



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL RESTAURANTE ROMOLO E REMO,
SUCURSAL SHYRIS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesor Guía

Tamara Denise Erazo Orrego

Autora

Andrea Patricia Cornejo Arteaga

Año

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el/la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

.....

Tamara Denise Erazo Orrego

Licenciada MBA

C.I.: 1710689231

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Andrea Patricia, Cornejo Arteaga

C.I.: 1715566731

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios por ayudarme a
llegar tan lejos a lo largo de
estos años. A todas las personas
que colaboraron con la
investigación y desarrollo de este
trabajo. A mi tutora por toda la
paciencia y apoyo siempre.

DEDICATORIA

A mis padres y hermano por su apoyo,
guía y ayuda en cada paso importante
en mi vida, gracias por el amor
incondicional siempre. A mis amigos
y amigas por estar a mi lado a lo
largo del camino y de mi carrera.

RESUMEN

El mejoramiento del Restaurante Romolo e Remo, ubicado en la ciudad de Quito, busca enriquecer la gestión y la necesidad de los socios para alcanzar los objetivos planteados tanto en los aspectos económicos como en los comerciales, permitiendo con estos encontrar varias alternativas que lleven al restaurante a prestar un mejor servicio y una mayor calidad en su imagen. Este restaurante lleva en el mercado desde el 2013, fundado por italianos que residen en el país y brindan una variedad de comida italiana con una exquisita receta familiar.

Analizando los diversos temas que se detallan a lo largo de este trabajo se puede observar el funcionamiento del restaurante y las recomendaciones necesarias para mejorarlo. Se realizó un análisis interno el cual demostró falencias y ventajas que tiene el negocio, tomando en cuenta desde la situación general en la que se encuentra, su producción y su parte financiera. Por otro lado se realizó un análisis externo sobre la industria de Hoteles y Restaurantes, determinando el funcionamiento de este mercado. Al igual se analizaron todos los factores PESTEL que corresponden a los políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales de esta industria.

Para todo este análisis se llevó a cabo la matriz FODA, la cual corresponde a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Romolo e Remo, conjuntamente se realizó una investigación de mercado que sirvió para detectar problemas y realizar los cambios necesarios para un mejor funcionamiento del restaurante en el aspecto externo e interno, con todos los factores se establecieron los costos involucrados y todo lo que constituye la evaluación financiera.

Finalmente, el diagnóstico de este negocio permitió formular el plan de mejora logrando propuestas de cambio, implementación y elaboración de estrategias de crecimiento y la generación de una ventaja competitiva que se verá a lo largo de este trabajo.

ABSTRACT

The improvement of Romulo y Remo restaurant, located in the city of Quito, highlights mainly the requirement of enriching their management and the partners necessity of achieving the set goals for the economic and social aspects, allowing so to find several alternatives which will lead the restaurant to deliver a better service and a better quality in their image. This restaurant has been in the market since 2013, founded by Italians with an exquisite family recipe.

Analyzing the diverse subjects which are stated throughout this work, the performance and recommendations needed to improve it are shown. An internal analysis showed all the shortcomings and advantages that this business has, from taking into consideration the situation in general that is currently at to the production and financial part. On the other hand, an external analysis of hotels and restaurants in the market was conducted to understand its behavior, the same way all the PESTEL factors were analyzed which correspond to politic, economic, social, technologic and legal of the industry.

Strengths, weaknesses, opportunities and threats of Romolo e Remo were defined thanks to a SWOT matrix analysis along with a market research which helped identify issues and propose both internal and external solutions. With all this factors, costs and financial evaluations were also performed.

Finally, the diagnosis of this business allowed formulate the improvement plan making proposals for change, implementing and developing strategies for growth and the creation of a competitive advantage that will be seen throughout this work.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| CAPITULO I..... | 1 |
| 1. INTRODUCCION..... | 1 |
| 1.2. ANTECEDENTES..... | 2 |
| 1.3. OBJETIVOS..... | 3 |
| 1.3.1. General..... | 3 |
| 1.3.2. Específicos | 3 |
| CAPITULO II | 4 |
| 2. EMPRESA Y ENTORNO..... | 4 |
| 2.1. ORGANIZACIÓN | 4 |
| 2.1.1. Misión | 4 |
| 2.1.2. Visión | 4 |
| 2.2. ANÁLISIS INTERNO..... | 5 |
| 2.2.1. Situación general de la empresa..... | 5 |
| 2.2.1.1. Administración y Recursos Humanos | 5 |
| 2.2.1.2. Marketing y Ventas | 6 |
| 2.2.1.3. Finanzas y Contabilidad..... | 7 |
| 2.2.1.4. Producción y Operaciones..... | 7 |
| 2.2.1.5. Investigación y Desarrollo..... | 8 |
| 2.2.2. Cadena de Valor | 8 |
| 2.2.2.1. Actividades de Apoyo | 8 |
| 2.2.2.2. Actividades Primarias..... | 10 |
| 2.2.3. Matriz EFI | 13 |
| 2.3. ANÁLISIS EXTERNO | 14 |
| 2.3.1. Industria | 14 |
| 2.3.2. Mercado..... | 16 |
| 2.3.3. Análisis PESTEL..... | 16 |
| 2.3.3.1. Factores Políticos y Gubernamentales | 16 |
| 2.3.3.2. Factores Económicos | 18 |

| | |
|---|-----------|
| 2.3.3.3. Factores Sociales, Demográficos y Culturales | 31 |
| 2.3.3.4. Factores Tecnológicos..... | 37 |
| 2.3.3.5. Factores Legales | 39 |
| 2.3.4. Competencia..... | 40 |
| 2.3.4.1. Matriz de Perfil Competitivo | 47 |
| 2.3.4.2. Análisis Cinco Fuerzas de Porter..... | 48 |
| 2.3.5. Matriz EFE | 52 |
| CAPITULO III | 53 |
| 3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA | 53 |
| 3.1. Análisis de matriz FODA..... | 53 |
| 3.1.1. Análisis Interno | 53 |
| 3.1.2. Análisis Externo | 53 |
| 3.1.3. Relación entre los factores clave..... | 54 |
| 3.1.4. Punto de vista de los actores involucrados | 57 |
| 3.1.4.1. Punto de vista del cliente. | 59 |
| 3.1.4.2. Clientes Potenciales | 65 |
| 3.1.4.3. Punto de vista de expertos en la industria | 71 |
| 3.2. Planteamiento de objetivos..... | 76 |
| 3.2.1. Objetivos a largo plazo | 76 |
| 3.2.2. Objetivos a mediano plazo..... | 76 |
| 3.2.3. Objetivos a corto plazo | 77 |
| 3.3. Definición de las áreas a ser intervenidas | 77 |
| CAPITULO IV | 79 |
| 4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA | 79 |
| 4.1. Propuesta de cambio | 79 |
| 4.1.1. Planteamiento de las estrategias | 81 |
| 4.1.1.1. Estrategias a largo plazo | 81 |
| 4.1.1.2. Estrategias a mediano plazo..... | 82 |
| 4.1.1.3. Estrategias a corto plazo | 84 |
| 4.1.2. Propuesta de implementación | 85 |
| 4.1.3. Cronograma de implementación | 89 |
| 4.2. Evaluación Financiera..... | 91 |
| 4.2.1. Costos Involucrados | 91 |

| | |
|--|------------|
| 4.2.1.1. Inversión Inicial | 91 |
| 4.2.1.2. Costos Fijo | 91 |
| 4.2.1.3. Costos Variables..... | 92 |
| 4.2.1.4. Estado de Resultados actual y proyectado..... | 93 |
| 4.2.1.5. Balance General actual y proyectado | 94 |
| 4.2.2. Flujo de efectivo incremental | 95 |
| 4.2.3. Evaluación financiera del proyecto | 96 |
| CAPITULO V | 100 |
| 5. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.. | 100 |
| 5.1. Conclusiones | 100 |
| 5.2. Recomendaciones | 101 |
| REFERENCIAS..... | 102 |
| ANEXOS..... | 108 |

CAPITULO I

1. INTRODUCCION

En Ecuador, en la ciudad de Quito, el desarrollo de la industria de Hoteles y Restaurantes ha representado un amplio y acelerado crecimiento durante varios años; este sector ha sido uno de los más significativos para el desarrollo turístico y de empleos en el país, ya que es un sector en el cual existe bastante movimiento y cambios constantes presentando permanentes inversiones tanto nacionales como extranjeras.

Bajo este contexto se creó Romolo e Remo, un restaurante de comida italiana, este negocio presenta varias oportunidades y debilidades en la industria por su administración, calidad del producto, servicio, entre otros factores. Ha decidido optar por mejorar sus actividades, crear procesos, alcanzar una importante ventaja competitiva, fortalecer su estructura organizacional y recursos humanos, adquiriendo una modalidad de mejora continua para que en el futuro permanezca en el mercado sin ningún inconveniente. Cabe notar que el restaurante apoya a chicos de la calle dándoles trabajo y ofreciéndoles una oportunidad.

Gracias a sus últimas ventas el restaurante ha podido sobresalir pero por el hecho de que el mercado es muy competitivo, la empresa necesita realizar un mejoramiento tomando en cuenta los problemas que existen para lograr destacarse en el medio.

Partiendo de un análisis se conseguirá fortalecer tanto los aspectos internos como los externos que sean posibles. Se propone una mejora del negocio para su permanencia en el tiempo y así lograr ventajas sobre su competencia y rentabilidad. La propuesta de mejora se exhibe en el presente documento.

1.2. ANTECEDENTES

El nombre Romolo e Remo proviene de una historia italiana originada en Roma. Dice la leyenda que existía una ciudad llamada Alba Longa sobre la orilla del río Tiber, quien dicho rey era Nomitor. Ascanio, quien era hijo del héroe troyano Eneas, destronó a Nomitor el cual era su hermano y para que no pudiera tener descendencia condenó a la hija de Nomitor, Rea Silvia, para que sea una sacerdotisa y así no pueda tener hijos. Para Ascanio las cosas no salieron tan bien, Marte, el dios de la guerra, hizo que Rea tenga a los mellizos Rómulo y Remo. Cuando los dos nacieron fueron arrojados al río Tiber en una canasta para que no los maten. La leyenda también cuenta que existió rivalidad entre los dos hermanos, Rómulo mató a Remo por envidia y posesión de tierras. (La leyenda de Rómulo y Remo, s.f.)

