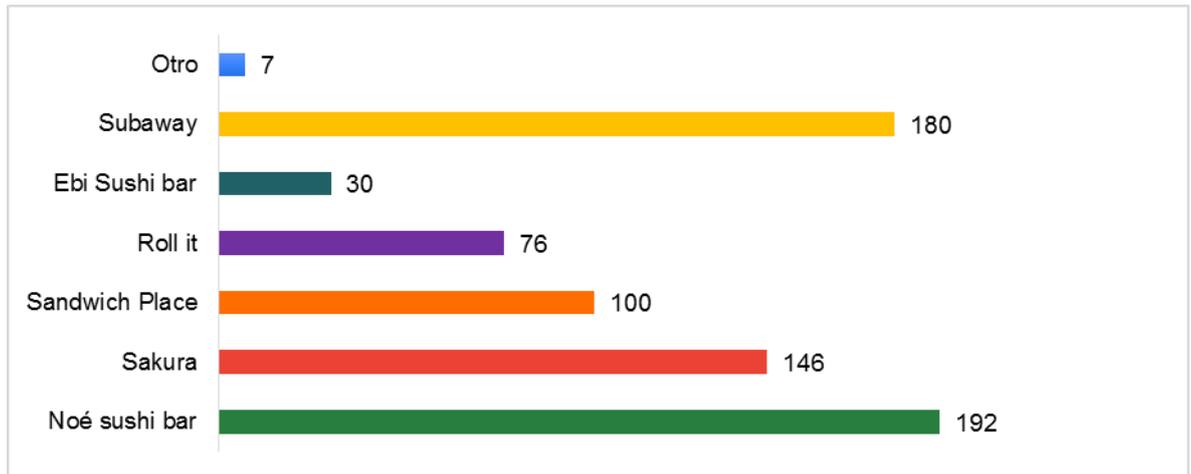
Figura 34 *Pregunta 15: Consideraría a Dot.House como una de los mejores restaurantes de Cuenca*



Fuente y Elaboración: Propia

Y para quienes conocen y han asistido a Dot.House, la mayoría (65%) opina que este si se puede considerar como uno de los mejores de Cuenca y 35% considera que no es el mejor de la ciudad.

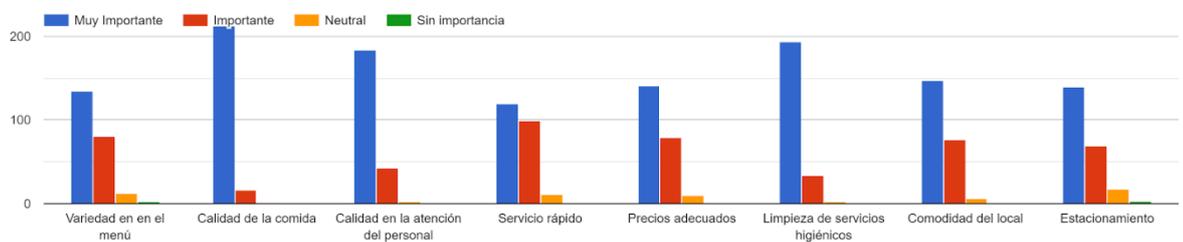
Figura 35 Pregunta 16: Reconoce alguna marca como referente de Sushi, Poke bowls y/o Sándwich:



Fuente y Elaboración: Propia

Para el conocimiento del posicionamiento de otras marcas que ofrecen un menú parecido a Dot.House, tenemos que la más reconocida es Noé sushi bar, seguido por orden descendiente Subway, Sakura, Sándwich place, Roll It, Ebi Sushi bar y otros; donde se mencionaron marcas como Nami, Sushi Cat, Five y Herradura.

Figura 36 Pregunta 17: Atributos importantes para un restaurante



Fuente y Elaboración: Propia

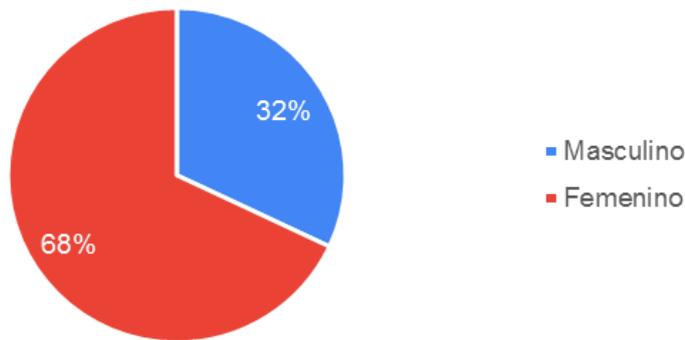
Para la mayoría de los encuestados, todos los atributos expuestos son muy importantes, sin embargo, el que les parece de mayor relevancia es la “Calidad de la comida”, continuó por la “Limpieza de servicios higiénicos” y “Calidad en la atención del personal”. Y continuando con los demás atributos con una barra más

pequeña de muy importante, dejando al final el servicio rápido que dentro de la categoría muy importante esta es la menor relevancia.

3.7.2. Encuesta Internas

Estas encuestas se realizaron exclusivamente a 154 clientes de Dot.House.

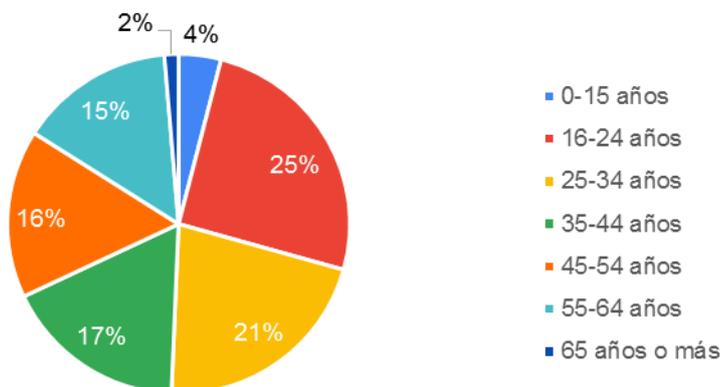
Figura 37 Pregunta 1: Sexo



Fuente y Elaboración: Propia

Se obtuvo que de los 154 clientes que se encuestaron en Dot.House 105 son mujeres representando el 68% de los encuestados y 49 son hombres representando el 32%.

Figura 38 Pregunta 2: Edad

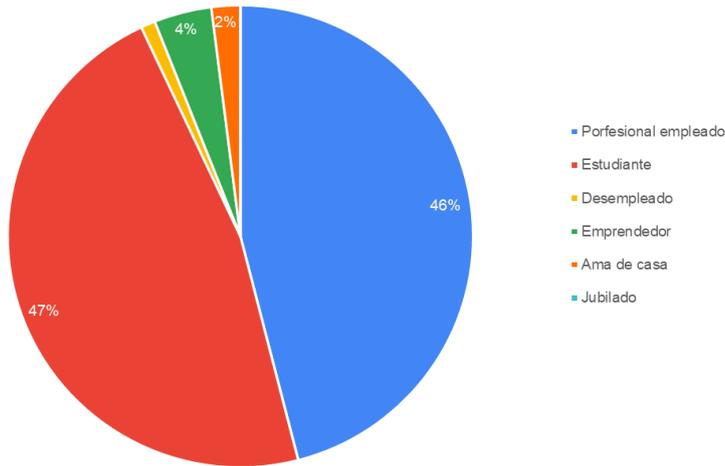


Fuente y Elaboración: Propia

El rango de los clientes encuestados con mayor porcentaje es de 16 a 24 años representado el 25% de la totalidad, seguido por el rango de 25 a 34 años que representan el 21% de los encuestados, luego siguen las personas entre 35 y 44

años que representan el 17% muy seguido de quienes tienen 45 a 54 años y de 55 a 64 que representan el 16% y 15% respectivamente, y por último se encuentran los rangos de 0 a 15 años y de 65 años y más que representan el 4% y 1% respectivamente, de la muestra encuestada.

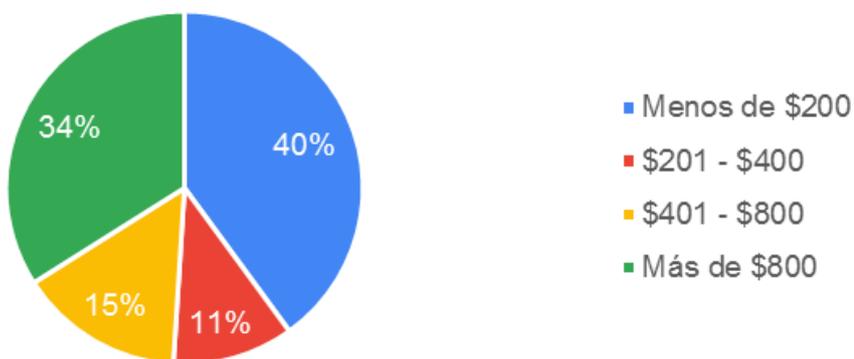
Figura 39 *Pregunta 3: Ocupación*



Fuente y Elaboración: Propia

El 47% de clientes encuestados son estudiantes en su gran mayoría universitarios, seguido por el 46% que representa una población empleada con estudios de tercer y cuarto nivel, y en los porcentajes más bajos tenemos el 4% conformado por emprendedores y el 2% por amas de casa.

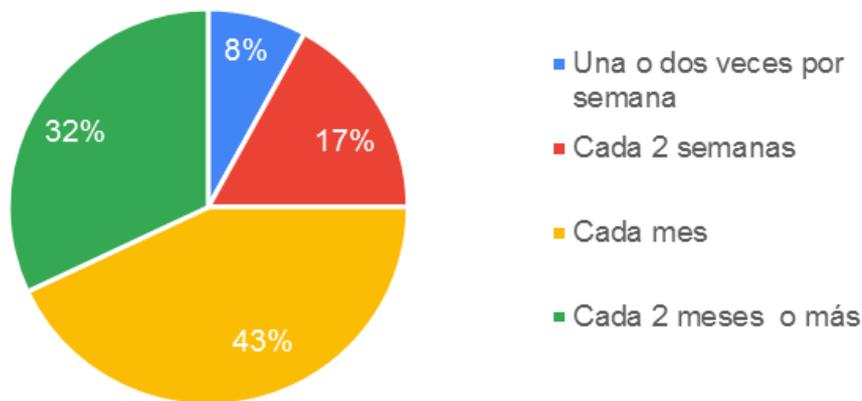
Figura 40 *Pregunta 4: Nivel de ingresos*



Fuente y Elaboración: Propi

La mayoría de los encuestados tienen un ingreso promedio de menos de \$200 (40%), seguido por quienes perciben ingresos de más de \$800 con el 34% de representación sobre el total, luego por quienes perciben entre \$401 a \$800 con el 15% y por último quienes perciben entre \$201 a \$400 representando el 11% del total.

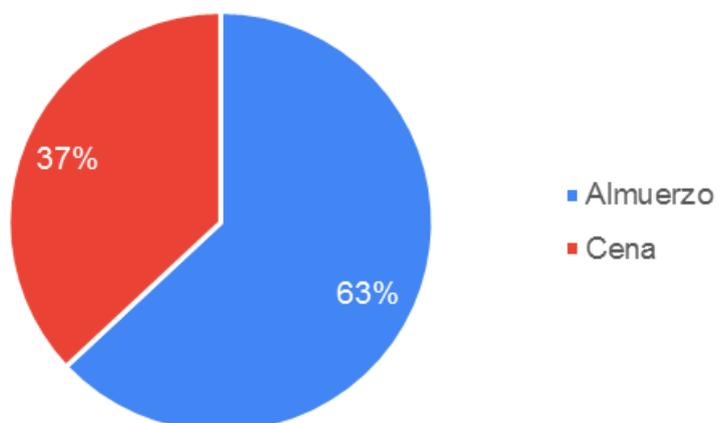
Figura 41 *Pregunta 5: Frecuencia de asistencia a Restaurantes de sushi o comida japonesa - hawaiana*



Fuente y Elaboración: Propia

El 43% de los clientes afirmaron que asisten cada mes a restaurantes de comida japonesa – hawaiana, seguido por un 32% que contestaron que concurren cada 2 meses o más, el 17% cada 2 semanas y el 8% acuden cada una o dos veces por semana.

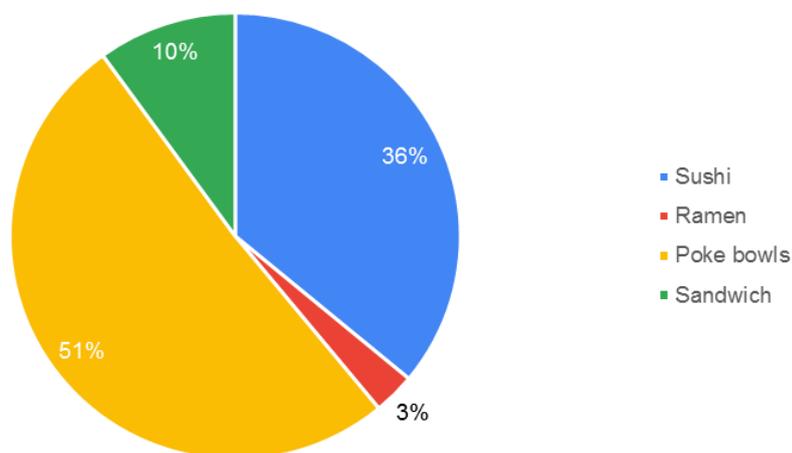
Figura 42 *Pregunta 6: Horario de preferencia*



Fuente y Elaboración: Propia

El horario preferido por los clientes es la cena, dado que el 63% escogieron ese horario y el 37% el almuerzo.

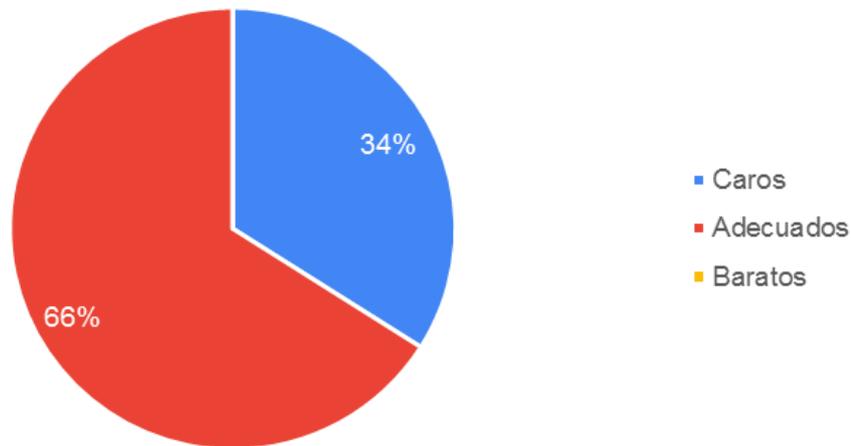
Figura 43 *Pregunta 7: Plato que más consume de Dot.House*



Fuente y Elaboración: Propia

El plato más pedido según las repuestas de los encuestados son los Poke bowls representando el 51% de las encuestas, seguido por el sushi con el 31%, sándwich con el 10% y por último el Ramen con el 3%.