Empezaron chicos emprendedores quienes tenían claros sus objetivos para construir un mejor futuro, lo cual vieron una oportunidad de negocio formando un restaurante de comida italiana con una receta única. Al principio el capital no fue suficiente por lo que tuvieron que acudir a otros socios para conseguir lo necesario. Su primera idea fue poner el restaurante en Cumbayá, pero existieron varios problemas ya que el lugar no fue lo que ellos esperaron, ni el *target* correcto ya que existían pocos clientes. Por esta razón y otras más decidieron abrir en Quito para salir adelante. Así, empezó el negocio con ciertas dificultades que se lograron sobrellevar al pasar del tiempo.

Romolo e Remo, es un negocio constituido en el año 2013 como compañía limitada. Este restaurante tiene su domicilio en la Av. de los Shyris N39-49 y El Telégrafo. Se dedica a la elaboración de comida italiana principalmente pastas y pizzas, con una receta auténtica. Conformada por 4 socios con los mismos derechos porcentuales, su capital inicial fue de ciento treinta mil dólares, han realizado inversiones posteriores, en la actualidad tienen seis empleados y dos personas que lo administran.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. General

Elaborar un diagnóstico para analizar la situación interna y externa del negocio, con el fin de diseñar un plan de mejora en las áreas de la empresa para aumentar su competitividad y rentabilidad.

1.3.2. Específicos

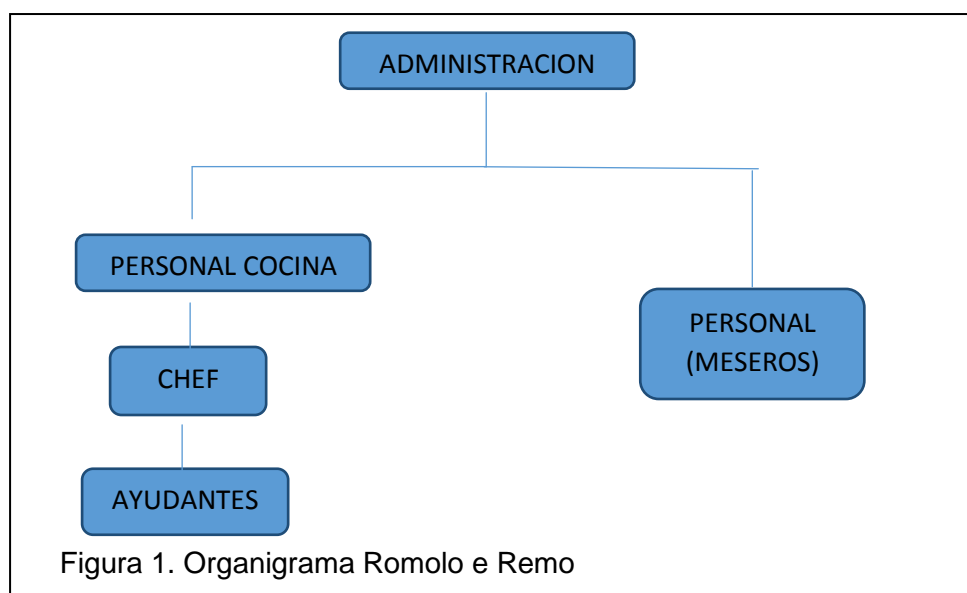
- Elaborar una evaluación general sobre la empresa y su entorno.
- Investigar y analizar el entorno externo del negocio.
- Desarrollar el análisis externo de la empresa donde se incluye su industria, la elaboración de diagnóstico PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter.
- Realizar la investigación de mercados.
- Analizar, planificar y elaborar un plan de mejoramiento en el negocio.
- Plantear estrategia de corto, mediano y largo plazo.
- Fijar cronograma de implementación.
- Analizar los costos del mejoramiento y su parte financiera.
- Aplicar la mejora y plantear resultados.

CAPITULO II

2. EMPRESA Y ENTORNO

2.1. ORGANIZACIÓN

Romolo e Remo no cuenta exactamente con un organigrama, ellos la han adaptado de la siguiente forma:



2.1.1. Misión

Romolo e Remo no cuenta con misión, tienen un lema el cual es: “Nuestros productos están hechos con productos orgánico solidarios e italianos.”

Esta se planteará posteriormente.

2.1.2. Visión

Romolo e Remo no posee visión. Esta se planteará posteriormente.

2.2. ANÁLISIS INTERNO

2.2.1. Situación general de la empresa

Romolo e Remo, es un restaurante enfocado a la comida Italiana-Romana. En la actualidad la situación de la empresa ha atravesado por varios cambios desde que se trasladaron de Cumbayá hacia Quito, obteniendo posteriormente un mejor local y adecuándose al nuevo sector.

Los pilares del restaurantes están enfocados en la comida y ambientación italiana, su relación con los proveedores y responsabilidad social que poseen.

Por otro lado, su enfoque es mantener una buena imagen con el toque italiano, a través de un buen servicio, comida de calidad y buenos proveedores. Para realizar sus platos consiguen productores italianos en el Ecuador quienes los proveen de materia prima de buena calidad, también para complementar su trabajo colaboran con fundaciones brindando trabajo a chicos de escasos recursos.

Por otra parte, las ventas promedio son de \$20031,20 mensuales entre el 2014 y los primeros meses del 2015. Este negocio por ser estacional cuenta con meses pico como Diciembre o fechas especiales como San Valentín, día de la Madre, día del Padre, entre otras, en las cuales existe una mayor demanda.

2.2.1.1. Administración y Recursos Humanos

Esta área cuenta con un administrador quien responde sobre todo lo que sucede en el restaurante. Esta persona es accionista y supervisor del mismo. Es quien se encarga de que todo esté en orden tanto en cocina como con el personal de atención. En un futuro el objetivo es contar con un responsable para cada área.

El restaurante no posee un departamento de Recursos Humanos, quien se encarga de esto es el administrador, él es quien entrena a los empleados para asegurar que se realice adecuadamente el manejo del producto y servicio. Para seleccionar y contratar a los empleados se trabaja en conjunto para conseguir personas adecuadas para el puesto, a parte de las acciones de ayuda social a muchachos de escasos recursos.

El administrador aplica una entrevista a personas que tengan conocimiento de área, especialmente si son para los puestos de cocina quienes deben tener noción de esta a nivel industrial y el manejo adecuado de la preparación de cada plato. Por otro lado, también es importante que los candidatos estén dispuestos hacer otras actividades como son la de limpieza. Por la característica del negocio se requiere personal que esté dispuesto a trabajar los fines de semana, feriados o eventos especiales.

2.2.1.2. Marketing y Ventas

Romolo e Remo no posee un departamento de marketing y ventas. Lo que tampoco les ha permitido tener un control de esto, no existe una base de datos de los clientes ni registro alguno. No existe un análisis de la competencia, esto no les permite identificar como se encuentran frente a los competidores del mercado.

La investigación de mercados es importante para analizar los precios y como se encuentra la competencia con respecto a Romolo e Remo, al mismo tiempo tomar en cuenta las preferencias de los consumidores, tendencias culinarias, y el conocimiento del hábito de consumo.

Por otro lado, Romolo e Remo se ha promocionado por medio de redes sociales y volantes. Vieron la necesidad de repartir volantes por el sector donde se encuentran y existe bastante flujo de personas caminando, instituciones públicas y privadas alrededor.

Tienen una alianza con una empresa de publicidad para ser promocionados en eventos la cual les ayudado a que su nombre sea reconocido y varias personas asistan al restaurante y prueben su comida.

Con respecto a la atención, primeramente lo que realizan es una capacitación a los empleados, indicándoles como es la política del restaurante y como se lo maneja incluyendo el servicio al cliente, todo esto para lograr mejorar las ventas, las cuales son posteriormente registradas por el administrador.

Para mejorar sus ventas tienen promociones, como la de ofrecer vinos con los platos a precios convenientes, cuando un empleado logra vender estas

promociones se les da un *plus* a su salario, incentivo que ayuda a mejorar las ventas e ingresos.

El potencial de ventas en unidades que podría atender el restaurante en un futuro dependerá del crecimiento del mismo y las situaciones internas y externas. Posteriormente se mostrará el incremento posible en ventas en un determinado tiempo.

2.2.1.3. Finanzas y Contabilidad

La parte financiera de Romolo e Remo al no contar con un departamento específico de contabilidad es llevada de forma externa, independiente de la participación de los accionistas. Esto hace que la parte financiera se lo lleve de una forma transparente evitando problemas internos relacionados con el manejo del dinero, ya que al momento de contar con varios socios es mejor que una tercera persona se responsabilice de estos asuntos y no tenga nada que ver con el negocio así nadie se involucra en el manejo del dinero.

Finalmente lo que se logra es un costo beneficio, se paga \$300 mensuales por este servicio pero se garantiza seguridad en la información y en la contabilidad del restaurante.

2.2.1.4. Producción y Operaciones

Existen normas informales con respecto a lo que son reglas y procesos. Esto quiere decir que no existe un manual de procesos, no hay estándares predeterminados por escrito sobre control de calidad.

La producción de Romolo e Remo es diaria, todo fresco, de acuerdo a un cronograma elaborado por el administrador previamente dependiendo de la rotación de ventas y de los productos que se encuentran en inventario. El administrador está al tanto de la producción, el personal de cocina es quien le informa cuando un producto está por agotarse y existe la necesidad de contactar a los proveedores.