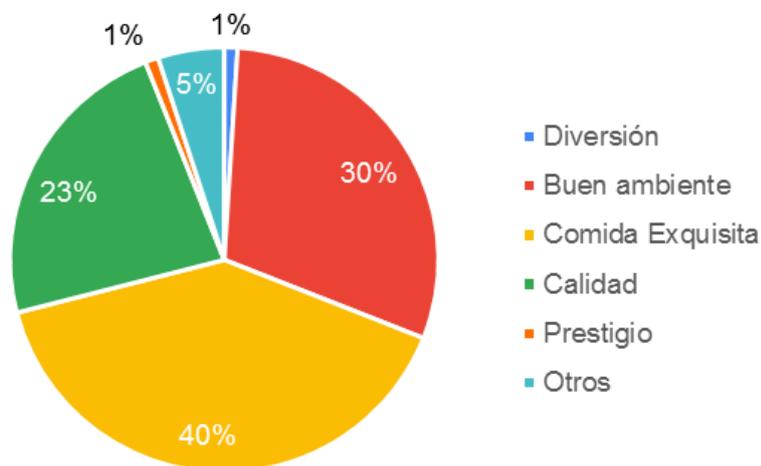
Figura 44 *Pregunta 8: Apreciación de los precios*



Fuente y Elaboración: Propia

La apreciación del cliente con respecto a los precios la mayoría (66%) opina que los precios son adecuados y el 34% opina lo contrario que estos son elevados.

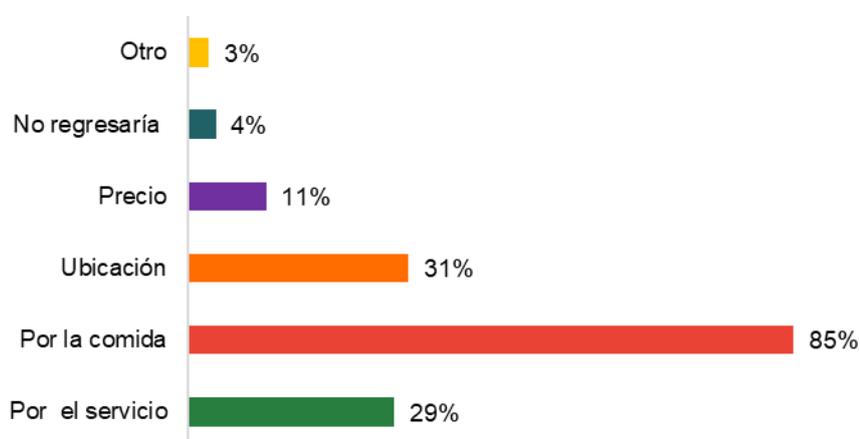
Figura 45 *Pregunta 9: Para Ud. ¿Qué significa DOT.HOUSE?*



Fuente y Elaboración: Propia

Para la mayoría de los clientes Dot.House representa comida exquisita, buen ambiente y calidad. Acotando otras respuestas como entre las cuales hubo respuestas como que les gusta, pero es un porcentaje menor sobre la totalidad de los encuestados.

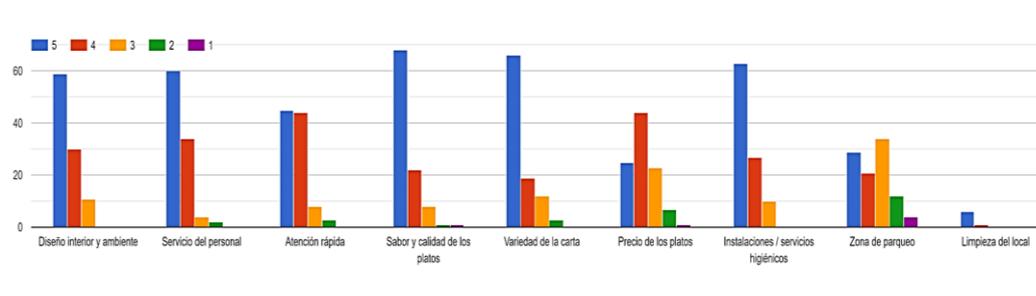
Figura 46: *Pregunta 10: ¿Por qué regresaría a DOT.HOUSE?*



Fuente y Elaboración: Propia

El principal motivo para regresar según los encuestados es por la comida representado el 87% de la totalidad, seguido por la ubicación y por el servicio siendo estos el 31% y 28% respectivamente, continuando con el precio siendo el 11%, el 4% no regresaría y por último un 3% indicaron otras razones.

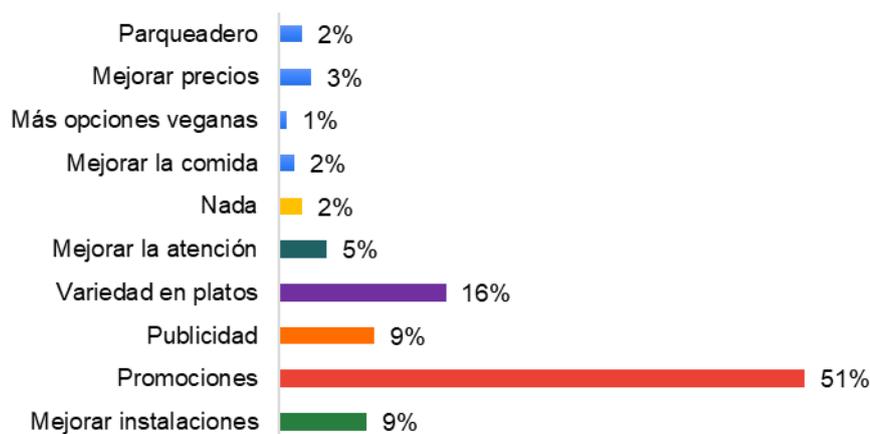
Figura 47: *Pregunta 11: Califique a DOT.HOUSE según sus atributos. Siendo 5 Excelente y 1 Muy Malo*



Fuente y Elaboración: Propia

La mayoría de los atributos del restaurante recibió una calificación excelente, siendo el “Sabor y calidad de los platos” e “Instalaciones y servicios higiénicos” los atributos más valorados por el cliente. El atributo considerado muy bueno más no excelente son los precios. Y el atributo con menos calificación de excelencia es la zona de parqueo.

Figura 48 Pregunta 12: ¿Cree le hace falta algo de lo mencionado a continuación a Dot.House?



Fuente y Elaboración: Propia

Según la apreciación de los clientes, los puntos a mejorar para Dot.House, son las promociones (51%), seguido por más variedad en platos (16%), luego publicidad y mejorar las instalaciones con 9% cada una y mejorar la atención con un 5%. Además, un 3% de los clientes encuestados sugirieron mejorar los precios y un 2% la mejora de la zona de parqueo.

3.8. Resumen de resultados

El perfil del cliente que maneja actualmente Dot.House es una población entre los 16 a los 55 años, con profesionales que trabajan y perciben un ingreso mayor a \$800 y además de estudiantes que en su mayoría perciben un ingreso menor a \$200 mensuales. La frecuencia a este tipo de restaurantes es cada mes o más. Siendo los platos preferidos, el poke bowl y el sushi. Hay una disparidad en cuanto que hay muchos clientes que consideran los precios adecuados y otro porcentaje menor, pero significativo los considera caros.

Y en cuanto al cliente potencial de las encuestas externas, el perfil es bastante similar al que del cliente actual de Dot.House, además que acotan que, si reconocen en su mayoría la marca Dot, sin embargo, también hay un fuerte posicionamiento de Noe sushi bar como referente del sushi y Subway como referente de los sándwiches.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. Análisis FODA

En base al análisis del entorno y a las respuestas de las encuestas realizadas se obtuvo el siguiente análisis FODA.

Tabla 4 *Análisis Foda*

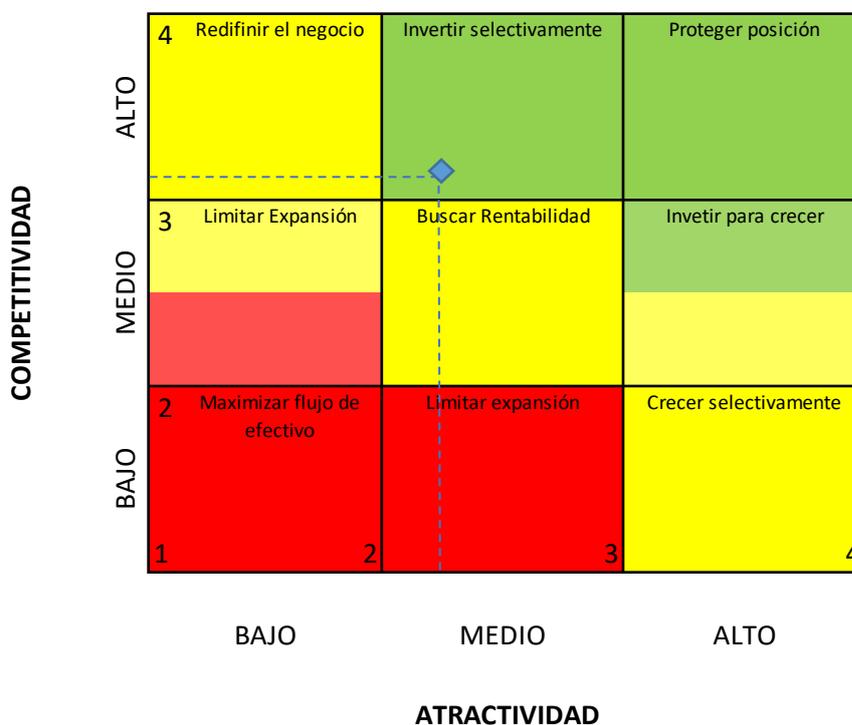
| ANÁLISIS INTERNO | | | |
|---|---------|---|---------|
| FORTALEZAS | Ponder. | DEBILIDADES | Ponder. |
| 1. Variedad de 3 tipos de comida internacional | ✓4 | 1. No hay procesos para la toma de decisiones ante hechos inesperados | ✓4 |
| 2. Ubicación exclusiva | 🟡3 | 2. Realización de operaciones de apoyo de manera empírica | ✓4 |
| 3. Calidad en el producto | 🟡3 | 3. Desconocimiento de fidelización del cliente | ✗2 |
| 4. Constituida formalmente | ✗2 | 4. Falta de capacitación del empleado | 🟡3 |
| | | | 3,13 |
| ANÁLISIS EXTERNO | | | |
| OPORTUNIDADES | Ponder. | AMENAZAS | Ponder. |
| 1. Alta conectividad a internet y redes sociales | ✓4 | 1. Competencia Agresiva. | ✓3,5 |
| 2. Gran número de instituciones financiación para pymes | 🟡3 | 2. Limitantes en permisos de funcionamiento. | ✗1 |
| 3. Nuevos tipos de contratos | ✗1 | 3. Revaluación del dólar, encareciendo las tasas de interés de créditos | ✓4 |
| 4. Reactivación económica del sector de alojamiento y servicios de comida | 🟡3 | 4. Cobro de impuestos | 🟡2 |
| | | | 2,69 |

Fuente y Elaboración: Propia

En la matriz FODA, se puede apreciar que, dentro de la evaluación de los factores internos, inciden en la capacidad que tiene Dot.House de brindar variedad de comida internacional en un solo lugar. Puesto que el restaurante tiene como objetivo deleitar con nuevas experiencias al paladar. Mientras que la principal debilidad es la falta de formalidad en los procesos de toma de decisiones ante hechos fortuitos, conjuntamente con las actividades de apoyo se realizan de manera empírica.

Dentro de la evaluación de los factores externos incurren que las mayores oportunidades para la empresa es la alta conectividad de la población a redes sociales e internet en general, además de la reactivación económica dentro del sector de alojamiento y servicios de comida al que pertenece Dot.House. Por el lado de las amenazas, no encontramos por la competencia agresiva, principalmente por posicionamiento, y la revaluación del dólar, encareciendo las tasas de interés para acceder a créditos.

Figura 49 *Matriz McKinsey*



Fuente y Elaboración: Propia

Sintetizando la evaluación de factores internos y externos, y con la ayuda de la matriz McKinsey, Dot.House se ubica en alta competitividad y atractividad media, en esta ubicación es recomendable el desarrollo de fortalezas que tiendan a una inversión selectiva, mediante la creación de fortalezas que ayuden a dar a conocer el concepto de la empresa, que es la variedad de comida internacional y disminución de debilidades como el desconocimiento del mercado, falta de posicionamiento y fidelización.

Tabla 5 FODA Cruzado

| ANÁLISIS EXTERNO ANÁLISIS INTERNO | | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|--|---|-----------|
| | | FO | FA |
| FORTALEZAS | | | |
| 1. Variedad de 3 tipos de comida internacional | Utilizar la alta conectividad en internet y redes sociales de la población cuencana para promocionar las variedades de comida que oferta la empresa, haciendo énfasis en la experiencia culinaria con nuevos sabores y combinaciones de producto de calidad; sabiendo aprovechar la reactivación económica del sector en el que se desarrolla, de la misma manera al aprovechar la conectividad internet se pretende ofertar los productos en línea para la entrega a domicilio mediante diferentes aplicaciones móviles | Al tener variedad en el tipo de comida que ofrece la empresa a la competencia le es difícil replicar el modelo de negocio y tener las mismas características que Dot'House posee. | |
| 2. Ubicación exclusiva | Al contar con una ubicación exclusiva y estratégica para el turismo, se propone aprovechar la reactivación económica del sector en el que opera la empresa y captar clientes que estén cerca de las ubicaciones del local e igualmente de hoteles cercanos. | Aprovechamiento del flujo de personas que transitan el sector. Superando a la nueva competencia | |
| 3. Calidad en el producto | Encontrar nuevas ofertas, con una buena calidad de materia prima aprovechando las redes sociales, de manera que contactemos con el productor, obteniendo mejores precios y mejor calidad | Mantener e incrementar la calidad del producto, reduciendo la entrada de mayores competidores, lo cual permitirá a la empresa mantener y captar más clientes. Impidiendo que la competencia gane mercado e incrementando el porcentaje de nuestro mercado. | |
| 4. Constituida formalmente | Acceder a créditos que brindan las diferentes instituciones financieras, para dar a conocer la empresa, mejorar las operaciones y tener la oportunidad de expansión. | Al ser una empresa legalmente constituida se le facilitan los trámites de permisos de funcionamiento, entre otros que le son necesarios para operar, de tal manera que ya estando dentro del mercado es más fácil captar nuevos clientes y tener reconocimiento | |
| DEBILIDADES | | DO | DA |
| 1. No hay procesos para la toma de decisiones ante hechos inesperados | Con la ayuda de nuevos contratos laborales y la alta conectividad se realizará un manual detallado, respecto a las funciones y toma de decisiones ante hechos frecuentes e inesperados | Crear juntas semanales formales, donde se analicen ratios financieros, hechos financieros sucedidos durante la semana, y puedan tomar decisiones financieras como operativas | |
| 2. Realización de operaciones de apoyo de manera empírica | Crear un flujograma de procesos que se puedan identificar los tiempos en los procesos y posibles cuellos de botella | Estandarización de procesos, con la ayuda de la revisión periódica de indicadores que ayuden a medir y corregir las operaciones de apoyo internas. | |
| 3. Desconocimiento de fidelización del cliente | Aprovechamiento del uso de las redes sociales, para realizar promociones que den a conocer la empresa y atraiga nuevos clientes | Analizar a la competencia emergente por medios de Benchmarking, adaptar nuevos procesos funcionales a la empresa. | |
| 4. Falta de capacitación del empleado | Crear procesos de inducción, además de promover la motivación dentro de los recursos humanos | Realizar procesos de contratación de colaboradores potenciales que ayuden a diversificar y brindar un servicio de calidad y en tiempos óptimos. | |

Fuente y Elaboración: Propia

4.2. Análisis VRIO

Para determinar el valor de la empresa analizada utilizaremos el análisis VRIO (Valioso, Raro, Inimitable y Organización), este análisis contribuye a la DOTHOUSE pueda tener un mejor desempeño empresarial en comparación a su competencia directa e indirecta; esto mediante la correcta gestión de recursos, combinándolos con sus capacidades organizacionales complementarias (Barney, 1991)

Principalmente esta herramienta de análisis nos ayudará a determinar el potencial y la sostenibilidad de los recursos y capacidades de la empresa.

Tabla 6 Matriz de referencia analítica

| MATRIZ DE REFERENCIA ANALÍTICA | | | |
|--|------------------------------|--|--------------------------------|
| Potencial de recursos y capacidades | | Sostenibilidad de recursos y capacidades | |
| Si el recurso es: | La empresa espera: | Si el recurso es: | La empresa espera: |
| No es VALIOSO | Desventaja competitiva | VALIOSO - RARO, pero no costoso de imitar | Ventaja competitiva temporal |
| VALIOSO pero no RARO | Paridad competitiva | VALIOSO - RARO, pero costoso de imitar | Ventaja competitiva |
| VALIOSO y RARO | Ventaja competitiva temporal | VALIOSO - RARO - COSTOSO de imitar u es explotado por la organización. | Ventaja competitiva sostenible |

Fuente y Elaboración: Propia

El siguiente gráfico muestra el análisis VRIO de DOT.HOUSE

Tabla 7 Análisis VRIO

| Recurso/Capacidad | VALIOSO | RARO | IMITABLE | ORGANIZACIÓN |
|---|------------------------------|---------------------------|------------------------|---|
| | ¿Es valioso para el cliente? | ¿Es difícil de encontrar? | ¿Es difícil de imitar? | ¿Esta la empresa organizada para explotar un recurso? |
| Personal altamente capacitado | NO | NO | NO | SI |
| Calidad de platos | SI | NO | NO | SI |
| Diversidad de platos | SI | NO | NO | SI |
| Fusion de comida | SI | SI | NO | SI |
| Ubicación de locales | SI | NO | NO | SI |
| Experiencia gastronomica diferente | SI | SI | NO | SI |
| Experiencia de atencion integral diferenciada | SI | NO | NO | SI |
| Tiempos de entrega minimos | SI | SI | NO | SI |
| Variedad de sabores | SI | NO | NO | SI |
| Local adecuado | SI | NO | NO | SI |
| Cocina con todos los implementos | SI | NO | NO | SI |
| Presencia en redes sociales | NO | NO | NO | SI |

De esta manera se puede visualizar que la empresa actualmente presenta una paridad competitiva donde la mayoría de sus recursos y capacidades son valiosos, pero no son raros, en cuanto a la sostenibilidad la empresa no tiene recursos difíciles de imitar por lo que su ventaja competitiva es temporal, y al tener todas las capacidades para explotar las capacidades a largo plazo podría ser sostenible si, y sólo si realiza estrategias para que su recursos y capacidades sean difíciles de imitar.

4.3.Propuesta de planificación de Operación

4.3.1. Objetivos

La finalidad del plan de operaciones de Dot.House es el fortalecimiento de aspectos internos del restaurante, tales como procesos de compra, registro de las ventas, almacenamiento de los productos y el servicio que brinda.

A continuación, se detallan los objetivos operacionales:

Tabla 8 *Objetivos de Planificación Operativa*

| Objetivos | Frecuencia | Indicador | Corto Plazo | Mediano Plazo | Largo Plazo |
|--|------------|--|-------------|---------------|-------------|
| Optimizar registro de ventas | Mensual | $\frac{\text{Número de pedidos registrados en comanda}}{\text{Número de pedidos regidtrados en el sistema}}$ | 100% | 100% | 100% |
| Optimizar procesos de compras | Semanal | $\frac{\text{Recursos utilizados}}{\text{Recursos comprados}}$ | 92% | 95% | 97% |
| Adecuar los tiempos de entrega de pedidos | Diario | $\frac{\text{Entrega de pedido entre 10-12 minutos desde la orden}}{\text{Total de pedidos entregados}}$ | 95% | 98% | 99% |
| Mantener estándares de calidad en la higiene e infraestructura del local | Mensual | $\frac{\text{Clientes satisfechos con la higiene e infraestructura}}{\text{Número de clientes consultados}}$ | 90% | 95% | 97% |

Fuente y Elaboración: Propia

4.3.2. Utilidad de planificación operativa

El manejo ordenado y formal de la planificación operativa aporta:

- Eficiencia y optimización del trabajo en equipo. Estableciendo un flujo de trabajo organizado.
- Aumenta la productividad del restaurante
- Propone el alcance de metas y motivación por alcanzarlas, creando un ambiente de bienestar común.

- Minimiza desperdicios o mermas.

4.3.3. Estrategias

Las estrategias que se plantean para el cumplimiento de objetivos se detallan a continuación:

Tabla 9 *Estrategias de plan operativo*

| Estrategias | Actividades | Responsable |
|--|---|--------------------------------|
| Evaluar y armar una base de datos de proveedores de los diferentes insumos para contar con varias alternativas que asegure la continuidad del abastecimiento | Realizar una búsqueda de proveedores a través de proformas, escoger la mejor oferta y además de revisar sus antecedentes laborales que certifiquen el cumplimiento y la calidad de los insumos y que esto no afecte los tiempos de entrega. | Jefe Operativo/ Jefe de Cocina |
| | Establecer un flujograma que describa cada proceso operativo de Dot.House, y de tal forma corroborar el cumplimiento. | Jefe de salón / Jefe de cocina |
| Asegurar la eficiencia en los procesos operativos del restaurante | Planificar la cantidad de compra de insumos de manera semanal a fin de reducir desperdicios ocasionados por duración o caducidad del producto. | Jefe de cocina |
| | Evaluar características y costos de distintos programas, y seleccionar el adecuado. Además de capacitar a la persona que manejará el programa implementado. | Gerente / Jefe operativo |
| | Evaluar la implementación de un software adecuado, para el registro diario de las ventas realizadas | Gerente / Jefe operativo |
| Establecer un sistema de medición de entrega de pedidos | Elaborar un reporte diario de los tiempos por pedido | Jefe de salón |
| | Revisar buzón de sugerencias diariamente, con el fin de detectar posible reclamo | |
| Mantener estándares de calidad en la higiene e infraestructura del local | Capacitar a los meseros además de elaborar manuales de atención al cliente, donde además se incluyan pautas de asesoramiento por parte del mesero al comensal. de atención al cliente | Gerente / Jefe operativo |
| | Evaluar y contratar un diseñador de interiores, que se encargue de mantener un lugar remodelado. | |
| | Establecer procedimientos estrictos de limpieza del local, mediante cronogramas y auditorías | |

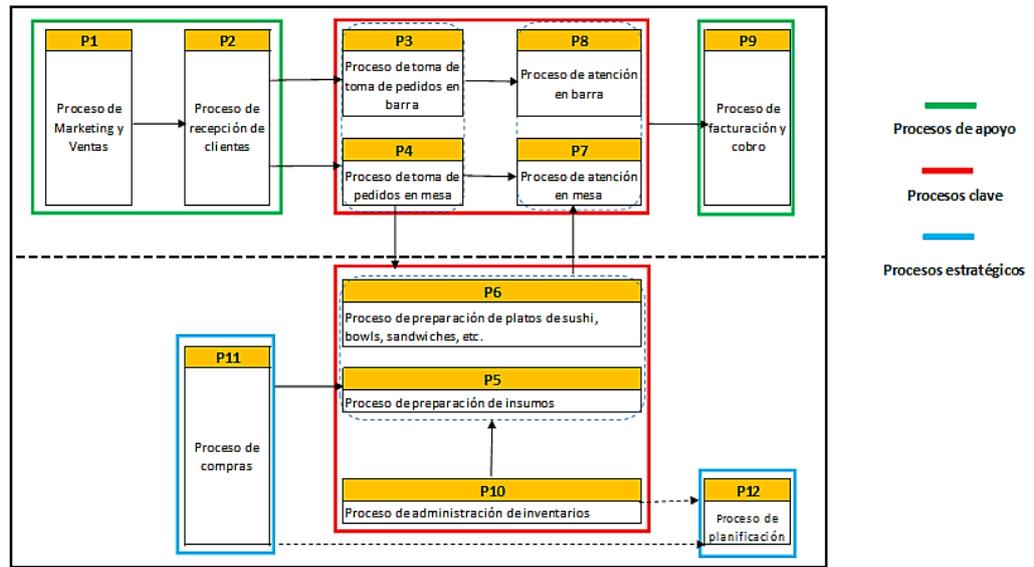
Fuente y Elaboración: Propia

4.3.4. Caracterización de procesos

4.3.4.1. Diagrama de procesos

A continuación, se muestra un mapa propuesto de los procedimientos a seguir:

Figura 50 Diagrama de procesos operativos



Fuente y Elaboración: Propia

4.3.4.2. Descripción de procesos

Tabla 10 Descripción de procesos

| Proceso | Descripción |
|---|--|
| P1 Marketing y Ventas | Se pretende posicionar a Dot.House, atrayendo nuevos clientes, mediante la entrega de folletos en puntos estratégicos como hoteles, universidades y centros comerciales. Además de pagar publicidad en redes sociales. |
| P2 Recepción de clientes | Se establecerá que siempre exista un mesero, que esté al pendiente de la bienvenida al cliente y lo acompañe hasta su mesa o barra. El mesero debe presentarse indicando su nombre, además de consultar si el cliente tiene reserva. |
| P3 Toma de pedidos en barra | El cliente será atendido por el barman, tomando su pedido además de sugerirle bebidas y cócteles dependiendo sus gustos y preferencias esto por medio de una interacción amable. |
| P4 Toma de pedidos en mesa | El mesero entregará el menú al cliente e informará la especialidad del día, además de informar sobre la variedad de platos y sus fusiones, según los gustos y preferencias que este tenga, esto por medio de una interacción amable. |
| P5 Proceso de preparación de insumos | Una vez se recepte la orden, el ayudante de cocina se encargará de reunir las cantidades de insumos necesarias para la preparación de cada plato de manera optimizada asegurándose de recoger las medidas y raciones correctas. |
| P6 Proceso de preparación de platos de sushi, bowls, sandwiches, etc. | Este un procesos pre organizado, efectuado dentro de cocina donde el jefe de sushi y el jefe de barra de sándwich interactúan con sus ayudantes con el fin de cumplir los tiempos de entrega de pedido. |
| P7 Proceso de atención en mesa | El mesero recogerá el pedido listo a servir en cocina y lo llevará a la mesa del cliente, brindando además un breve resumen del contenido del palto e indicar además que en caso de que el cliente necesite algo adicional este estará a su disposición. Por ende el mesero debe estar atento a sus mesas designadas en caso de que los clientes soliciten algo adicional. |
| P8 Proceso de atención en barra | En presencia del cliente el barman preparará la bebida que este le haya solicitado. Mientras prepara la bebida este interactuará con el cliente, informando sobre datos como el origen, contenido entre otras características de la bebida. |
| P9 Proceso de facturación y cobro | El mesero estará atento a las mesas donde requieran solicitar la cuenta. Además consultará al cliente si desea cancelar en efectivo o tarjeta y si desea factura con datos. Si el pago es con tarjeta el mesero se llevará la tarjeta hasta caja para que realice el cobro. |
| P10 Proceso de administración de inventarios | Se llevará un control estricto del manejo de inventarios, supervisando el correcto ingreso y egresos de insumos. Con el fin de reducir al máximo el desperdicio y mermas. Se optimizará los pedidos acorde al consumo del local. |
| P11 Proceso de compras | Se seguirán realizando las compras semanales, pero conforme a las cantidades y especificaciones de compras registradas cada semana, basándose en el nivel de consumo. Este proceso debe incluir la compra, transporte y almacenamiento de los insumos. |
| P12 Proceso de planificación | El je de operaciones conjunto con el jefe de cocina planificará las cantidades de productos e insumos a comprar semanalmente, basandose en la información de consumo, estacionalidad, festivos, entre otros aspectos. También planificarán el manenjo y registro eficiente de inventarios. |