Sus compras son inmediatas para no tener un inventario excesivo y con pérdidas. Esto es una ventaja ya que así disminuyen sus cuentas por pagar, obtienen facturas de bajo costo a proveedores, y tratan de que todo sea *Just in*

Time, esto quiere decir ya productos preestablecidos donde los proveedores saben su consumo y entregan inmediatamente frescos. Entonces su producción y operaciones se basan en el día a día, para mejorar su calidad y tener siempre productos y platos frescos. En los restaurante generalmente existe un porcentaje de desperdicios, el restaurante tiene un 5% de desperdicios sean en productos terminados o insumos.

2.2.1.5. Investigación y Desarrollo

En la parte de Investigación y Desarrollo no se dispone de personal ya que no hay departamento en esta actividad, pero por los utensilios modernos que manejan y su conocimiento sacar platos a la carta cada 6 meses para que los clientes no se aburran de lo mismo logrando un atractivo. La adecuación del local es importante para que las personas se sientan cómodas, en un ambiente tranquilo de comida italiana.

2.2.2. Cadena de Valor



2.2.2.1. Actividades de Apoyo

- **Infraestructura de la empresa**

El local se encuentra en la Av. De los Shyris al norte de Quito, el cual es visible para las personas que caminan por el sector, especialmente a la hora de almuerzo donde existe gran cantidad de peatones ya que está localizado cerca de varias empresas y lugares comerciales.

El restaurante está adecuado con todo lo necesario como es: cocina, utensilios de cocina, horno, refrigeradora, extractor de olores y demás implementos de un restaurante.

Tiene baños para el uso personal, lugares para el almacenamiento adecuado de alimentos, útiles de limpieza, cocina y vajilla.

El restaurante cumple con todas las normas exigidas de salud y seguridad. Contando con el permiso de funcionamiento respectivo.



Figura 3. Mapa Romolo e Remo

- **Gestión de Recursos Humanos**

La Administración de Recursos Humanos consiste en la organización, desarrollo y coordinación de los empleados, se maneja con personas capaces de promover el desempeño adecuado en el restaurante, contratando empleados que colaboren en este para alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o no con el trabajo que le es asignado a cada individuo.

- **Desarrollo Tecnológico**

En el Desarrollo Tecnológico se tiene en cuenta las mejoras de los productos y procesos, hornos, implementos de cocina modernos e inversiones en sistemas informáticos como base de datos (que no posee el restaurante por el momento pero sería adecuado implementarlo).

- **Aprovisionamiento**

Para comenzar con el proceso de aprovisionamiento la persona encargada de las compras debe disponer previamente de un listado de la cantidad de productos necesarios para ser ordenados a los proveedores correspondientes con previa autorización del administrador. Es importante tomar en cuenta que los proveedores estén a tiempo con los insumos frescos para un buen servicio posterior sin ningún percance.

2.2.2.2. Actividades Primarias:

- **Logística Interna**

Luego del aprovisionamiento aprobado se procede a la recepción de los insumos, los cuales son almacenados en un lugar fresco, en donde estos son pesados, contados y aprobados para ser utilizados en la preparación de los platos, esto se realiza dirigido por el administrador y el chef.

Los productos son ordenados en diferentes lugares dependiendo de su uso, ya que muchos necesitan refrigeración, uso inmediato o botellas que se irán utilizando dependiendo los pedidos de los clientes.

- **Operaciones**

En la parte de operaciones es donde los insumos recibidos son transformados y se consideran varios procesos.

- Tiempo, es un recurso que se lo considera muy importante, ya que dependiendo del plato que se requiere se toma en cuenta el tiempo y la demora al momento de servir.

- La capacidad de personas tanto en la cocina como en el local debe ser la adecuada para que exista una fluidez en el trabajo y conformidad para los clientes.
 - El restaurante está equipado con instalaciones industriales, con el espacio necesario para la movilidad y mantención de los insumos.
 - Posteriormente a tener en cuenta estos aspectos, las personas de cocina verifican que los alimentos estén en buen estado para ser procesados, que estén limpios y existan las porciones adecuadas para ser cocinadas al momento que el cliente haga su pedido.
 - Otros insumos de producción, son productos los cuales llegan al restaurante en su estado final, sean quesos, especias, embutidos, hierbas, entre otros. Estos son puestos en los platos en un proceso establecido, ya que algunos se integran en los platos antes de servirlos. Muchos de estos son conservas que el restaurante ofrece a los clientes para su compra.
 - La producción es diaria, pero se tiene en cuenta el número de clientes que van por día para no incurrir en gastos innecesarios y después tener desperdicios.
 - Al momento que ya se sabe qué proceso le corresponde a cada insumo, se informa a toda el área de cocina para poder cumplir con la calidad de los platos y tener un buen servicio al público. Teniendo en claro el orden de los procesos por medio de los empleados, para que cada uno sepa su responsabilidad y relación con el resto.
- **Logística Externa**
 - En este aspecto lo principal es que el plato llegue al cliente con las características adecuadas, la temperatura a la medida y cocción debida.
 - Se toma en cuenta los pedidos, la organización, limpieza y mantenimiento.
 - Los meseros son los que atienden a los clientes primeramente llevándolos a sus mesas, proporcionándoles la carta y tomando el pedido personalmente.

- La persona encargada después de tomar el pedido se dirige a cargarlo en el sistema y pedir a cocina el mismo.
- El personal de cocina ve el pedido y comienza la elaboración de los platos.
- Al momento que está listo, el mesero es el encargado de llevar el plato al cliente.

- **Marketing y Ventas**

Lo ideal sería tomar en cuenta estos pasos para el área de marketing y ventas. Al no existir, esto se propone posteriormente para el plan de mejora.

- La investigación de mercado es muy importante, se analizan los precios de la competencia y preferencias de los clientes.
- Aquí se tiene en cuenta lo que es publicidad y promociones que tiene el restaurante, se cuenta con un presupuesto para el mismo.
- Por otro lado se trata de conseguir clientes estimulando al mercado, tomando en cuenta las preferencias de los consumidores y lograr posicionarse en la mente de los clientes.
- El material de las ventas, la política de precios y el control de las ventas, son analizadas para considerar que cambios se pueden realizar para mejorar las ventas y que los clientes por otro lado estén satisfechos.

- **Servicio**

- El servicio es algo que en un restaurante se nota desde el momento que el cliente ingresa al lugar. El mesero es quien se encarga de los clientes, lo guían, le sirve y muestra un buen servicio durante toda la estadía en el restaurante también se toma en cuenta al momento de pedir la cuenta y pagar.
- Todo el personal es el encargado de que el cliente se sienta completamente satisfecho, tomando en cuenta el tiempo de entrega, con el pedido adecuado y atención debida.
- Es muy importante tener en cuenta la fidelización de los clientes, atenciones personalizadas y servicios adicionales que se puedan proporcionar a los clientes como un servicio post-venta.

2.2.3. Matriz EFI

Tabla 1. MATRIZ EFI

| FORTALEZAS | | PESO | CALIFICACION | TOTAL |
|--------------|---|----------|--------------|-------------|
| 1. | Responsabilidad social, trabajando con fundaciones, ayudando a chicos de la calle brindándoles una oportunidad de trabajo | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 2. | Proveedores, buenas relaciones y disposición inmediata de productos frescos. | 0,1 | 3 | 0,3 |
| 3. | Producción y Operaciones, siempre con productos de alta calidad y orgánicos. | 0,09 | 4 | 0,36 |
| 4. | Constante renovación de carta (menú) para que sea llamativo para el cliente. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 5. | Atención al cliente | 0,1 | 4 | 0,4 |
| DEBILIDADES | | | | |
| 6. | No cuentan con misión ni visión. | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 7. | Existe mucha rotación de personal. | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 8. | No cuentan con áreas determinadas, la mayoría son manejadas por el administrador. | 0,08 | 1 | 0,08 |
| 9. | Falta de planes estratégicos. | 0,15 | 1 | 0,15 |
| 10. | Escasos Recursos Financieros | 0,09 | 2 | 0,18 |
| TOTAL | | 1 | | 2,48 |

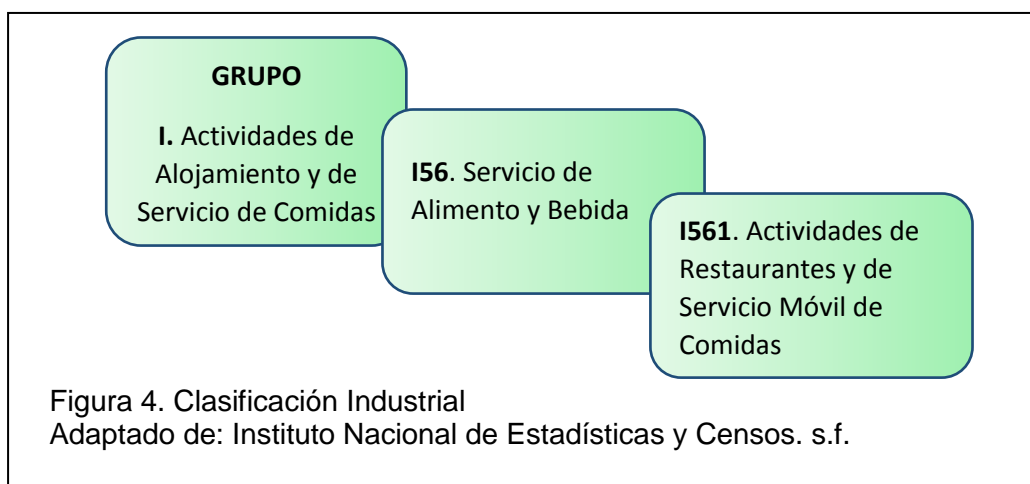
Nota: La siguiente tabla muestra el análisis interno del restaurante con sus fortalezas y debilidades.