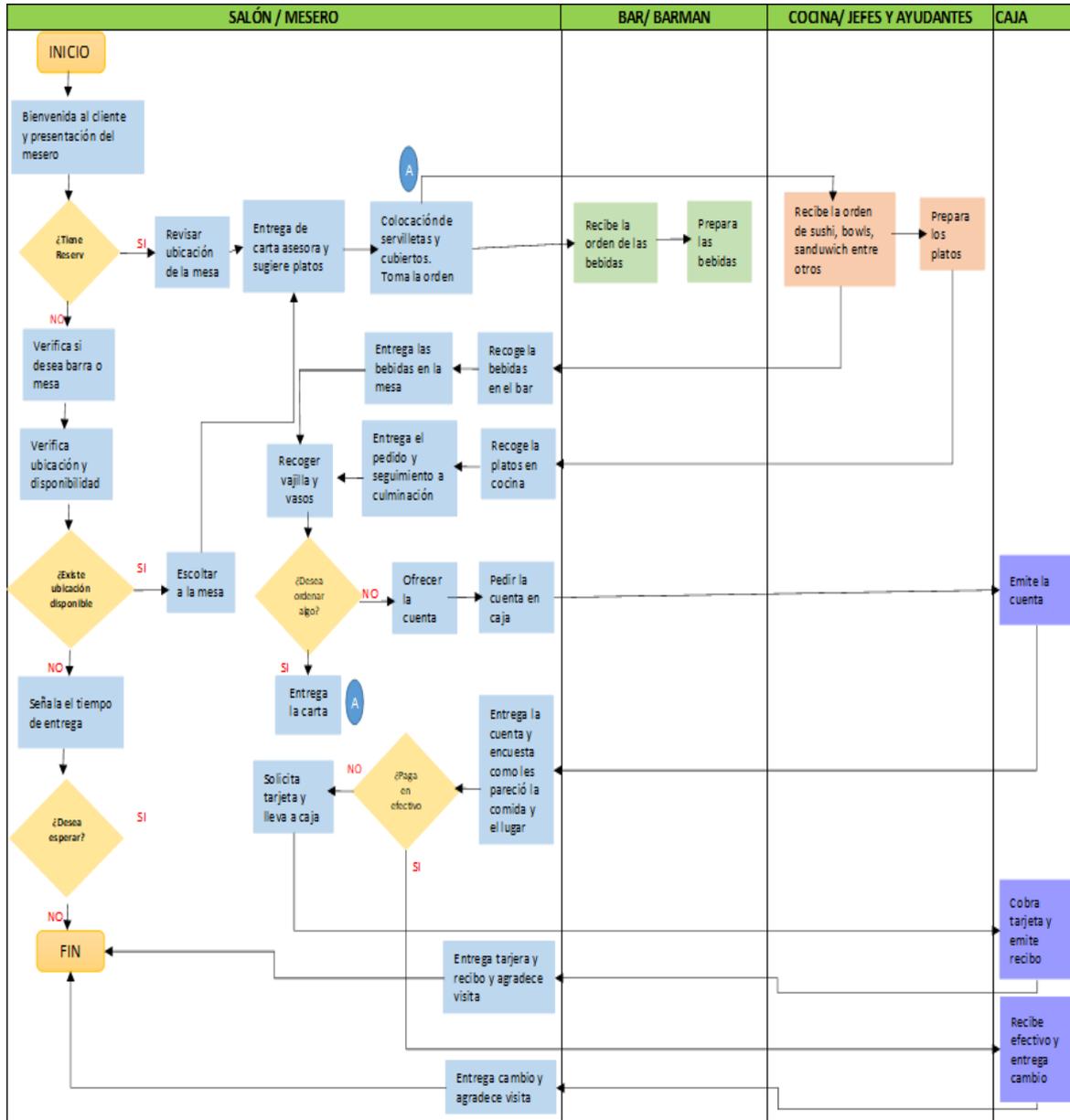
Fuente y Elaboración: Propia

4.3.4.4. Diseño de los principales procesos de operación

Dot.House mantendrá su organigrama actual dado que se considera adecuado al tamaño de la empresa, sin embargo, se considera necesario que se involucre con más frecuencia a la persona encargada de la contabilidad, con la información oportuna para la toma de decisiones. De igual forma a una empresa

dedicada a realizar marketing esto con el objetivo de poder establecer estrategias de mercadeo, que impulsen las ventas.

Figura 51 Flujograma de proceso de atención al cliente



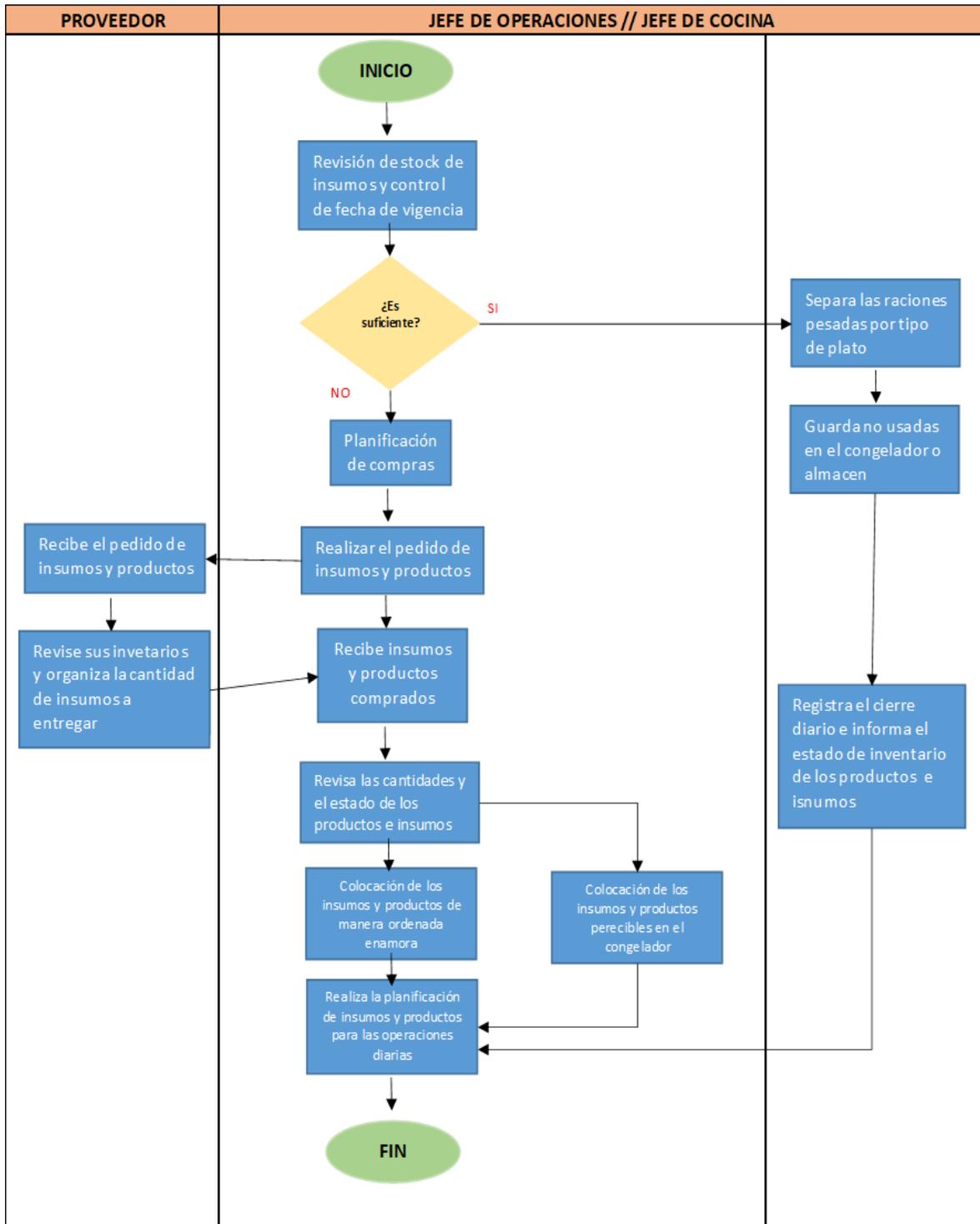
Fuente y Elaboración: Propia

Como se observa en el flujograma de atención al cliente se integran los procesos a seguir para poder brindar un buen servicio. Alguno de los pasos más importante se los resume a continuación:

- **Bienvenida al cliente:** es el primer trato entre el mesero como representante del restaurante y el cliente. El mesero debe ser amable y cordial.

- **Ubicación del cliente:** El mesero conducirá a una mesa disponible. Estando ubicado se le entregará las cartas de platos como de bebidas además de ofrecer aperitivos para amenizar la espera.
- **Recepción del pedido:** En caso de tener clientes nuevos el mesero sugerirá la especialidad de la casa, según los gustos del o los clientes, además de hacer una pequeña reseña del contenido de los platos. Una vez que los clientes estén seguros de lo que desean, se tomará la orden.
- **Barra de bebidas o servicio de bebidas:** Para el caso de bebidas refrescantes se le ofrecerá las bebidas de temporada. Además de promociones existentes de cócteles.
- **Facturación y cobro:** Este es un proceso clave dado que debe ser rápido y eficaz, dando a demostrar un servicio de calidad. El mesero debe aprovechar el tiempo de realizar la encuesta rápida sobre el servicio, comida e instalaciones, mientras se realiza el cobro en caja.
- **Despedida del comensal:** Se debe realizar una despedida cordial y amable, invitándole que esperamos verlo nuevamente, además de informar sobre los días de promociones o eventos importantes con el fin de procurar que se lleve una buena imagen por ende la despedida es una parte esencial para la retención de clientes.

Figura 52 *Flujograma de administración de inventarios*



Fuente y Elaboración: Propia

En el flujograma anterior se detalla los procesos establecidos para el correcto manejo y control de inventarios detallando a continuación:

- **Exploración y revisión del stock disponible:** Antes de solicitar abastecimiento de insumos es necesario comprobar de que no haya sobre

stock de insumos, además de confirmar fechas de caducidad, para que no haya faltantes.

- **Plan de compras:** Una vez explorado el almacén, se determina la cantidad necesaria que requiere el restaurante para operar y mantenerse abastecido.
- **Cotizar:** Con la cantidad determinada de insumo y productos se solicitará proformas a los proveedores con el fin de comprobar mantenimiento de precios o si existe variación positiva, recotizar con proveedor alternativo.
- **Ejecución del pedido:** Se realizará un listado con codificación manejada internamente, de los productos a requerir por parte del proveedor.
- **Recepción y envío de pedido:** El proveedor revisará las cantidades de los productos e insumos sean los correctos y que estos estén en perfecto estado para luego transportarlos al restaurante.
- **Recepción de pedido en restaurante:** El jefe de operaciones o jefe de cocina deberán corroborar que las cantidades y el estado de los productos sean los correctos.
- **Organización y almacenamiento:** Se deben clasificar los insumos entre perecibles y no perecibles, con el fin de organizarlos en el lugar adecuado. Perecibles en congelador y no perecibles en el almacén.
- **Revisión y registro diario de inventarios:** El jefe de cocina será quien realizará un inventario diario informando al jefe de operaciones cuál es el nivel de stock, con el fin de una planificación apropiada del siguiente pedido.

4.3.5. Sistemas de control de calidad

Tabla 11 *Control de procesos*

| CONTROLES | Descripción |
|---|--|
| De Procesos | |
| Control de ingreso y organización de insumos | - Manual de gestión y control de inventarios - Manual de preparación de platos - Manual de atención al cliente |
| Control de ingresos, organización y almacenamiento de insumos | - Separación y clasificación de insumos - Registrar fecha de ingreso y caducidad del producto - Organizar los productos en el almacén - Guardar los productos que requieran refrigerar en el congelador |
| Control de fechas de insumos | - Supervisión de fechas de caducidad de insumos de manera continua |
| Control de posibles eventualidades | - Juntas semanales de jefaturas y gerencia, con el fin de determinar posibles percances y determinar las alternativas de solución. |

Fuente y Elaboración: Propia

4.3.6. Cronograma de actividades y Presupuesto

Tabla 12 Presupuesto Operativo Corto Plazo

| CONTROLES | oct-22 | nov-22 | dic-22 | Total |
|--|-----------|-----------|-----------|--------------------|
| Logística | | | | |
| Búsqueda de proveedores alternativos para mantener el abastecimiento continuo | \$ - | | | \$ - |
| Registrar el negocio en app de delivery local | \$ 200.00 | \$ 200.00 | \$ 200.00 | \$ 600.00 |
| Adquisición e implementación de software de control de compras, facturación e inventario | | \$5,000 | | \$ 5,000.00 |
| SUBTOTAL | | | | \$ 5,600.00 |
| Infraestructura | | | | |
| Contratación de sistemas de higiene | \$ 50.00 | \$ 50.00 | \$ 50.00 | \$ 150.00 |
| Convenio con parqueadero de la zona | \$ 200.00 | \$ 200.00 | \$ 200.00 | \$ 600.00 |
| SUBTOTAL | | | | \$ 750.00 |
| Total 2022 | | | | \$ 6,350.00 |

Fuente y Elaboración: Propia

Tabla 13 Presupuesto Operativo Corto Plazo

| CONTROLES | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | Total |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|
| Logística | | | | | | |
| Mantenimiento de activos fijos | \$ 1,000.00 | \$ 1,050.00 | \$ 1,102.50 | \$ 1,157.63 | \$ 1,215.51 | \$ 5,525.63 |
| Mantenimiento de local | \$ 500.00 | \$ 525.00 | \$ 551.25 | \$ 578.81 | \$ 607.75 | \$ 2,762.82 |
| POS Inalámbrico | \$ 500.00 | \$ 300.00 | \$ 300.00 | \$ 300.00 | \$ 300.00 | \$ 1,700.00 |
| Total 2023 - 2027 | | | | | | \$ 9,988.45 |

Fuente y Elaboración: Propia

4.4. Propuesta de Estrategias de Marketing

Dot.House, ofrece al mercado de restauración una variedad de platos internacionales, como sushi, bowls y sándwich. Promete un ambiente encantador, con excelencia en el servicio.

4.4.1. Objetivos

Tabla 14 Objetivos Plan de Marketing

| Objetivos | Frecuencia | Indicador | Corto Plazo | Mediano Plazo | Largo Plazo |
|--|------------|---|-------------|---------------|-------------|
| Incrementar los ingresos por ventas con respecto al período anteriores | Anual | $Var Vtas = (v_1 - V_0) - 1$ | 5% | 10% | 15% |
| Posicionamiento de mercado | Semestral | Clientes encuestados reconocen Dot.House Clientes se vuelven constantes a visitar Dot.House | 35% | 45% | 60% |
| Retención y fidelización del cliente | Diario | Clientes satisfechos con la propuesta de valor Número de clientes consultados | 90% | 95% | 97% |
| Incremento del número de visitas al restaurante | Mensual | $N^* = \frac{\text{Numero de platos vendidos mes 2}}{\text{Numero de platos vendidos mes 1}} - 1$ | 5% | 10% | 15% |
| Incrementar los pedidos delivery | Trimestral | Número de pedidos delivery | 10% | 30% | 50% |

Fuente y Elaboración: Propia

4.4.2. Estrategias

4.4.2.1. Segmentación de mercado

Dot.House está abierto a todo que le guste deleitar su paladar de una comida no tradicional, y deguste de comida japonesa como sushi, platos al wok, hawaiana como los poke bowls y americana como los sándwiches.

- **Segmentación geográfica:**

Los clientes potenciales se conforman principalmente por los habitantes de la zona urbana de Cuenca. Además de turistas que visiten esta ciudad.

- **Segmentación demográfica:**

Gracias a los resultados recabados en las encuestas internas como externas se pudo obtener información relevante sobre las personas que consumen y degustan del tipo de platos que ofrece Dot.House. Fraccionando a nuestros clientes potenciales en 3 grupos, basándose en la edad, nivel de ingresos y ocupación.

Clientes entre 15 – 25 años: Es la población que más consume platos como sushi, poke bowls y sándwich. En su mayoría son estudiantes universitarios por lo que se sienten atraídos por las tendencias y novedades. Esta población cuenta con un nivel de ingresos promedio mensual de hasta \$200 - \$400.

Clientes entre 26 – 45 años: Es el segundo rango de la población que más degusta de platos equivalentes a los que ofrece Dot.House. Son personas que trabajan y cuentan con una profesión que les gusta salir a comer fuera en un ambiente relajado. Este segmento por lo general se encuentra estable económicamente con un nivel de ingresos mayor a \$800.

Clientes entre 46 – 55 años: Este es un segmento donde se puede encontrar personas conservadoras, pero que les gusta deleitar comida exquisita. Se encuentran estables económicamente y con un ingreso promedio de mayor a \$800.

- **Segmentación Psicográfica:**

El cliente potencial de Dot.House se caracteriza por el gusto de consumir comida japonesa, hawaiana y americana, además de la fusión de estas. En un lugar tranquilo y agradable, para pasar tiempo en familia y hasta con amigos.

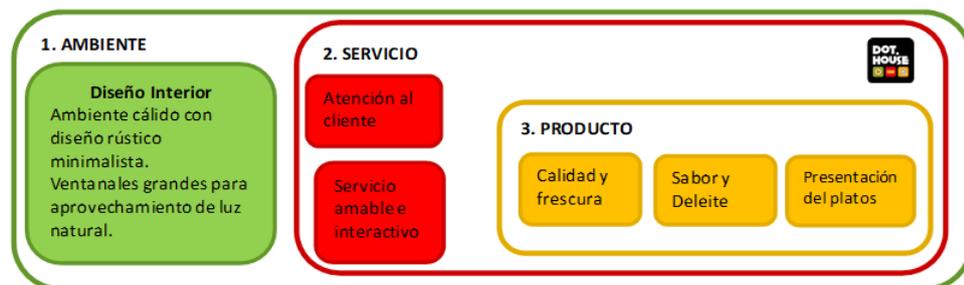
Le importa mucho la calidad de los platos, el servicio al cliente y la limpieza de las instalaciones.

4.4.2.2. 4 PS

- **Producto y Servicio**

En la siguiente ilustración representa el concepto del producto y servicio que ofrece Dot.House:

Figura 53 *Conceptualización de producto y servicio por Dot.House*



Fuente y Elaboración: Propia

Dot.House es un restaurante con un concepto moderno e inclusivo para todas las edades, que ofrece comida internacional como sushi, platos wok, ramen, poke bowls, sándwich entre el servicio de barra. Lugar donde las personas puedan pasar un momento agradable con su familia y/o amigos.

Los puntos desfavorables encontrados en los resultados del restaurante, es la falta de lugar de estacionamiento, por ende, se propone un convenio con parqueaderos de la zona como parte de estrategia operativa, con el fin de reducir este impacto negativo y retener a los clientes.

Producto

Es considerable que Dot.House mantenga la innovación continua en la presentación de los platos, además del desarrollo de nuevos productos e incluirlos en el menú.

Siempre salvaguardando los estándares de calidad de sus productos como la presentación de los platos, a través del control y supervisión del cumplimiento de la adecuada manipulación e higiene de los alimentos.

Servicio

El servicio es un elemento relevante para el restaurante, dado que por medio de este se puede crear lazos de lealtad que causen que el cliente desee regresar. El personal debe estar capacitado para ofrecer un buen servicio conservando el respeto y cordialidad.

- **Promoción**

Tabla 15 *Medidas de promoción y publicidad*

| Medios de Promoción | Medidas |
|---------------------|--|
| Publicidad | Se recomienda el uso de la redes sociales como medio de interacción con el público y fomento para atraer más visitantes al restaurante |
| | Se deben realizar alianzas con personajes influyentes en la localidad para promocionar al restaurante |
| | Se sugiere publicidad pagada en redes sociales. |
| Relaciones Públicas | Se participará en ferias gastronómicas de gran relevancia, donde se podrá exponer al público las especialidades de la casa |
| | Se buscará alianzas estratégicas con hoteles de la ciudad con el fin de incrementar las ventas |
| Promoción en ventas | Se recomienda ofrecer los días martes de sandwich, ofreciendo el segundo sandwich a mitad de precio |
| | Fomentar el consumo de Poke bowls los lunes y miércoles en horarios de 2 pm a 4 pm se ofrecerá un descuento del 15% en estos platos |
| | Los días viernes por cada compra de un rollo de sushi se ofrecerá 2x1 en cócteles seleccionados. |
| | Cada fin de mes se crearán cupones de descuentos para pedidos delivery |

Fuente y Elaboración: Propia

- **Precio**

Basándose en las respuestas de las encuestas los precios de Dot.House se mantendrán. Puesto que la mayoría de los encuestados tanto de las encuestas internas como externas los consideran adecuados. Además, se estudió los precios de la competencia y mantienen un rango similar. Tanto que se considera que Dot.House mantiene precios competitivos dentro del segmento de restaurantes en los que se ubica.

En caso de mejorar y brindar un valor agregado se propone que se mejoren los precios de los sándwiches.

- **Plaza**

La segmentación de mercado, dio como resultado que los clientes están en un nivel socioeconómico B y C +, que ofrece su servicio a los habitantes de la zona urbana de Cuenca, además de quienes trabajen cerca de la zona del estadio. Además de turistas que les gusta el deleite de la fusión de comida japonesa, hawaiana y americana.

Ofrece un servicio directo en su local, además de que actualmente se maneja con delivery desde su página web.

Dot.House se encuentra en una zona exclusiva y estratégica, con alto flujo comercial, además de cercanía de bancos, oficinas, centros comerciales y parques, lo que es ventaja dado que se puede exhibir promociones que cautivan a los clientes.

4.4.2.3. Fidelización

Debido a objetivo de la planeación estratégica para incrementar la cuota de mercado y de la misma manera el porcentaje de ventas en la empresa tendrá que realizar diferentes estrategias de fidelización de cliente como las que se recomienda a continuación:

- Realizar encuestas rápidas para conocer las preferencias de nuestros consumidores, de tal manera que puedan incrementar a su menú diferentes opciones de toppings para personalizar sus platillos favoritos.
- Al momento de enviar los pedidos, estos contienen un extra de regalo como un caramelo que los clientes puedan consumir una vez que hayan degustado de su platillo.
- De acuerdo a la facturación, identificar clientes recurrentes a los cuales se les pueda dar un 15% de descuento los días en los que el local tiene menos visitas, de la misma manera eso incentiva a que los clientes actualicen sus datos para por estos medios enviarles diferentes publicidades del local
- Degustación de nuevos platillos solo para clientes recurrentes de nuestros locales, antes de que salga el producto a la venta, es decir exclusividades.
- Cuando se festejan cumpleaños, en las instalaciones del local se enviará a los clientes un postre personal para el cumpleaños como cortesía de la casa.

- Por cada 6 consumiciones obtendrán un topping extra en todos los platillos de su siguiente pedido.
- Entre otras estrategias que se pueden sumar dependiendo del constante cambio del entorno y por lo tanto de nuestros clientes.

4.4.2.4. Posicionamiento

DOT.HOUSE busca posicionarse en la mente de los clientes a partir de diferentes estrategias, explotando los atributos diferenciadores que tiene:

- Al ser uno de los pocos restaurantes que venden Pokes en la ciudad, busca posicionarse por esta oferta gastronómica, brindando platos innovadores y con una variedad extensa de sabores a gusto de los diferentes paladares de sus clientes.
- Ubicación de sus locales ya que este se encuentra en una de las zonas más concurridas de la ciudad de Cuenca y alrededor de diferentes empresas, hoteles y zonas de encuentro masivo como el C.C. el vergel y el CC Milenium Plaza.

El segundo local se encuentra en la zona céntrica de la ciudad, donde se puede atraer a turistas nacionales e internacionales.

- Excelencia en la presentación de todos los platillos que se preparan, teniendo en cuenta la estética, los cuales a la vista son muy apetitosos para el cliente, y actualmente donde todo esto se publica por redes sociales, es un plus para la empresa ya que recibe publicidad gratis a partir de sus comensales los cuales a subir fotos a redes sociales expanden nuestro alcance de consumidores.

4.4.3. Cronograma y Presupuesto

Tabla 16 Presupuesto del plan de Marketing a corto plazo

| CONTROLES | oct-22 | nov-22 | dic-22 | Total |
|---|-----------|-----------|-----------|--------------------|
| Publicidad | | | | |
| Crear publicidad y promoción mediante redes sociales | \$ 60.00 | \$ 75.00 | \$ 93.75 | \$ 228.75 |
| Promoción de influencers locales | | \$ 150.00 | \$ 200.00 | \$ 350.00 |
| Giveaway por medio de redes sociales | | \$50.00 | \$ 80.00 | \$ 130.00 |
| Cuña publicitaria en radio principal de la localidad en horario de escucha masiva | \$60.00 | \$50.00 | \$ 50.00 | \$160 |
| SUBTOTAL | | | | \$ 868.75 |
| Relaciones públicas | | | | |
| Participación gastronómicas | | \$ 300.00 | | \$ 300.00 |
| Búsqueda de alianzas con hoteles y planificadoras de eventos | \$ 100.00 | \$ 50.00 | \$ 200.00 | \$ 350.00 |
| SUBTOTAL | | | | \$ 650.00 |
| Promoción en ventas | | | | |
| Regalos en Delivery | \$ 20.00 | \$ 20.00 | \$ 20.00 | \$ 60.00 |
| 15% de descuentos en productos seleccionados los días de menor flujo | \$ 150.00 | \$ 200.00 | \$ 225.00 | \$ 575.00 |
| Postre de cortesía al cumpleaños del mes | \$ 10.00 | \$ 10.00 | \$ 10.00 | \$ 30.00 |
| Topping extra por cada 6 consumos | \$ 50.00 | \$ 50.00 | \$ 60.00 | \$ 160.00 |
| 15% descuento los días miércoles en Poke bowls | \$ 30.00 | \$ 30.00 | \$ 30.00 | \$ 90.00 |
| 2x1 coteles por compra de sushi los días viernes | \$ 95.00 | \$ 118.75 | \$ 148.44 | \$ 362.19 |
| SUBTOTAL | | | | \$ 1,277.19 |
| Total 2022 | | | | \$ 2,795.94 |

Fuente y Elaboración: Propia

A corto plazo la empresa tiene previsto un gasto aproximado de \$2,795.94, dentro del último trimestre del 2022.

Tabla 17 Presupuesto del plan de Marketing a largo plazo

| CONTROLES | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | Total |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|
| Publicidad | | | | | | |
| Crear publicidad y promoción mediante redes sociales | \$ 1,143.75 | \$ 1,315.31 | \$ 1,446.84 | \$ 1,519.19 | \$ 1,823.02 | \$ 7,248.12 |
| Promoción de influencers locales y canjes | \$ 2,625.00 | \$ 2,756.25 | \$ 2,480.63 | \$ 2,232.56 | \$ 2,009.31 | \$ 12,103.74 |
| SUBTOTAL | | | | | | \$ 19,351.86 |
| Relaciones públicas | | | | | | |
| Participación gastronómicas | \$ 800.00 | \$ 840.00 | \$ 882.00 | \$ 926.10 | \$ 972.41 | \$ 4,420.51 |
| Búsqueda de alianzas con hoteles y planificadoras de eventos | \$ 500.00 | \$ 675.00 | \$ 800.00 | | | \$ 1,975.00 |
| SUBTOTAL | | | | | | \$ 6,395.51 |
| Promoción en ventas | | | | | | |
| Descuentos y promociones | \$ 1,500.00 | \$ 1,500.00 | \$ 1,200.00 | \$ 1,250.00 | \$ 1,250.00 | \$ 6,700.00 |
| Acciones de fidelización | \$ 3,000.00 | \$ 3,000.00 | \$ 3,000.00 | \$ 3,000.00 | \$ 3,000.00 | \$ 15,000.00 |
| SUBTOTAL | | | | | | \$ 21,700.00 |
| Total 2023 - 2027 | | | | | | \$ 47,447.36 |

Fuente y Elaboración: Propia

A largo plazo se estima un gasto total de \$47,447.36

A corto plazo, en el lapso del último trimestre del año lo que la empresa tendría que invertir en Marketing sería de \$1925.00

4.5. Presupuesto financiero

4.5.1. Objetivo General

Realizar una planificación financiera, es analizar la viabilidad y rentabilidad de las estrategias propuestas para Dot.House. El período a considerar es de 5 años.

4.5.2. Objetivos específicos

- Incrementar el margen neto anualmente
- Reducir costos y gastos

4.5.3. Información relevante

Proyección de las ventas

Para realizar la proyección de ventas se tomó como referencia la tasa de crecimiento de las ventas del año 2021 con respecto al año 2019 (anexo 3). Dado que en el 2020 ocurrió la crisis sanitaria y no se obtendrían resultados reales. Por ende, las ventas se proyectaron con un crecimiento anual del 11%.

Tabla 18 *Proyección de las ventas*

| Año | Índice | Ventas |
|-------------|-----------------|---------------|
| 2021 | | \$ 278.212 |
| 2023 | Vtas 2021 + 11% | \$ 308.815,02 |
| 2024 | Vtas 2023 + 11% | \$ 342.784,67 |
| 2025 | Vtas 2024 + 11% | \$ 380.490,99 |
| 2026 | Vtas 2025 + 11% | \$ 422.345,00 |
| 2027 | Vtas 2026 + 11% | \$ 468.802,94 |

Fuente y Elaboración: Propia

Costos

Los costos crecerán puesto que van en función al nivel de ventas, el incremento de los costos se los analizará en base a la tasa de inflación que es del 3,38%.