- ✓ Sin importar el número de Fortalezas y Debilidades el valor ponderado más alto posible en una empresa es de 4.0 y el más bajo de 1.0. Tomando en cuenta que las debilidades se las clasifica de 1-2 y las fortalezas de 4-3. El valor ponderado promedio es de 2,5.
- ✓ Con la realización de la Matriz EFI se concluyó que la responsabilidad social que se maneja ayudando a fundaciones y a chicos de la calle con trabajo como fortaleza y la rotación de personal como debilidad son los factores más importantes que ayudan y afectan respectivamente al restaurante, con un valor 0,15. No se aprovecha totalmente la fortaleza según la clasificación de 1,0.
- ✓ El puntaje del valor total fue de 2,48 indica que Romolo e Remo se encuentra muy cerca del promedio, esto quiere decir que está logrando sobresalir con esfuerzo, ya que igual no es mucha la diferencia, se deberán aplicar estrategias que aprovechen las fortalezas internas y minimicen las debilidades si no se eliminan en su totalidad.

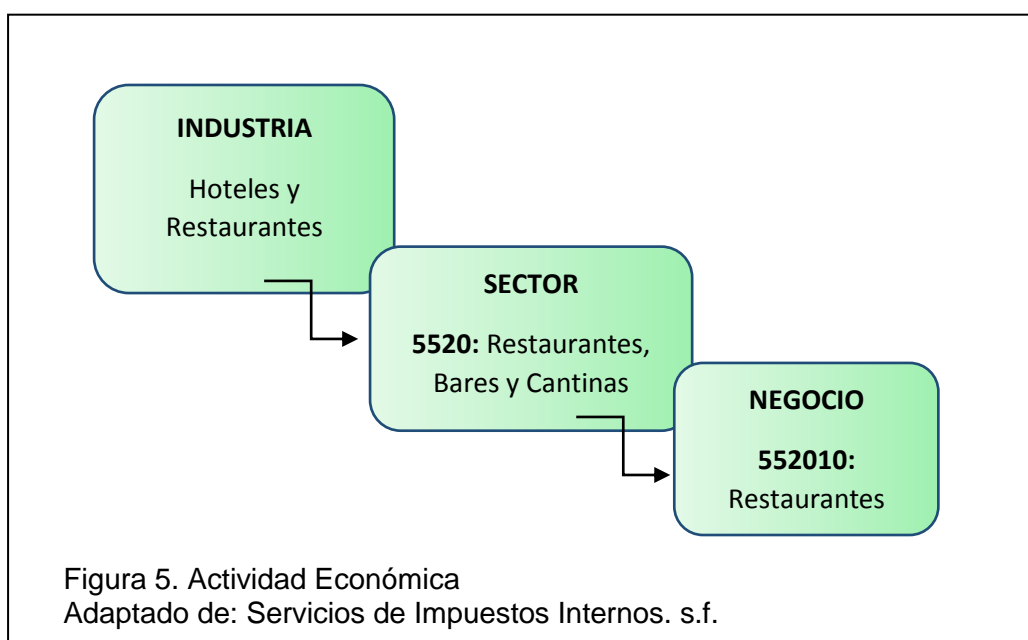
2.3. ANÁLISIS EXTERNO

2.3.1. Industria

Según la clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) propuesta por las Naciones Unidas, el negocio pertenece a la clasificación de la Industria de Hoteles y Restaurantes correspondiente al Grupo I. Actividades de Alojamiento y de Servicios de Comidas. Específicamente a las Actividades de Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas, de la siguiente forma:



Según el SII (Servicio de Impuestos Internos) la actividad económica se divide de la siguiente forma con sus códigos:



“Esta división incluye las actividades tales como: alimentos, bebidas para su consumo inmediato, en restaurantes tradicionales, de autoservicio y para su consumo fuera del local, ya sea como puestos provisionales o permanentes con o sin espacio para sentarse. Es importante que las comidas para su consumo inmediato sean ofrecidas...” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012, p.141).

El desarrollo del sector hotelero y de restaurantes en el Ecuador se encuentra en constante crecimiento, lo que hace que sea una industria favorable ya que las variables que se mostrarán posteriormente lo indican. Esta área se encuentra en constante desarrollo lo que permite que exista más producción y negocios que aumente el crecimiento del mismo, obteniendo una tendencia positiva.

En la Industria de Hoteles y Restaurantes se analizan varios elementos que se consideran importantes para observar como va progresando o decayendo.

Tabla 2. Encuesta anual de Hoteles, Restaurantes y Servicios (valor en dólares)

| AÑO | CLASE CIUU | NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS | PERSONAL | REMUNERACION | PRODUCCION TOTAL | VALOR AGREGADO |
|------|------------------------|----------------------------|----------|--------------|------------------|----------------|
| 2007 | Hoteles y Restaurantes | 293 | 16.558 | 84.566.378 | 406.619.856 | 137.625.763 |
| 2008 | Hoteles y Restaurantes | 283 | 19.358 | 103.243.469 | 477.644.123 | 166.904.601 |
| 2009 | Hoteles y Restaurantes | 287 | 21.799 | 132.812.138 | 552.121.097 | 194.063.411 |
| 2010 | Hoteles y Restaurantes | 288 | 23.680 | 151.658.341 | 642.075.577 | 223.308.563 |

Nota: La siguiente tabla muestra las encuestas a Hoteles, Restaurante y Servicios para determinar los factores importantes de cada año y su crecimiento.

Adaptada de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. s.f.

Por lo que se puede observar los establecimientos han ido creciendo, el número de establecimientos muestran la creación de los mismos año tras año. El sector de Hoteles y Restaurantes está en constante aumento lo que permite que exista mayor oferta de trabajo y esto hace que más personas ocupen los puestos creados con mejores remuneraciones.

La remuneración de Hoteles y Restaurantes tienen una relación proporcional del personal contratado en los establecimientos. En las remuneraciones están consideradas las que son pagadas por el sector y los aumentos dictados por el gobierno año tras año con todos los beneficios de ley.

En lo que es producción total y valor agregado también año tras año existe un incremento y esto se debe directamente a la creación de establecimientos y contratación de personal que logran en conjunto crear una mayor y mejor producción y así mismo un valor agregado positivo cada año.

2.3.2. Mercado

En esta parte se analizarán todos los factores externos que intervienen en la industria de Hoteles y Restaurantes directamente.

2.3.3. Análisis PESTEL

2.3.3.1. Factores Políticos y Gubernamentales

“Los gobiernos federales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patronos y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas.” (David, 2003, p. 87).

En la actualidad el Ecuador está atravesando una situación muy importante en el ámbito del turismo, por lo que el Presidente de la República Rafael Correa ha dictado políticas para promover al país como una fuente de desarrollo para inversión extranjera ya que el turismo es un sector económico emergente y lograr un incremento beneficioso para la industria de hoteles y restaurantes.

En el 2013 se hicieron tres propuestas importantes en el Ministerio de Turismo hacia inversionistas, estas fueron: Políticas turísticas para fomento de inversión e incentivos; Oportunidades de Inversión turística, proyecto de Casas Patrimoniales e inmuebles en Quito; logrando una visión de la industria hotelera. Lo que se quería lograr con esto que se vayan formando bases y

metas, siendo parte de la política nacional de promoción para la inversión turística del país que ira impulsando el Ministerio de Turismo durante varios años, así logrando que las empresas que se encuentran en esta industria crezcan y se fortalezcan ya que representas un gran porcentaje del PIB. (Ministerio de Turismo, 2013, parr.2).

En el 2014 alrededor de 30 inversionistas nacionales y extranjeros se reunieron en Quito con el Presidente Rafael Correa y la Ministra de Turismo, en este encuentro se presentó varios proyectos los cuales se están desarrollando ya que cada vez más existe un incentivo para esta industria dentro del país. “El turismo en Ecuador crece al 14,2%, mientras en el mundo está creciendo al 5%, lo que nos ubica, al momento como segundo país de mayor crecimiento en Latinoamérica y entre los diez de mayor proyección del mundo” (Ministerio de Turismo, 2014, parr.3).

Se ha vuelto importante este sector ya que con la campaña de “*All You Need is Ecuador*” quieren sacar adelante la industria siguiendo con los propósitos y metas establecidas años atrás, así logrando resultados actualmente y en un futuro.

Por otro lado, la Corporación Financiera Nacional (CFN), actualmente financia actividades a través de su línea de crédito que corresponde a alojamiento en el caso de hoteles, hosterías, hostales, cabañas, entre otros. En alimentos y bebidas financia a Restaurantes y Cafeterías. También están las agencias de viaje, transporte turístico y actividades inmobiliarias.

Los impuestos especiales son otros factores importantes que analizar, en el Ecuador son las obligaciones tributarias en este caso la obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC), este corresponde a ser una identificación para las actividades económicas lícitas, esto quiere decir que todas las sociedades tanto nacionales como extranjeras que inicien una actividad económica tienen la obligación de obtener su número de RUC.

En el Ecuador existe un objetivo con respecto al nivel de subsidios gubernamentales, y es la eliminación de subsidio al gas. El Gobierno por el

cambio de la matriz energética incentiva a la población a utilizar energía eléctrica para lo que propone subsidiar 100 kilovatios por casa, lo que equivale a un cilindro y medio de gas. Esto es muy beneficioso para el país ya que contaría con una energía limpia evitando el consumo de gas que es causa de muchos accidentes y representa un gran ingreso al estado por la eliminación del subsidio. (Codesolar, 2014).

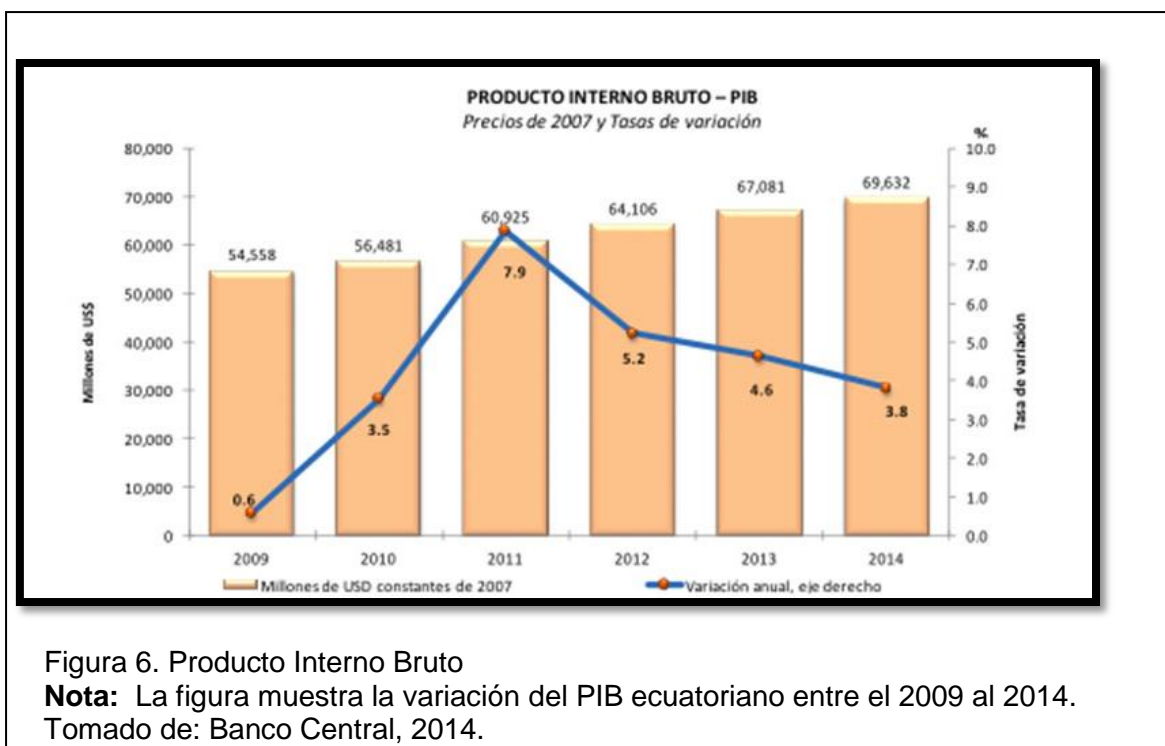
Nuevas normas y regulaciones sobre importaciones y exportaciones que implementó el gobierno estos años, una de ellas es para la importación de licores que dispuso el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (Senae). Las regulaciones son diferentes para las distintas industrias, en el caso de la industria de Hoteles y Restaurantes es importantes tener en cuenta el registro de sanidad, regulaciones ambientales, licencias comerciales, nombre comercial de un negocio, marcas registradas, entre otras.

Tanto las políticas interiores como exteriores de un país van a beneficiar a los negocios dentro del mismo, en el caso ecuatoriano y específicamente del restaurante se puede decir que los impuestos creados por el gobierno pueden afectar al crecimiento del negocio en su totalidad; pero también por otro lado la iniciativa del gobierno actual de promover el turismo es un factor que ayuda a la empresa a crecer ya que con el pasar del tiempo más personas visitan nuestro país y por ende los ingresos de los negocios en general crecen.

Puede que algunas decisiones tomadas sobre las importaciones afecten mayormente al restaurante o negocios de este tipo que en su mayoría importan productos pero esto cambia cuando hay un incremento en el turismo y existen acuerdos entre comerciantes, negocios y el gobierno.

2.3.3.2. Factores Económicos

Los factores económicos son importantes para analizar cómo se encuentra la demanda y la oferta en un país, así tomando en cuenta ciertos elementos que puedan expandir o contraer el ingreso disponible que tengan las empresas para seguir con sus negocios, y como país para tomar en cuenta las falencias y beneficios en las industrias y sus productos.



Comenzando con el PIB del país, en el año 2012 fue de \$64,106 millones, en el 2013 \$67,081 millones y en el 2014 \$69,632 millones creciendo solamente un 3,8% comparado al 4,6 del 2013. Lo que se puede observar en el gráfico es el crecimiento año tras año, siendo esto positivo para el país por el aporte que representa y no teniendo bajas tan drásticas que afecten al país.

Tabla 3. Producto Interno Bruto por clase de actividad económica, primeros tres meses de cada año.

| Actividad Económica | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Pesca | 93.313 | 89.521 | 109.270 | 113.144 | 99.230 | 121.711 |
| Minería | 3.167.392 | 3.246.986 | 3.020.549 | 3.134.899 | 3.374.917 | 3.412.443 |
| Industria Manufacturera | 2.467.204 | 2.522.052 | 2.766.331 | 2.844.998 | 2.866.726 | 2.827.536 |
| Electricidad, gas y agua | 657.361 | 735.453 | 822.516 | 910.741 | 967.053 | 1.029.339 |
| Construcción | 1.601.634 | 1.643.940 | 1.748.933 | 1.867.594 | 1.947.764 | 1.967.313 |
| Comercio | 1.781.091 | 2.042.340 | 2.327.959 | 2.519.805 | 2.725.142 | 2.732.543 |
| Restaurantes y Hoteles | 306.206 | 316.948 | 344.791 | 364.028 | 377.901 | 378.447 |
| Transporte | 986.235 | 1.053.951 | 1.131.752 | 1.197.772 | 1.245.388 | 1.275.373 |
| Comunicación | 478.097 | 532.150 | 572.585 | 626.322 | 659.742 | 679.244 |

Nota: La siguiente tabla muestra el Producto Interno Bruto de los primeros tres meses de cada año por las actividades económicas más importantes.

Adaptada de: Banco Central. s.f.

Se puede observar en las dos tablas que la industria de Hoteles y Restaurantes al pasar de los años ha tenido un buen aporte al PIB del país, siendo este gráfico de los primeros tres meses de cada año. Este crecimiento se debe a todos los aspectos ya mencionados sobre que está haciendo el gobierno y las inversiones que se han logrado y se lograrán. Al momento que el PIB crece, existe más gasto público haciendo que las personas comienzan a gastar más dinero, lo que se logra que la industria tenga un crecimiento.

Por otro lado, entre el trimestre de 2014 los componentes que más aportaron al crecimiento fueron la inversión, las exportaciones y el consumo de los hogares. Por la caída del petróleo se recortó el presupuesto siendo este el principal producto de exportación, pero se espera un 4,1% de crecimiento del PIB para el 2015. (El Universo, 2015, párr.5).

Tabla 4. Producto Interno bruto por industrias (miles de dólares)

| Período / Industrias | Agricultura, ganadería, caza y silvicultura | Pesca (excepto camarón) | Petróleo y minas | Manufactura (excepto refinación de petróleo) | Suministro de electricidad y agua | Construcción | Comercio | Alojamiento y servicios de comida | Transporte | Correo y Comunicaciones |
|----------------------|---|-------------------------|------------------|--|-----------------------------------|--------------|-----------|-----------------------------------|------------|-------------------------|
| 2000 | 2.456.457 | 193.944 | 967.315 | 3.353.742 | 185.197 | 906.170 | 2.708.352 | 253.709 | 1.373.230 | 262.187 |
| 2001 | 2.765.888 | 186.365 | 659.625 | 3.928.871 | 398.257 | 1.416.427 | 3.585.909 | 483.952 | 2.234.772 | 593.371 |
| 2002 | 2.875.121 | 214.425 | 831.696 | 4.176.340 | 644.598 | 1.731.878 | 3.715.923 | 606.682 | 2.336.356 | 696.355 |
| 2003 | 3.130.306 | 249.344 | 1.286.019 | 4.345.472 | 637.886 | 1.896.306 | 3.947.909 | 653.399 | 2.610.339 | 828.755 |
| 2004 | 3.151.946 | 239.748 | 2.363.557 | 4.621.154 | 567.868 | 2.415.654 | 4.139.760 | 695.286 | 2.815.830 | 941.252 |
| 2005 | 3.390.487 | 320.057 | 3.782.855 | 5.136.671 | 520.506 | 2.925.666 | 4.657.562 | 742.339 | 3.054.324 | 1.151.324 |
| 2006 | 3.760.797 | 378.110 | 5.317.775 | 5.742.829 | 516.080 | 3.638.976 | 5.045.310 | 803.312 | 3.250.486 | 1.152.321 |
| 2007 | 4.174.664 | 374.429 | 5.970.124 | 6.077.119 | 585.603 | 4.016.663 | 5.356.038 | 864.979 | 3.231.203 | 1.241.421 |
| 2008 | 4.813.457 | 441.135 | 8.928.498 | 7.447.386 | 632.532 | 5.394.324 | 6.742.797 | 947.086 | 3.520.805 | 1.425.183 |
| 2009 | 5.572.376 | 385.758 | 5.120.757 | 7.699.188 | 541.609 | 5.927.782 | 6.523.543 | 1.182.399 | 3.548.360 | 1.553.783 |
| 2010 | 6.113.908 | 424.334 | 6.735.202 | 8.271.976 | 393.605 | 6.312.270 | 7.436.838 | 1.289.808 | 3.662.435 | 1.582.293 |
| 2011 | 6.753.377 | 475.807 | 8.546.382 | 9.226.067 | 625.270 | 8.104.555 | 8.423.095 | 1.549.470 | 4.017.499 | 1.731.824 |
| 2012 | 6.985.341 | 515.618 | 9.309.986 | 9.871.412 | 672.769 | 9.547.291 | 8.946.780 | 1.820.243 | 4.538.750 | 1.846.984 |

Nota: La siguiente tabla muestra el Producto Interno Bruto por industria hasta el año 2012 y su crecimiento.