Gastos Operacionales

- **Sueldos y salarios**

Tabla 19 *Cálculo de Sueldos y salarios anual*

| Cargo | Sueldo básico mensual | Sueldo básico anual | PROVISION | | | | | Fondos de reserva | Sueldos y salarios anual |
|--------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------------|
| | | | A Patronal | XIII | XIV | Vacaciones | | | |
| Jefe Operativo | \$ 700.00 | \$ 8,400.00 | \$ 936.60 | \$ 700.00 | \$ 425.00 | \$ 350.00 | \$ 699.72 | \$ 11,511.32 | |
| Jefe de sala | \$ 600.00 | \$ 7,200.00 | \$ 802.80 | \$ 600.00 | \$ 425.00 | \$ 300.00 | \$ 599.76 | \$ 9,927.56 | |
| Jefe de cocina | \$ 600.00 | \$ 7,200.00 | \$ 802.80 | \$ 600.00 | \$ 425.00 | \$ 300.00 | \$ 599.76 | \$ 9,927.56 | |
| Barman | \$ 500.00 | \$ 6,000.00 | \$ 669.00 | \$ 500.00 | \$ 425.00 | \$ 250.00 | \$ 499.80 | \$ 8,343.80 | |
| Cajera | \$ 475.00 | \$ 5,700.00 | \$ 635.55 | \$ 475.00 | \$ 425.00 | \$ 237.50 | \$ 474.81 | \$ 7,947.86 | |
| Mesero | \$ 450.00 | \$ 5,400.00 | \$ 602.10 | \$ 450.00 | \$ 425.00 | \$ 225.00 | \$ 449.82 | \$ 7,551.92 | |
| Mesero | \$ 450.00 | \$ 5,400.00 | \$ 602.10 | \$ 450.00 | \$ 425.00 | \$ 225.00 | \$ 449.82 | \$ 7,551.92 | |
| Mesero | \$ 450.00 | \$ 5,400.00 | \$ 602.10 | \$ 450.00 | \$ 425.00 | \$ 225.00 | \$ 449.82 | \$ 7,551.92 | |
| Ayudante de cocina | \$ 500.00 | \$ 6,000.00 | \$ 669.00 | \$ 500.00 | \$ 425.00 | \$ 250.00 | \$ 499.80 | \$ 8,343.80 | |
| Ayudante de cocina | \$ 500.00 | \$ 6,000.00 | \$ 669.00 | \$ 500.00 | \$ 425.00 | \$ 250.00 | \$ 499.80 | \$ 8,343.80 | |
| TOTAL | \$ 5,225.00 | \$ 62,700.00 | \$ 6,991.05 | \$ 5,225.00 | \$ 4,250.00 | \$ 2,612.50 | \$ 5,222.91 | \$ 87,001.46 | |

Fuente y Elaboración: Propia

Se provisiona pagar anualmente \$87,001.46, por concepto de sueldos y salarios.

- **Servicios básicos**

Tabla 20 *Proyección de servicio básicos*

| AÑO | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Tasa de crecimiento | 5% | 5% | 7% | 7% | 8% |
| Servicio básicos | \$ 105.00 | \$ 110.25 | \$ 117.97 | \$ 126.23 | \$ 136.32 |

Fuente y Elaboración: Propia

Se provisiona un incremento en el pago de los servicios, puesto que al incrementar las ventas se requerirá usar más los recursos como agua y electricidad.

- **Arriendo**

El arriendo se mantiene como un gasto fijo, dado que ha se ha venido manteniendo en \$500 durante varios años de operación.

- **Depreciación**

Para realizar la depreciación, se escogió los activos fijos comprados hace 3 años dado que hubo una remodelación y ampliación, y además de revisar las tasas y tiempo de depreciación según la Ley de Régimen Tributario Interno del Ecuador. A continuación, se presenta la tabla de cálculo con las tasas correspondientes.

Tabla 21 Depreciación anual

| Descripción | Costo | % de depreciación | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | Total depreciable | Total, depre. 2023-2027 | Valor de salvamento |
|-----------------------|---------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------------|---------------------|
| Muebles Repisas | \$ 2,000.00 | 10% | \$ 200.00 | \$ 200.00 | \$ 200.00 | \$ 200.00 | \$ 200.00 | \$ 200.00 | \$ 200.00 | \$ 200.00 | \$ 200.00 | \$ 1,800.00 | \$ 1,000.00 | \$ 200.00 |
| sistema de audio | \$ 2,500.00 | 33% | \$ 825.00 | \$ 825.00 | \$ 825.00 | \$ - | | | | | | \$ 2,475.00 | \$ - | \$ 25.00 |
| Maquina de café | \$ 5,000.00 | 10% | \$ 500.00 | \$ 500.00 | \$ 500.00 | \$ 500.00 | \$ 500.00 | \$ 500.00 | \$ 500.00 | \$ 500.00 | \$ 500.00 | \$ 4,500.00 | \$ 2,500.00 | \$ 500.00 |
| Impresora | \$ 300.00 | 33% | \$ 99.00 | \$ 99.00 | \$ 99.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 297.00 | \$ - | \$ 3.00 |
| Computador | \$ 500.00 | 33% | \$ 165.00 | \$ 165.00 | \$ 165.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 495.00 | \$ - | \$ 5.00 |
| Tablets | \$ 300.00 | 33% | \$ 99.00 | \$ 99.00 | \$ 99.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 297.00 | \$ - | \$ 3.00 |
| tablets | \$ 300.00 | 33% | \$ 99.00 | \$ 99.00 | \$ 99.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 297.00 | \$ - | \$ 3.00 |
| tablets | \$ 300.00 | 33% | \$ 99.00 | \$ 99.00 | \$ 99.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 297.00 | \$ - | \$ 3.00 |
| Utensilios de cocina | \$ 3,000.00 | 10% | \$ 300.00 | \$ 300.00 | \$ 300.00 | \$ 300.00 | \$ 300.00 | \$ 300.00 | \$ 300.00 | \$ 300.00 | \$ 300.00 | \$ 2,700.00 | \$ 1,500.00 | \$ 300.00 |
| equipamento de cocina | \$ 15,000.00 | 10% | \$ 1,500.00 | \$ 1,500.00 | \$ 1,500.00 | \$ 1,500.00 | \$ 1,500.00 | \$ 1,500.00 | \$ 1,500.00 | \$ 1,500.00 | \$ 1,500.00 | \$ 13,500.00 | \$ 7,500.00 | \$ 1,500.00 |
| Nevera | \$ 2,000.00 | 10% | \$ 200.00 | \$ 200.00 | \$ 200.00 | \$ 200.00 | \$ 200.00 | \$ 200.00 | \$ 200.00 | \$ 200.00 | \$ 200.00 | \$ 1,800.00 | \$ 1,000.00 | \$ 200.00 |
| Frigorifico | \$ 800.00 | 10% | \$ 80.00 | \$ 80.00 | \$ 80.00 | \$ 80.00 | \$ 80.00 | \$ 80.00 | \$ 80.00 | \$ 80.00 | \$ 80.00 | \$ 720.00 | \$ 400.00 | \$ 80.00 |
| Frigorifico | \$ 800.00 | 10% | \$ 80.00 | \$ 80.00 | \$ 80.00 | \$ 80.00 | \$ 80.00 | \$ 80.00 | \$ 80.00 | \$ 80.00 | \$ 80.00 | \$ 720.00 | \$ 400.00 | \$ 80.00 |
| Intalación de cocina | \$ 15,000.00 | 10% | \$ 1,500.00 | \$ 1,500.00 | \$ 1,500.00 | \$ 1,500.00 | \$ 1,500.00 | \$ 1,500.00 | \$ 1,500.00 | \$ 1,500.00 | \$ 1,500.00 | \$ 13,500.00 | \$ 7,500.00 | \$ 1,500.00 |
| Total | \$ 47,800.00 | | \$ 5,746.00 | \$ 5,746.00 | \$ 5,746.00 | \$ 4,360.00 | | | \$ 4,402.00 |

Fuente y Elaboración: Propia

Además del cálculo de la depreciación anual, se calculó la anticipada, para poder obtener el valor de salvamento dentro de 5 años.

- **Hay otros gastos operacionales**

En otros podemos encontrar gastos como por ejemplo implementos de limpieza, transportes, materiales de oficina, materiales para usar en mesas, entre otros.

Estos gastos corresponden al 50% del nivel de ventas con un incremento anual del 3,38% influenciado por la inflación.

| Periodo | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Otros Gastos | \$ 150.048 | \$ 172.825 | \$ 198.963 | \$ 228.957 | \$ 263.376 |

Gastos no operacionales/ financieros

Los gastos tanto en logística como promoción y publicidad, proyectados anualmente se muestran a continuación:

Tabla 22 Plan de gastos financieros

| CONTROLES | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | Total |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Logística | | | | | | |
| Mantenimiento de activos fijos | \$ 1.000,00 | \$ 1.050,00 | \$ 1.102,50 | \$ 1.157,63 | \$ 1.215,51 | \$ 5.525,63 |
| Mantenimiento de local | \$ 500,00 | \$ 525,00 | \$ 551,25 | \$ 578,81 | \$ 607,75 | \$ 2.762,82 |
| POS Inalámbrico | \$ 500,00 | \$ 300,00 | \$ 300,00 | \$ 300,00 | \$ 300,00 | \$ 1.700,00 |
| Total 2023 - 2027 | \$ 2.000,00 | \$ 1.875,00 | \$ 1.953,75 | \$ 2.036,44 | \$ 2.123,26 | \$ 9.988,45 |
| Publicidad | | | | | | |
| Crear publicidad y promoción mediante reds sociales | \$ 1.143,75 | \$ 1.315,31 | \$ 1.446,84 | \$ 1.519,19 | \$ 1.823,02 | \$ 7.248,12 |
| Promoción de influencers locales y canjes | \$ 2.625,00 | \$ 2.756,25 | \$ 2.480,63 | \$ 2.232,56 | \$ 2.009,31 | \$ 12.103,74 |
| SUBTOTAL | \$ 3.768,75 | \$ 4.071,56 | \$ 3.927,47 | \$ 3.751,75 | \$ 3.832,33 | \$ 19.351,86 |
| Relaciones públicas | | | | | | |
| Participación gastronómicas | \$ 800,00 | \$ 840,00 | \$ 882,00 | \$ 926,10 | \$ 972,41 | \$ 4.420,51 |
| Búsqueda de alianzas con hoteles y planificadoras de eventos | \$ 500,00 | \$ 675,00 | \$ 800,00 | | | \$ 1.975,00 |
| SUBTOTAL | \$ 1.300,00 | \$ 1.515,00 | \$ 1.682,00 | \$ 926,10 | \$ 972,41 | \$ 6.395,51 |
| Promoción en ventas | | | | | | |
| Descuentos y promociones | \$ 1.500,00 | \$ 1.500,00 | \$ 1.200,00 | \$ 1.250,00 | \$ 1.250,00 | \$ 6.700,00 |
| Acciones de fidelización | \$ 3.000,00 | \$ 3.000,00 | \$ 3.000,00 | \$ 3.000,00 | \$ 3.000,00 | \$ 15.000,00 |
| SUBTOTAL | \$ 4.500,00 | \$ 4.500,00 | \$ 4.200,00 | \$ 4.250,00 | \$ 4.250,00 | \$ 21.700,00 |
| Total 2023 - 2027 | \$ 9.568,75 | \$ 10.086,56 | \$ 9.809,47 | \$ 8.927,85 | \$ 9.054,73 | \$ 47.447,36 |
| TOTAL GASTOS OPERACIONALES Y DE MARKETING | \$ 11.568,75 | \$ 11.961,56 | \$ 11.763,22 | \$ 10.964,29 | \$ 11.177,99 | \$ 57.435,81 |

Fuente y Elaboración: Propia

Se consideran gastos financieros dado que para cubrirlos será necesario de financiamiento por parte de terceros en este caso de una institución financiera, que generó la tabla de amortización mostrada en el anexo 4, calculada bajo el método de pago cuota fija o francés, con una tasa de interés efectiva anual del 13,54%, para un plazo de 5 años, con pagos mensuales de \$1,322.77.

Tabla 23 *préstamo bancario por parte de terceros*

| | | |
|------------------------------|----|-----------|
| Monto solicitado | \$ | 57.435,81 |
| Tasa de interés anual | | 13,54% |
| Tiempo | | 5 AÑOS |
| Número | | 60 |
| Cuota nivelada | \$ | 1.322,77 |
| Interés generado | \$ | 21.930,57 |

Fuente y Elaboración: Propia

4.5.4. Proyección de estados financieros

Tabla 24 *Estado de Resultados proyectado*

| Periodo | DOT.HOUSE ESTADO DE RESULTADOS | | | | |  |
|---|-----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---|
| | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | |
| Ventas | \$ 308.815 | \$ 342.785 | \$ 380.491 | \$ 422.345 | \$ 468.803 | |
| Costos | \$ 32.857 | \$ 36.471 | \$ 40.483 | \$ 44.936 | \$ 49.879 | |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 275.958 | \$ 306.314 | \$ 340.008 | \$ 377.409 | \$ 418.924 | |
| Gastos operacionales | \$ 242.014 | \$ 264.797 | \$ 290.943 | \$ 320.945 | \$ 355.374 | |
| Sueldos y salarios | \$ 87.001 | \$ 87.001 | \$ 87.001 | \$ 87.001 | \$ 87.001 | |
| Servicios básicos | \$ 105 | \$ 110 | \$ 118 | \$ 126 | \$ 136 | |
| Arriendo | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 | |
| Depreciación | \$ 4.360 | \$ 4.360 | \$ 4.360 | \$ 4.360 | \$ 4.360 | |
| Otros gastos | \$ 150.048 | \$ 172.825 | \$ 198.963 | \$ 228.957 | \$ 263.376 | |
| Otros Ingresos // Gastos financieros | \$7.254,97 | \$6.012,84 | \$4.591,68 | \$2.965,70 | \$1.105,38 | |
| UTILIDAD ANTES DE IR Y P | \$ 26.689,34 | \$ 35.503,74 | \$ 44.473,65 | \$ 53.498,41 | \$ 62.445,14 | |
| Impuestos y participación de empleados | \$ 9.675 | \$ 12.870 | \$ 16.122 | \$ 19.393 | \$ 22.636 | |
| UTILIDAD/PERDIDA NETA | \$ 17.014 | \$ 22.634 | \$ 28.352 | \$ 34.105 | \$ 39.809 | |

Fuente y Elaboración: Propia

La proyección realizada presenta márgenes positivos y crecientes hasta el año 2026, dado que para 2027 la variación es negativa. Esto debido a la ley de los

rendimientos decrecientes. La tasa promedio de crecimiento de la utilidad neta es del 24%.

Tabla 25 *Flujo de efectivo proyectado*

| | |  DOT.HOUSE ESTADO FLUJO DE EFECTIVO | | | | | |
|--|----------------------|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--|
| Periodo | Año 0 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | |
| Ventas | \$ | 308.815 | \$ 342.785 | \$ 380.491 | \$ 422.345 | \$ 468.803 | |
| Costos | \$ | 30.601 | \$ 31.635 | \$ 32.705 | \$ 33.810 | \$ 34.953 | |
| Gastos operacionales sin deprec | \$ | 237.654 | \$ 260.437 | \$ 286.583 | \$ 316.585 | \$ 351.014 | |
| Depreciación | \$ | 4.360 | \$ 4.360 | \$ 4.360 | \$ 4.360 | \$ 4.360 | |
| Gastos financieros | \$ | 7.255 | \$ 6.013 | \$ 4.592 | \$ 2.966 | \$ 1.105 | |
| Utilidad antes IP y Participación | \$ | 28.945 | \$ 40.339 | \$ 52.252 | \$ 64.624 | \$ 77.371 | |
| Impuestos y participación de empleados | \$ | 10.493 | \$ 14.623 | \$ 18.941 | \$ 23.426 | \$ 28.047 | |
| Utilidad Neta | \$ | 18.452 | \$ 25.716 | \$ 33.310 | \$ 41.198 | \$ 49.324 | |
| Valor de salvamento | | | | | | \$ 4.402 | |
| Inversión | \$ | 57.436 | | | | | |
| Depreciación | \$ | 4.360 | \$ 4.360 | \$ 4.360 | \$ 4.360 | \$ 4.360 | |
| Amortización | \$ | 8.618 | \$ 9.860 | \$ 11.282 | \$ 12.908 | \$ 14.768 | |
| Flujo Neto | \$ -57.435,81 | \$ 14.194,07 | \$ 20.215,82 | \$ 26.388,85 | \$ 32.650,30 | \$ 38.916,12 | |

Fuente y Elaboración: Propia

4.5.5. Análisis de factibilidad

Para el análisis de factibilidad, se adoptará el uso de herramientas financieras como la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN)

Con el objetivo de determinar la factibilidad financiera de la empresa en análisis, se presentan 2 escenarios; uno teórico sobre la base de un rendimiento del 60% sobre el costo y un segundo tomando en consideración los resultados del estudio de mercado realizado en relación al precio que están dispuestos a pagar las personas encuestadas.