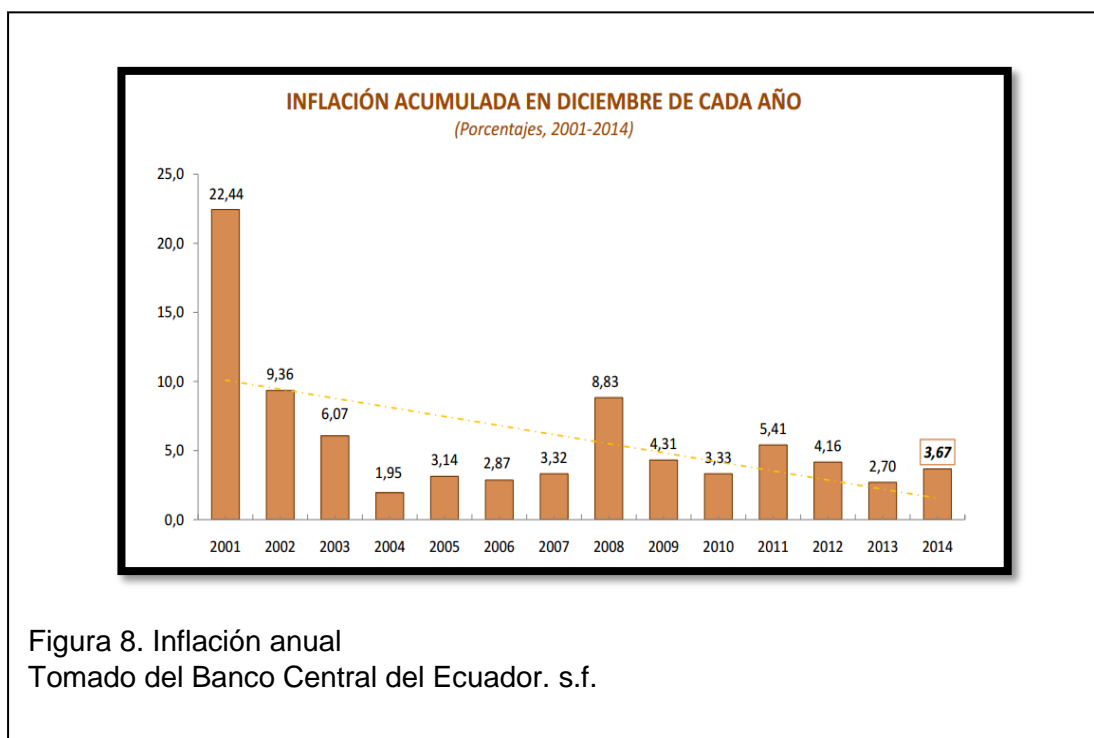
Adaptada de: Banco Central. s.f.

Entre los años 2008-2009, hoteles, restaurantes y servicios crecieron en un 5,5% representando una tendencia positiva en este sector. Por otro se puede notar en la tabla que el crecimiento ha sido favorable para la industria, tomando el último año 2012, cerrando con \$1.820,243.

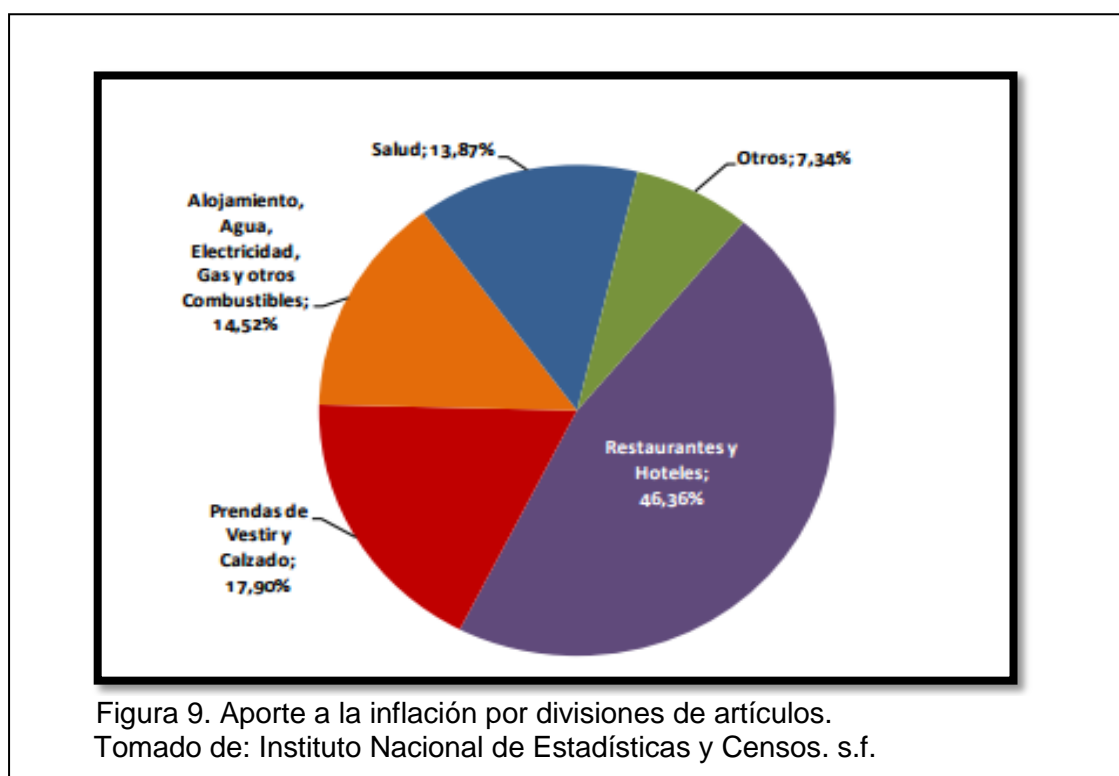


Existió una variación de la producción en la tasa total a lo que se refiere a hoteles, restaurantes y servicios entre el 2001-2009 con un promedio del 18,5% anual, lo que quiere decir que no ha existido una variación muy drástica durante los nueve años.

En la industria de Hoteles y Restaurantes, se encuentra una de las actividades competentes a este proyecto las cuales son la de Restaurantes y Servicio Móvil de comidas, esta obtuvo un 53% de la producción total del sector siendo una de las más importantes y un 6% del aporte nacional. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador, 2013, p.6)



En diciembre del 2014, la tasa de inflación en el país fue de 3,67%, se puede observar en el gráfico que aumentó comparando al 2013. La inflación es el crecimiento continuo de precios de los bienes y servicios, esto quiere decir que de la inflación depende o es el resultado de adquirir menos bienes por cada dólar, cada dólar va a valer menos que antes si existe esta.



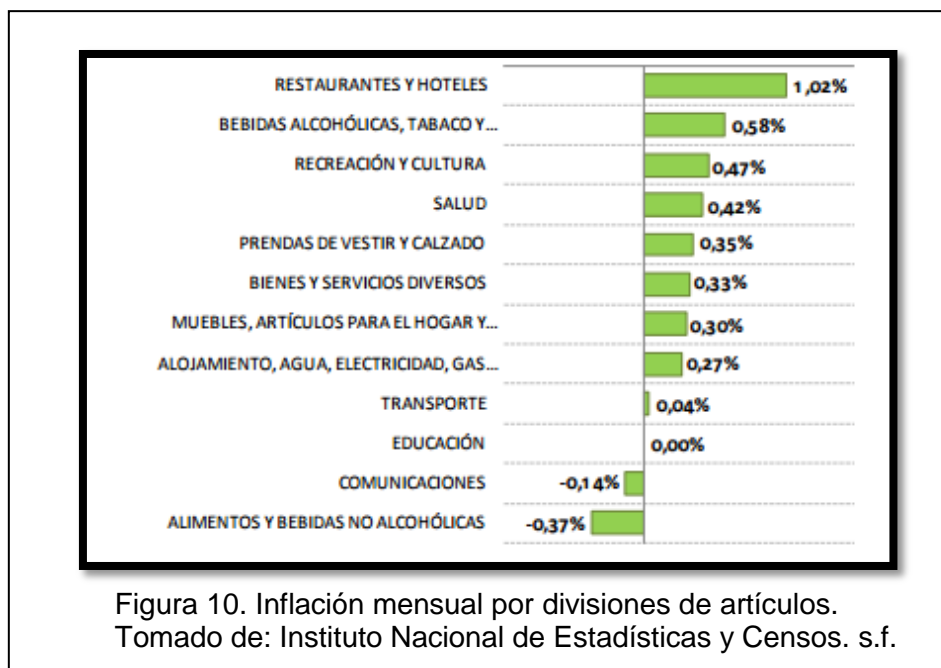
La inflación anual en febrero del 2014 fue de 2,85%. Los sectores que más aportan a la variación anual del IPC (Índice de Precios al Consumidor), este indicador mide los cambios del nivel general de los precios a través del tiempo correspondiente al consumo final de bienes y servicios de los hogares por división de artículos, en este caso fueron: Restaurantes y Hoteles con un 46,36%, servicios con un 14,52% y prendas de vestir y calzado con un 17,90%.

En el gráfico siguiente se puede notar que los artículos que están en hoteles y restaurantes son los que han ayudado al aumento de índice general de precios en una gran cantidad, aportando con una inflación anual de 6,84%.

| RESTAURANTES Y HOTELES | | | | |
|------------------------|-------------|---------------------------|----------------------|-----------|
| Mensual: 1,02% | | Anual: 6,84% | | |
| Artículo | Ponderación | Aporte al IPC general (%) | Porcentaje de aporte | Inflación |
| Almuerzos | 0,0451 | 0,0410 | 67,41% | 1,52% |
| Desayunos | 0,0112 | 0,0069 | 11,28% | 0,94% |
| Hamburguesa | 0,0017 | 0,0004 | 0,70% | 0,42% |
| Hotel | 0,0021 | 0,0001 | 0,16% | 0,08% |

Tabla 5. Artículos que más aportan a la división de Restaurantes y Hoteles
Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. s.f.

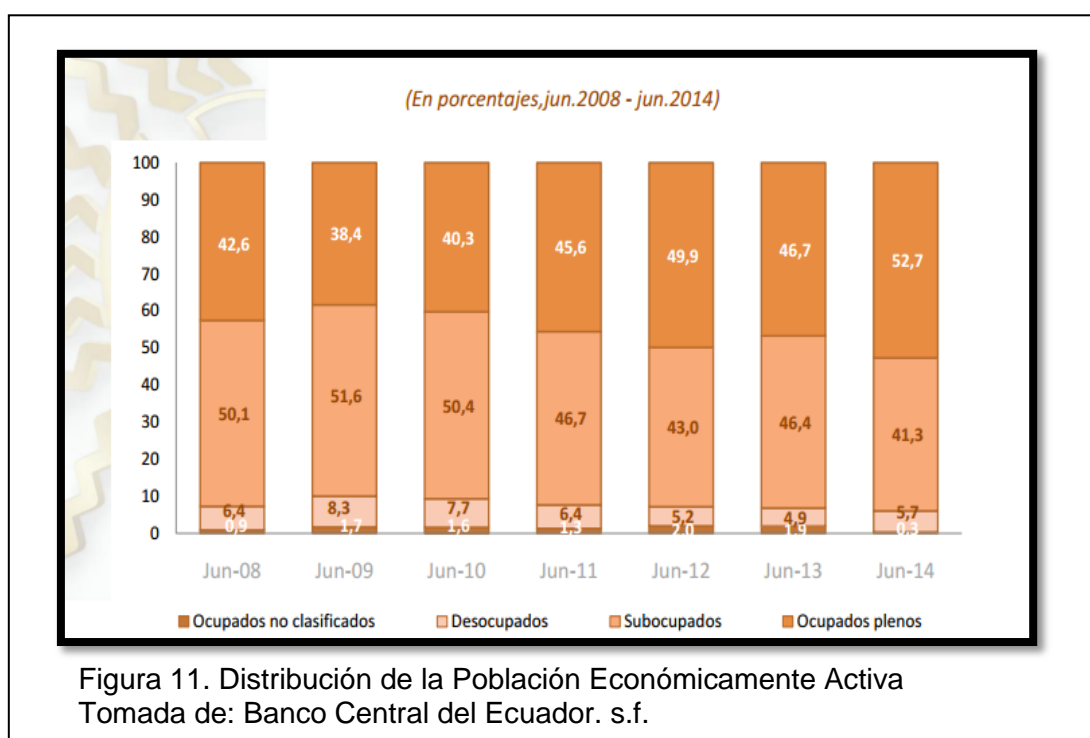
Esto refleja que existe un aumento en la demanda, se observa en el incremento del consumo de las familias, por ende existe un crecimiento de los precios de la economía lo que igual hace que incremente la oferta monetaria y afecte directamente a las familias logrando que estas demanden más.



Las variaciones de precios fueron de tres divisiones principales las cuales explican el comportamiento del IPC en febrero del 2014, los principales son Restaurantes y Hoteles con 1,02%, bebidas alcohólicas con 0,58%; recreación y cultura con 0,47%, que en conjunto aportaron a la inflación con el 78,78%. (INEC, 2014, p.6)

Según los datos obtenidos en CEDATOS, los sectores más optimistas con respecto al incremento de su actividad productiva son Industria, Comercio y Servicios. Los Restaurantes tienen un 3% de crecimiento anual.

Por otro lado analizando la PEA (Población Económicamente Activa), se notó que en el 2013, la tasa de ocupación plena fue de 51,5%, la de subocupación del 43,3%, y la de desocupación fue del 4,9%.



La población económicamente activa en Junio del 2014 cómo se muestra en el gráfico, existen más ocupados plenos con relación a años anteriores, lo que refleja una mejor estabilidad en el país donde las personas tienen puestos de trabajo, la subocupación ha ido variando, y la desocupación ahora es menor a otros años.

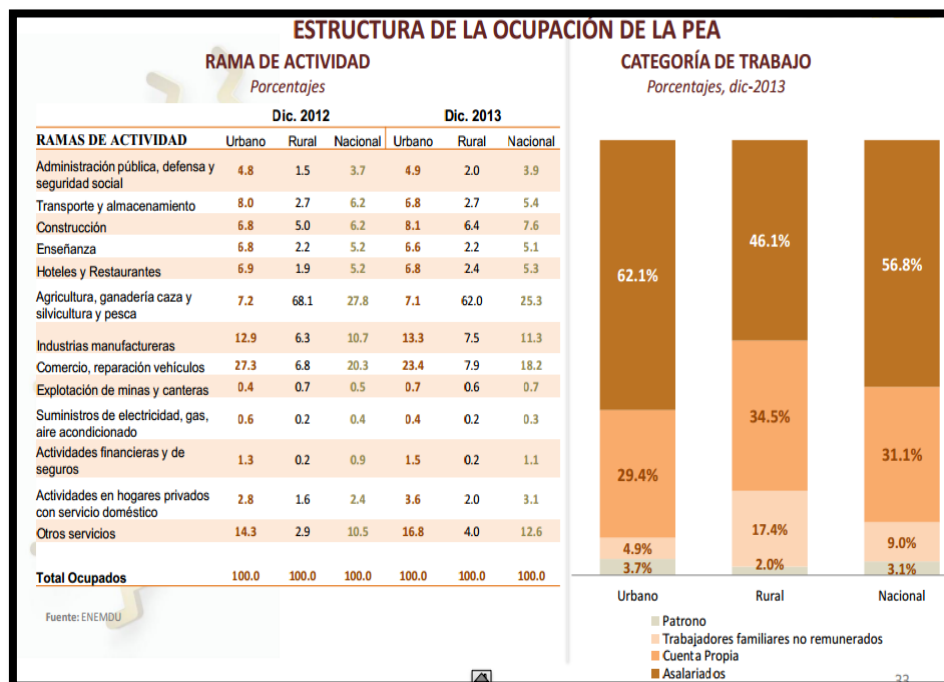


Figura 12. Estructura de la ocupación de la PEA
Tomada de: Banco Central del Ecuador. s.f.

En la estructura de la ocupación de la PEA, se observa que en la rama de Hoteles y Restaurantes ha variado muy poco en lo que es urbano, rural y nacional, no se nota un cambio significativo lo que es bueno ya que existe trabajo en este sector y muy poco desempleo.

La tendencia de desempleo en el Ecuador aún es baja. En el 2014 el Gobierno comunicó que el país tiene la tasa de desempleo más baja de América Latina con un 4,12%. (Gallegos, 2014, párr.1).

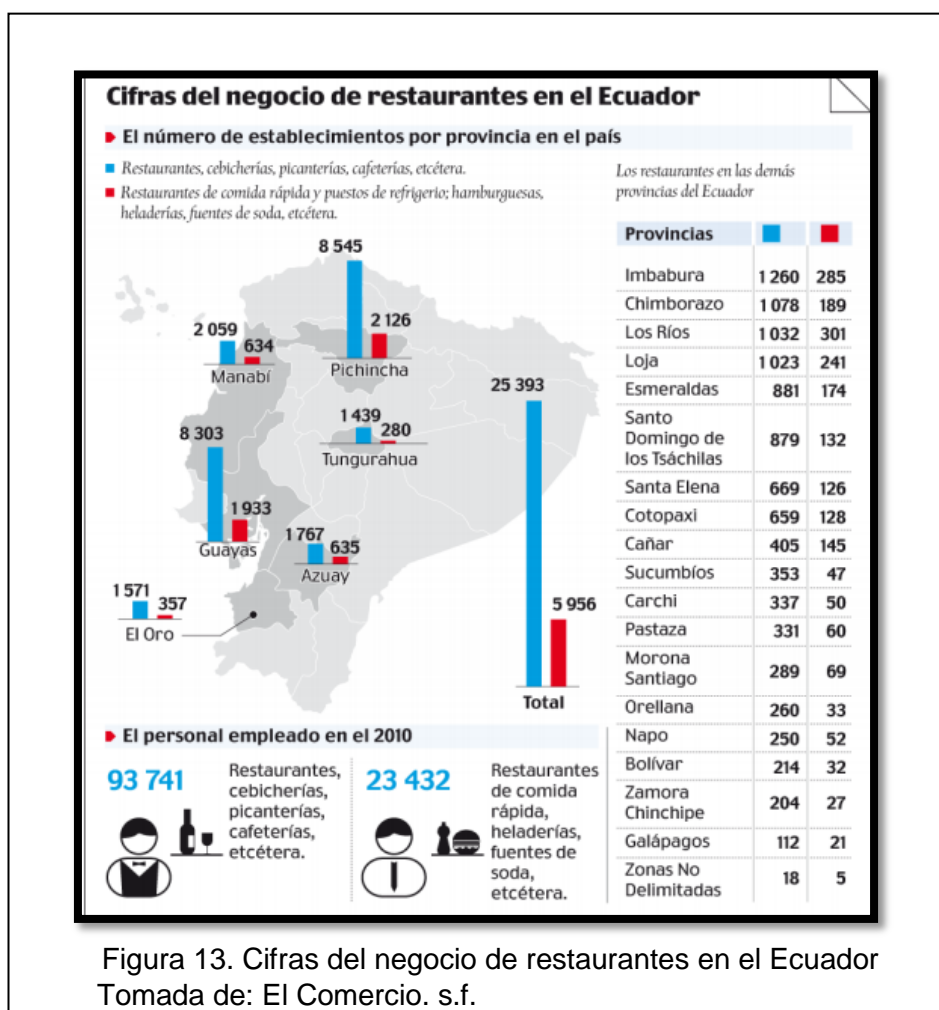


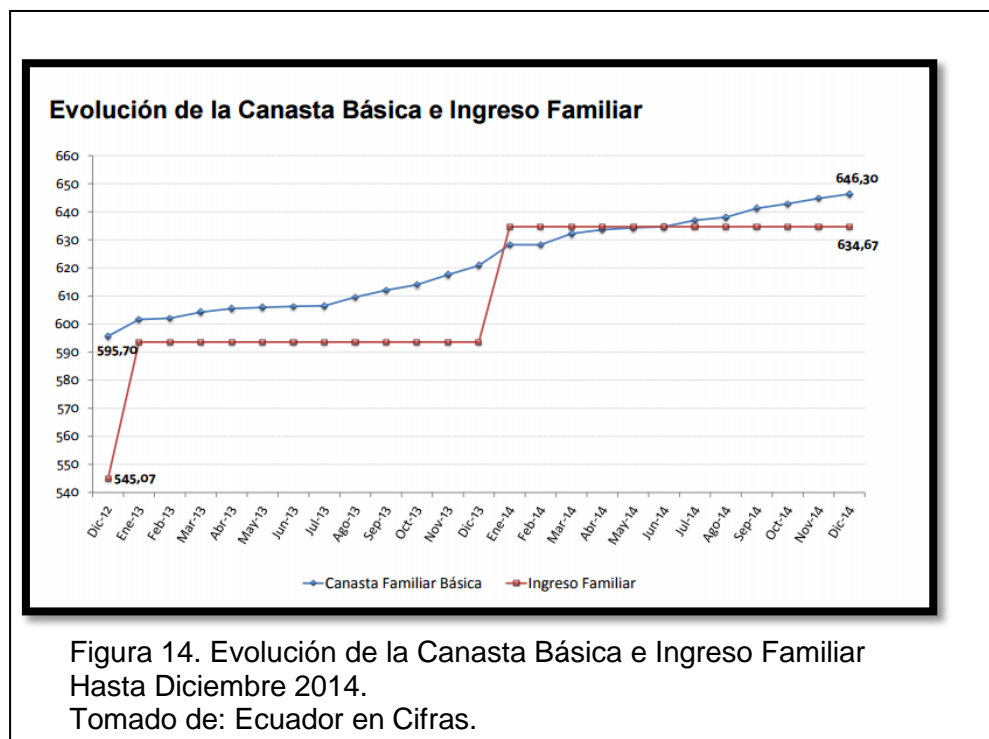
Figura 13. Cifras del negocio de restaurantes en el Ecuador
Tomada de: El Comercio. s.f.