- **VAN**

Es el valor que nos permite determinar la viabilidad de efectuar o no un proyecto determinado, además de establecer distintas decisiones sobre la factibilidad de distintos proyectos, dándonos la oportunidad de decidir y tomar la mejor decisión.

Para evaluar el VAN, se toma en cuenta los siguientes criterios:

- **VAN > 0** Que a la tasa de descuento escogida el proyecto genera beneficios con los cobros presentes y futuros pagos de la inversión. Se acepta el proyecto.

- **VAN = 0** La inversión es indiferente, no genera ni beneficio ni pérdidas.
- **VAN < 0** La inversión generará pérdidas se recomienda ser rechazada.

La fórmula es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n -I_0 \frac{F_t}{(1+k)^t}$$

Donde:

I = es la inversión inicial

K = tasa de descuento o exigido a la inversión

F = flujo neto anual

t = número de periodos

$$VAN = 57.435,36 \frac{14.194,07}{(1+0,1354)^1} + \frac{20.215,82}{(1+0,1354)^2} + \frac{26.388,85}{(1+0,1354)^3} + \frac{32.650,30}{(1+0,1354)^4} + \frac{43.318,12}{(1+0,1354)^5}$$

$$VAN = 31.380,70$$

Al obtener un valor positivo mayor a cero, con los criterios antes mencionados y con la tasa de descuento del 13,54%. El proyecto es viable y puede ser ejecutado.

- **TIR**

La TIR, sirve como un indicador de aceptación o rechazo del proyecto, según la rentabilidad que el proyecto brinde.

Con los flujos netos, el proyecto obtuvo una TIR del 30%

Siendo esta mayor a la tasa de descuentos, 30% > 13,54%. Se concluye que el proyecto es rentable y se recomienda la aceptación del mismo.

Conclusiones

- Gracias a la planeación estratégica las organizaciones tienen la alternativa de obtener un marco real de lo que está sucediendo dentro de la misma. Proyectándose a trabajar de manera organizada y conjunta, bajo la misma información, creando un ambiente de trabajo productivo, con valor y organizado.
- El sector de Alojamiento y Servicios de comida, donde se desenvuelve Dot.House, es uno de los sectores económicos que presenta mayor reactivación luego de la crisis sanitaria del COVID-19. Además, que el país presenta una de las tasas de inflación más baja de la región. La tecnología también se considera como un factor fundamental para las organizaciones hoy en día, más aún el sector de la restauración, que es un sector bastante maduro y requiere de constante innovación.
- Dot.House no mantiene una cultura operativa y administrativa formada con procedimientos formales, lo cual se podría considerar como un factor crítico para el manejo correcto de la misma debido que se toman decisiones empíricas y poco desarrolladas.
- La investigación de mercados es de gran relevancia para las empresas, dado que por medio de esta se puede obtener información relevante sobre el funcionamiento del mercado, como por ejemplo las nuevas tendencias, los gustos y las motivaciones de compra por parte del consumidor. Y además de conocer cómo está siendo percibida nuestra organización. Para el caso específico de Dot.House los resultados que se tomaron para estudiarlos y mejorarlos mediante estrategias es que la marca no se encuentra posicionada, y factores críticos que podrían estar influyendo en la demanda de la empresa como la zona de parqueo.
- En base a los resultados de las encuestas y del análisis del entorno se realizaron 3 tipos de planes estratégicos de negocio siendo el operativo, de marketing y financiero. En el operativo se centró implementar estrategias como manuales de procedimientos
- Finalmente se ha cumplido con los objetivos propuestos en este trabajo, por lo cual se ha podido determinar mediante el estudio de mercado el grado de aceptación de la empresa en la ciudad de Cuenca y los aspectos más valorados, impulsando su explotación mediante diferentes estrategias que le lleven a DOT.HOUSE a aprovechar sus fortalezas y oportunidad reduciendo amenazas y

debilidades que lleven a cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo de esta.

Recomendaciones

Controlar y evaluar de manera continua los procesos de operación, implementado juntas de análisis de ventas mensualmente, donde se realicen base de datos con datos de las ventas, compras, inventario, además de los índices financieros de rentabilidad.

Es necesario además que se tome en cuenta el proceso de fidelización del cliente, con el fin aumentar las ventas llevando a mayores utilidades. Las cuales se recomiendan reinvertir en la apertura de una sucursal en otra ciudad.

Además, que se debe dar seguimiento a los planes de negocios, y que vayan en función ante variaciones del entorno como económico, tecnológico, social, legal entre otros.

Referencias

- Abril, P. D. (2022). *Análisis del Estado Situacional de los Restaurantes de Cuenca . Ventajas Competitivas y Debilidades*. 32.
- ARCOSA. (2022). *Ecuador implementa Tarjeta de Calificación Sanitaria para restaurantes y cafeterías*. <https://www.controlsanitario.gob.ec/ecuador-implementa-tarjeta-de-calificacion-sanitaria-para-restaurantes-y-cafeterias/>
- ARCOSA, A. N. de R. control y vigilancia sanitaria. (2017). *Instructivo Externo Para La Evaluación De “Restaurantes/Cafeterías.”* 3–11. https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/04/IE-C.2.1-PLA-01_V1_criterios_categorizacion_de_plaguicidas.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2022). *Boletín mensual de inflación Resultados a marzo de 2022 - Abril de 2022*. 41. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202203.pdf>
- Banco Central del Ecuador (BCE). (2022). *PRODUCTO INTERNO BRUTO (Anual)*. <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2109181649/OpenDocument/opedoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=2>
- Blogia. (2009). *Microentorno (Entorno Específico u Operativo)*.
- Cámara de Comercio de Quito. (2021). *Día Internacional del Sushi: 206.160 gr de arroz se han ocupado en pedidos de delivery de este platillo*. <https://ccq.ec/dia-internacional-del-sushi-206-160-gr-de-arroz-se-han-ocupado-en-pedidos-de-delivery-de-este-platillo/>
- Davara, F. (2015). *Planificación estratégica e inteligencia económica : herramientas de gestión del cambio*. 189–229.
- Diario el Oriente. (2022). *El sector de alojamiento y comida es el que más crecerá en 2022*. <https://www.eloriente.com/articulo/el-sector-de-alojamiento-y-comida-es-el-que-mas-crecera-en-2022/35973>
- El Comercio. (2020, February 18). *La Asamblea aprobó la Ley de Emprendimiento*. <https://www.elcomercio.com/actualidad/asamblea-ley-emprendimiento-incentivos-fondos.html>
- El Universo. (2022, May 20). *El presidente Guillermo Lasso y la Asamblea Nacional con ‘mala nota’ en su primer año de gestión, según encuesta*.

- <https://www.eluniverso.com/noticias/politica/el-presidente-guillermo-lasso-y-la-asamblea-nacional-con-mala-nota-en-su-primer-ano-de-gestion-segun-encuesta-nota/>
- ESAN Business School. (2016). *¿Qué es el microentorno y cómo influye en las empresas?*
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (2007). *CULTURA ORGANIZACIONAL*. 1–9.
- Inenka Business School. (2021). *Microentorno de una empresa: qué es y cómo influye*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2012). *PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA, POR AÑOS CALENDARIO, SEGÚN REGIONES, PROVINCIAS Y SEXO* (pp. 1–3). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2011). Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011. *Inec*, 37. http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2012). Principales Resultados: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011 - 2012. *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011- 2012*, 2011–2012.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2020). ¿Cómo crecerá la población en Ecuador? *Proyecciones Poblacionales*, 1–38. [file:///C:/Users/MONAY5/Desktop/TESIS JJ/estudio-sectorial-restaurantes-dic-21.pdf](file:///C:/Users/MONAY5/Desktop/TESIS%20JJ/estudio-sectorial-restaurantes-dic-21.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2021). Tecnologías de la información y comunicación, 2020. Seguimiento del plan de desarrollo. *Instituto de La Información y Comunicación*, 23. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2021). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU Indicadores laborales IV trimestre de 2021. *Buenas Cifras Mejores Vidas*, 1–65. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Trimestre-octubre-diciembre-2021/2021_IV_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf
- Ley Orgánica de Control de Poder de Mercado. (2012). *LEY ORGANICA DE CONTROL*

- DE PODER DE MERCADO.pdf*. <https://www.comunicacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/Ley-de-Creación-de-OPORTUNIDADES-1.pdf>
- Ley Orgánica de Creación de Oportunidades, Desarrollo Económico y Sostenibilidad, 0. <https://www.comunicacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/Ley-de-Creación-de-OPORTUNIDADES-1.pdf>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta).
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). Análisis del Entorno. In *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro del Mando Integral*. https://books.google.com.ec/books?id=LDStM0GQPkgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Ortegon, C. (2019). *Planeación estratégica: qué es y cómo hacerla para tu empresa*.
- Otalvaro, T. (2019). *Propuesta del plan estrategico para restaurante los paisas*.
- Philip, K. (2004). Dirección de mercadotecnia. In *Pearson* (8a ed.). <https://anafuenmayorsite.files.wordpress.com/2017/08/libro-kotler.pdf>
- Radio Pichincha. (2020, May 20). *Lenín Moreno iniciaría su último año presidencial con el 18% de popularidad*. <https://www.pichinchacomunicaciones.com.ec/lenin-moreno-iniciaria-su-ultimo-ano-presidencial-con-el-18-de-popularidad/>
- Román, A., & EL TIEMPO. (2017a, May 28). *El Ecuador que deja Rafael Correa*. <https://www.eltiempo.com/mundo/latinoamerica/analisis-del-legado-de-rafael-correa-en-ecuador-92964>
- Román, A., & EL TIEMPO. (2017b, August 6). *El fin del 'correísmo-leninismo' y la pelea por el poder en Ecuador*. <https://www.eltiempo.com/mundo/latinoamerica/ruptura-entre-rafael-correa-y-el-presidente-lenin-moreno-en-ecuador-116978>
- SUPRINTENDECIAS DE BANCOS. (2022). *SISTEMA DE BANCA PRIVADA Y PÚBLICA INFORME DEL SUBSECTOR RESTAURANTES Diciembre 2021*. [file:///C:/Users/MONAY5/Desktop/TESIS JJ/estudio-sectorial-restaurantes-dic-21.pdf](file:///C:/Users/MONAY5/Desktop/TESIS%20JJ/estudio-sectorial-restaurantes-dic-21.pdf)
- Torreblanca, F. (2016). *Qué es el macroentorno y su papel en la estrategia de marketing*. Universidad UNADE. (2019). *Cultura organizacional en una empresa*.
- Vásquez, O. (2016). *La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio : una aproximación a la perspectiva*. 12(1), 66–80.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta Externa

19/8/22, 16:04 Encuesta Externa

Encuesta Externa

Como parte de trabajo de titulación de la carrera de Administración de Empresas, de la Universidad del Azuay, se está realizando una Investigación de mercados acerca de Restaurantes de comida de Sushi, Ramen, Poke bowls y Sandwich.

La información brindada será confidencial y de único uso académico.

***Obligatorio**

1. **Sexo ***

Marca solo un óvalo.

| | |
|--|---|
|  |  |
| <input type="radio"/> Femenino | <input type="radio"/> Maculino |
| <input type="radio"/> Prefiero no contestar | |

2. **Edad ***

<https://docs.google.com/forms/d/1pwsOKR2cmQm7qSllpJmt6BDBhaEC674H4rptNsj7JU/edit> 1/7

3. Profesión / Oficio *

4. Ingreso promedio mensual *

Marca solo un óvalo.

Menos de \$200

\$201 - \$400

\$401 - \$800

Más de \$800

5. Le gusta: *

Selecciona todas las opciones que correspondan.



El Sushi o Comida japonesa



Poke Bowls



Sandwichs

Ninguna de las anteriores

6. **¿Con qué frecuencia Ud. asiste a restaurantes de sushi o comida japonesa - hawaiana - *
sándwich?**

Marca solo un óvalo.

- Una o más veces por semana
- Cada 2 semanas
- Una vez por mes
- Cada 2 meses o más
- Nunca *Ir a la pregunta 10*

NEGOCIOS DE SUSHI-BOWLS-SANDWICH

7. **Motivo general para asistir a un restaurante de fusión de comida Japonesa-Hawaiana ***

Marca solo un óvalo.

- Pasar tiempo familiar
- Estar con amigos
- Por negocios
- Ocasiones especiales

8. **¿Qué horario asiste preferentemente? ***

Marca solo un óvalo.

- Almuerzo
- Cena

9. **¿Cuánto estará dispuesto a pagar? ***

Marca solo un óvalo por fila.

| | \$0 - \$5 | \$5 - \$10 | \$10 - \$15 | \$15 o más |
|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ROLLO DE SUSHI | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| POKE | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| SANDWICH | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Preguntas generales10. **¿Conoce y/o consumido Ud. en el restaurante DOT.HOUSE? ***

Marca solo un óvalo.

- Sí *Ir a la pregunta 11*
- No *Ir a la pregunta 16*
- Lo conozco de vista, pero no he consumido *Ir a la pregunta 16*

DOT HOUSE11. **¿De qué manera se enteró de Dot.House? ***

Marca solo un óvalo.

- Recomendación
- Redes Sociales
- Página web
- Otros: _____

12. **¿Cómo califica las instalaciones del Lugar? ***

Marca solo un óvalo.

- Excelentes
- Buenas
- Regulares
- Malas

13. **Los precios le parecieron: ***

Marca solo un óvalo.

- Elevados
- Adecuados
- Barato

14. **¿Qué es lo que más apreció de Dot.House? ***

Marca solo un óvalo.

- Variedad de comida internacional
- El ambiente
- Las instalaciones
- Otros: _____

15. **Consideraría a Dot.House como una de los mejores restaurantes de Cuenca ***

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Atributos

16. **Reconoce alguna marca como referente de Sushi, poke bowls y/o Sandwich: ***

Selecciona todas las opciones que correspondan.



Noé sushi bar



Sakura



Sandwich Place



Roll it



Ebi Sushi bar



Subway

Otros: _____

17. **Atributos importantes para Ud. de un restaurante ***

Si está respondiendo desde un teléfono móvil, se sugiere girar el teléfono a modo horizontal

Marca solo un óvalo por fila.

| | Muy Importante | Importante | Neutral | Sin importancia |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Variedad en en el menú | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Calidad de la comida | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Calidad en la atención del personal | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Servicio rápido | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Precios adecuados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Limpieza de servicios higiénicos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comodidad del local | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estacionamiento | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

Anexo 2 Encuesta Interna

19/8/22, 16:08

Encuesta Interna

Encuesta Interna

Como parte de trabajo de titulación de la carrera de Administración de Empresas, de la Universidad del Azuay, se está realizando una Investigación de mercados acerca de Restaurantes de comida de Sushi, Ramen, Poke bowls y Sandwich.

La información brindada será confidencial y de único uso académico.

*Obligatorio

IMPORTANTE

Si está contestando esta encuesta desde un dispositivo móvil se le sugiere que gire la pantalla a modo horizontal

1. Sexo *

Marca solo un óvalo.



Femenino



Maculino

Prefiero no contestar

<https://docs.google.com/forms/d/1ZZo0OleChjvB9T6vhavFW0mulHj7D4Aza0IVHqIUJg/edit>

1/5

2. **Edad ***

3. **Profesión / Oficio ***

4. **Ingreso promedio mensual ***

Marca solo un óvalo.

- Menos de \$200
- \$201 - \$400
- \$401 - \$800
- Más de \$800

5. **¿Con qué frecuencia ud asiste a restaurantes de sushi o comida japonesa - hawaiana? ***

Marca solo un óvalo.

- Una o dos veces por semana
- Cada 2 semanas
- Cada mes
- Cada 2 meses o más

6. **¿Qué horario asiste preferentemente? ***

Marca solo un óvalo.

- Almuerzo
- Cena

7. ¿Cuál es el platillo de DOT.HOUSE que más consume? *

Marca solo un óvalo.

- Sushi
- Ramen
- Poke bowls
- Sandwich
- Otros: _____

8. ¿Qué le parecen los precios? *

Marca solo un óvalo.

- CAROS
- ADECUADOS
- BARATOS

9. ¿Para Ud. qué significa DOT.HOUSE? *

Marca solo un óvalo.

- DIVERSIÓN
- BUEN AMBIENTE
- COMIDA EXQUISITA
- CALIDAD
- PRESTIGIO
- Otros: _____

10. **¿Por qué regresaría a DOT.HOUSE? ***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Por el servicio
 Por la comida
 Ubicación
 Precio
 No regresaría
 Otros: _____

11. **Califique a DOT.HOUSE según sus atributos. Siendo 5 Excelente y 1 Muy Malo ***

Marca solo un óvalo por fila.

| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Diseño interior y ambiente | <input type="radio"/> |
| Servicio del personal | <input type="radio"/> |
| Atención rápida | <input type="radio"/> |
| Sabor y calidad de los platos | <input type="radio"/> |
| Variedad de la carta | <input type="radio"/> |
| Precio de los platos | <input type="radio"/> |
| Instalaciones / servicios higiénicos | <input type="radio"/> |
| Zona de parqueo | <input type="radio"/> |
| Limpieza del local | <input type="radio"/> |

12. **A su perspectiva ¿Cree le hace falta algo de lo mencionado a continuación a Dot.House?** *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Mejorar sus instalaciones
- Promociones
- Publicidad
- Variedad en platos
- Mejorar la atención
- Otros: _____

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

Anexo 3 Tabla de amortización

| | | |
|------------------------------|----|-----------|
| Monto solicitado | \$ | 57.435,81 |
| Tasa de interés anual | | 13,54% |
| Tiempo | | 5 AÑOS |
| Número | | 60 |

| N° de Cuotas | CUOTA | CAPITAL | INTERÉS | SALDO |
|--------------|------------|------------|-----------|--------------|
| 0 | | | | \$ 57.435,81 |
| 1 | \$1.322,77 | \$674,71 | \$ 648,07 | \$56.761,11 |
| 2 | \$1.322,77 | \$682,32 | \$ 640,45 | \$56.078,79 |
| 3 | \$1.322,77 | \$690,02 | \$ 632,76 | \$55.388,77 |
| 4 | \$1.322,77 | \$697,80 | \$ 624,97 | \$54.690,97 |
| 5 | \$1.322,77 | \$705,68 | \$ 617,10 | \$53.985,29 |
| 6 | \$1.322,77 | \$713,64 | \$ 609,13 | \$53.271,65 |
| 7 | \$1.322,77 | \$721,69 | \$ 601,08 | \$52.549,96 |
| 8 | \$1.322,77 | \$729,83 | \$ 592,94 | \$51.820,12 |
| 9 | \$1.322,77 | \$738,07 | \$ 584,70 | \$51.082,06 |
| 10 | \$1.322,77 | \$746,40 | \$ 576,38 | \$50.335,66 |
| 11 | \$1.322,77 | \$754,82 | \$ 567,95 | \$49.580,84 |
| 12 | \$1.322,77 | \$763,34 | \$ 559,44 | \$48.817,50 |
| 13 | \$1.322,77 | \$771,95 | \$ 550,82 | \$48.045,55 |
| 14 | \$1.322,77 | \$780,66 | \$ 542,11 | \$47.264,90 |
| 15 | \$1.322,77 | \$789,47 | \$ 533,31 | \$46.475,43 |
| 16 | \$1.322,77 | \$798,38 | \$ 524,40 | \$45.677,05 |
| 17 | \$1.322,77 | \$807,38 | \$ 515,39 | \$44.869,67 |
| 18 | \$1.322,77 | \$816,49 | \$ 506,28 | \$44.053,18 |
| 19 | \$1.322,77 | \$825,71 | \$ 497,07 | \$43.227,47 |
| 20 | \$1.322,77 | \$835,02 | \$ 487,75 | \$42.392,45 |
| 21 | \$1.322,77 | \$844,44 | \$ 478,33 | \$41.548,00 |
| 22 | \$1.322,77 | \$853,97 | \$ 468,80 | \$40.694,03 |
| 23 | \$1.322,77 | \$863,61 | \$ 459,16 | \$39.830,42 |
| 24 | \$1.322,77 | \$873,35 | \$ 449,42 | \$38.957,07 |
| 25 | \$1.322,77 | \$883,21 | \$ 439,57 | \$38.073,86 |
| 26 | \$1.322,77 | \$893,17 | \$ 429,60 | \$37.180,69 |
| 27 | \$1.322,77 | \$903,25 | \$ 419,52 | \$36.277,43 |
| 28 | \$1.322,77 | \$913,44 | \$ 409,33 | \$35.363,99 |
| 29 | \$1.322,77 | \$923,75 | \$ 399,02 | \$34.440,24 |
| 30 | \$1.322,77 | \$934,17 | \$ 388,60 | \$33.506,07 |
| 31 | \$1.322,77 | \$944,71 | \$ 378,06 | \$32.561,36 |
| 32 | \$1.322,77 | \$955,37 | \$ 367,40 | \$31.605,98 |
| 33 | \$1.322,77 | \$966,15 | \$ 356,62 | \$30.639,83 |
| 34 | \$1.322,77 | \$977,05 | \$ 345,72 | \$29.662,78 |
| 35 | \$1.322,77 | \$988,08 | \$ 334,70 | \$28.674,70 |
| 36 | \$1.322,77 | \$999,23 | \$ 323,55 | \$27.675,47 |
| 37 | \$1.322,77 | \$1.010,50 | \$ 312,27 | \$26.664,97 |
| 38 | \$1.322,77 | \$1.021,90 | \$ 300,87 | \$25.643,07 |
| 39 | \$1.322,77 | \$1.033,43 | \$ 289,34 | \$24.609,64 |
| 40 | \$1.322,77 | \$1.045,09 | \$ 277,68 | \$23.564,54 |
| 41 | \$1.322,77 | \$1.056,89 | \$ 265,89 | \$22.507,65 |
| 42 | \$1.322,77 | \$1.068,81 | \$ 253,96 | \$21.438,84 |
| 43 | \$1.322,77 | \$1.080,87 | \$ 241,90 | \$20.357,97 |
| 44 | \$1.322,77 | \$1.093,07 | \$ 229,71 | \$19.264,90 |
| 45 | \$1.322,77 | \$1.105,40 | \$ 217,37 | \$18.159,50 |
| 46 | \$1.322,77 | \$1.117,87 | \$ 204,90 | \$17.041,63 |
| 47 | \$1.322,77 | \$1.130,49 | \$ 192,29 | \$15.911,14 |
| 48 | \$1.322,77 | \$1.143,24 | \$ 179,53 | \$14.767,90 |
| 49 | \$1.322,77 | \$1.156,14 | \$ 166,63 | \$13.611,76 |
| 50 | \$1.322,77 | \$1.169,19 | \$ 153,59 | \$12.442,57 |
| 51 | \$1.322,77 | \$1.182,38 | \$ 140,39 | \$11.260,19 |
| 52 | \$1.322,77 | \$1.195,72 | \$ 127,05 | \$10.064,47 |
| 53 | \$1.322,77 | \$1.209,21 | \$ 113,56 | \$8.855,26 |
| 54 | \$1.322,77 | \$1.222,86 | \$ 99,92 | \$7.632,40 |
| 55 | \$1.322,77 | \$1.236,65 | \$ 86,12 | \$6.395,75 |
| 56 | \$1.322,77 | \$1.250,61 | \$ 72,17 | \$5.145,14 |
| 57 | \$1.322,77 | \$1.264,72 | \$ 58,05 | \$3.880,42 |
| 58 | \$1.322,77 | \$1.278,99 | \$ 43,78 | \$2.601,43 |
| 59 | \$1.322,77 | \$1.293,42 | \$ 29,35 | \$1.308,01 |
| 60 | \$1.322,77 | \$1.308,01 | \$ 14,76 | \$0,00 |

Anexo 4 Estado de Resultados 2019 - 2021

| | | DOT.HOUSE ESTADO DE RESULTADOS | | |  | |
|---------|---|-----------------------------------|-------------------|-------------------|---|-----------|
| Periodo | | 2019 | 2020 | 2021 | | VAR 21-19 |
| | Ventas \$ | 251.187 | \$ 172.237 | \$ 278.212 | | 11% |
| | Costos \$ | - | \$ 61.868 | \$ 29.601 | | |
| | UTILIDAD BRUTA \$ | 251.187 | \$ 110.369 | \$ 248.611 | | -1% |
| | Gastos operacionales \$ | 241.128 | \$ 128.539 | \$ 267.076 | | 11% |
| | Otros Ingresos // Gastos financieros | 317,96 | 5764,65 | \$ - | | -100% |
| | UTILIDAD ANTES DE IR Y P \$ | 9.741 | -23934,04 | -18464,94 | | -290% |
| | Impuestos y participación de empleados \$ | 3.531 | \$ - | \$ - | | -100% |
| | UTILIDAD/PERDIDA NETA \$ | 6.210 | \$ -23.934 | \$ -18.465 | | -397% |

Anexo 5 Estado de resultado proyectado sin Planificación Estratégica

| | | DOT.HOUSE ESTADO DE RESULTADOS | | | | |  |
|---------|---|-----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---|
| Periodo | | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | |
| | Ventas \$ | 308,815 | \$ 336,608 | \$ 360,171 | \$ 385,383 | \$ 420,067 | |
| | Costos \$ | 30,601 | \$ 31,635 | \$ 32,705 | \$ 33,810 | \$ 34,953 | |
| | UTILIDAD BRUTA \$ | 278,214 | \$ 304,973 | \$ 327,466 | \$ 351,573 | \$ 385,114 | |
| | Gastos operacionales \$ | 277,255 | \$ 300,669 | \$ 326,091 | \$ 350,194 | \$ 381,844 | |
| | Sueldos y salarios \$ | 87,001 | \$ 87,001 | \$ 87,001 | \$ 87,001 | \$ 87,001 | |
| | Servicios básicos \$ | 105 | \$ 110 | \$ 118 | \$ 126 | \$ 136 | |
| | Arriendo \$ | 500 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 | |
| | Depreciación \$ | 4,360 | \$ 4,360 | \$ 4,360 | \$ 4,360 | \$ 4,360 | |
| | Otros gastos \$ | 185,289 | \$ 208,697 | \$ 234,111 | \$ 258,207 | \$ 289,846 | |
| | Otros Ingresos // Gastos financieros | | | | | | |
| | UTILIDAD ANTES DE IR Y P \$ | 958.38 | \$ 4,303.98 | \$ 1,375.64 | \$ 1,378.49 | \$ 3,270.13 | |
| | Impuestos y participación de empleados \$ | 347 | \$ 1,560 | \$ 499 | \$ 500 | \$ 1,185 | |
| | UTILIDAD/PERDIDA NETA \$ | 611 | \$ 2,744 | \$ 877 | \$ 879 | \$ 2,085 | |

Anexo 6 *Flujo de efectivo sin planificación estratégica*



| DOT.HOUSE | | | | | | |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|--|
| ESTADO FLUJO DE EFECTIVO | | | | | | |
| Periodo | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | |
| Ventas | \$ 308,815 | \$ 336,608 | \$ 360,171 | \$ 385,383 | \$ 420,067 | |
| Costos | \$ 30,601 | \$ 31,635 | \$ 32,705 | \$ 33,810 | \$ 34,953 | |
| Gastos operacionales sin deprec | \$ 272,895 | \$ 296,309 | \$ 321,731 | \$ 345,834 | \$ 377,484 | |
| Depreciación | \$ 4,360 | \$ 4,360 | \$ 4,360 | \$ 4,360 | \$ 4,360 | |
| Gastos financieros | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Utilidad antes IP y Participación | \$ 958 | \$ 4,304 | \$ 1,376 | \$ 1,378 | \$ 3,270 | |
| Impuestos y participación de empleados | \$ 347 | \$ 1,560 | \$ 499 | \$ 500 | \$ 1,185 | |
| Utilidad Neta | \$ 611 | \$ 2,744 | \$ 877 | \$ 879 | \$ 2,085 | |
| Valor de salvamento | | | | | \$ 4,402 | |
| Inversión | | | | | | |
| Depreciación | \$ 4,360 | \$ 4,360 | \$ 4,360 | \$ 4,360 | \$ 4,360 | |
| Flujo Neto | \$ 4,971 | \$ 7,104 | \$ 5,237 | \$ 5,239 | \$ 10,847 | |