- En Ecuador existen 33.938 restaurantes siendo los negocios con mayor número de locales en el país, entre otros.
- El personal que emplean los restaurantes es de 94 mil personas aproximadamente.

En la parte turística el personal empleado es 205.452 personas en total, correspondiendo al 53% mujeres y 47% hombres. La mayor parte está concentrada en el servicio de alimentos y bebidas con un 64% y posteriormente el servicio de alojamiento con un 12%. (INEC, 2010)

El desarrollo del sector hotelero y de restaurantes en el Ecuador se encuentra en constante crecimiento, lo que hace que sea una industria favorable ya que sus variables eso lo indican. Esta área se encuentra en constante desarrollo

permitiendo que exista más producción y negocios que aumenten el crecimiento del mismo obteniendo una tendencia positiva.



En diciembre del 2013 la Canasta Básica Familiar fue de \$595,70 y el Ingreso Familiar de \$545,07; considerando que no existía una variación muy amplia entre los dos factores.

En enero del 2013 la canasta básica fue de \$601,61 y el ingreso mensual familiar fue de \$593,60, siendo la cobertura de la canasta básica del 98,7%. Así mejorando un poco el desbalance que ocurría en años anteriores. (MCPE, 2013, p.1).

Para Diciembre del 2014 la Canasta Básica Familiar fue de \$646,30 y el ingreso Familiar Mensual de \$634,67; tomando en cuenta que ocurrió un déficit de \$11,63 entre estos, siendo la cobertura de la canasta básica del 98,20%. Pero mejoró lo que fue en el año 2013 que existía el 91,50% de cobertura de la canasta.

Así igual, tomando en cuenta que en el 2015 el costo promedio nacional de la canasta se ubicó en \$657,68. (El Comercio, 2015, párr.2).

En el cuadro a continuación se puede observar la cantidad de establecimientos, personal ocupado, ingreso total el cual aporta al país, y el gasto en inversión y desarrollo de la industria. El ingreso de restaurantes obviamente es mayor el número de establecimientos en el país mayor al de hoteles, pero en el gasto mayormente tienen los hoteles ya que son los que tienen que estar constantemente investigando e invirtiendo para mantenerse.

Tabla 6. Gasto en Inversión y Desarrollo.

| Actividad | # De Establecimientos | Personal Ocupado | Hombres | Mujeres | Ingreso Total (Miles USD) | Gasto en Inversión y Desarrollo (Miles USD) |
|---|-----------------------|------------------|---------|---------|---------------------------|---|
| Servicio de alojamiento para visitantes (HOTELES) | 4.329 | 25.182 | 14.007 | 11.175 | 1.688.438 | 281 |
| Servicio de provisión de alimentos y bebidas (RESTAURANTES) | 48.385 | 132.805 | 51.051 | 81.754 | 1.722.060 | 145 |

Nota: La siguiente tabla muestra el gasto en inversión y desarrollo en las actividades de Hoteles y Restaurante para determinar los factores importantes.

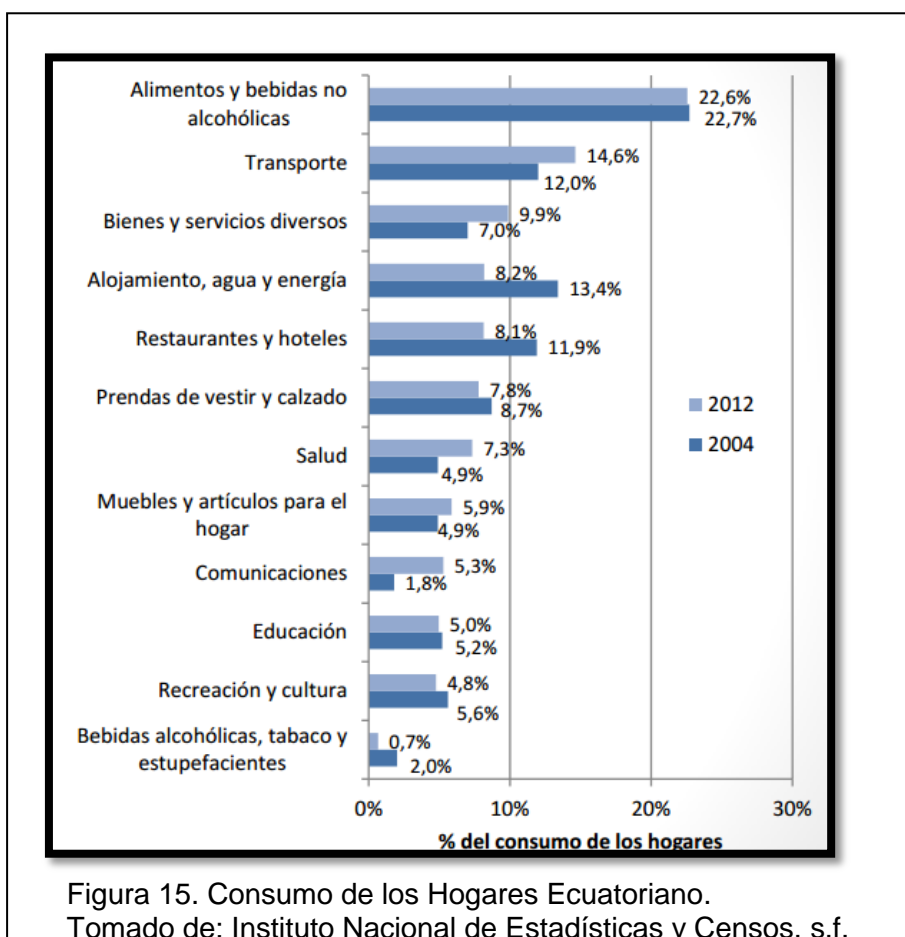
Adaptado de: Censo Nacional Económico, 2010.

El INEC realizó un censo en el 2012 con resultados de 61.546 establecimientos los cuales se caracterizan por aportar al turismo del país, de estos 48.385 son restaurantes, representando un 79% del total, correspondiendo el 7% a servicios de alojamiento. Esta industria aporta una gran cantidad al turismo del Ecuador lo que llega a ser muy importante para el desarrollo económico del mismo. (Ecuador en Cifras, s.f.).

Patrones de consumo

En una encuesta realizada sobre Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos (ENIGHU), en el 2004 el gasto que existía en los hogares mensualmente era de \$529 y pasó en el 2012 a ser de \$720, con un crecimiento promedio anual del 3.9%. Durante los años se puede observar que el gasto en las familias ha

ido aumentado ya que existe más flujo de efectivo en el mercado lo que permite que el gasto público crezca y los hogares tiendan a gastar más posiblemente por el hecho de que se van generando nuevas necesidades. (PROFITAS, s.f, p.2)



Como se puede observar en el gráfico el principal rubro de gasto de los hogares es el de Alimentos y bebidas no alcohólicas con un 22,6%. Seguido por transporte con 14,6; en tercer lugar bienes y servicios diversos con 9,9% y finalmente por alojamiento, agua y energía con 8,2%. Este comportamiento quiere decir que las personas tienden a gastar en alimentación, transporte, servicios, entre otros.

Dependiendo de cómo se encuentre una economía en el país, las personas comienzan a priorizar sus gastos a lo que consideren importante. En el gráfico

se puede ver como algunos componentes se redujeron del 2004 al 2012, uno de estos fue el de Restaurantes y Hoteles que pasó de aportar el 11,9% del gasto en el 2004 a aportar el 8,1% en el 2012, lo mismo pasó con prendas de vestir y calzado; recreación y cultura, esto pudo haberse dado por cambios de varios factores en la economía que afectaron al ingreso de los hogares y no tenían como prioridad los sectores mencionados.

Se puede entender que el crecimiento de la economía del restaurante depende del momento en que este atravesando el país actualmente, los negocios tanto hoteleros como restaurantes han tenido un crecimiento anual favorable que ayudan a su incremento y aporte al país con un ingreso totalmente favorable para el mismo. Como ya se mencionó anteriormente el crecimiento del turismo dentro del país también es un factor importante para que el PIB anual crezca, si se tiene más turistas, más va a ser el ingreso y aporte al estado anualmente, lo que va ayudar al negocio a su crecimiento y a los factores que lo afecten directamente. El crecimiento de la industria de Hoteles y Restaurantes es muy variable y es una industria muy favorable al mismo tiempo, es por esto que el crecimiento del negocio si se lo lleva adecuadamente va a ser exitosa, considerando que el incremento de este tiempo de negocios en general, dependerá del momento en el que el país atraviesa, por lo tanto si es que el país se encuentra en crisis económica, sus negocios también van a sufrir un cambio.

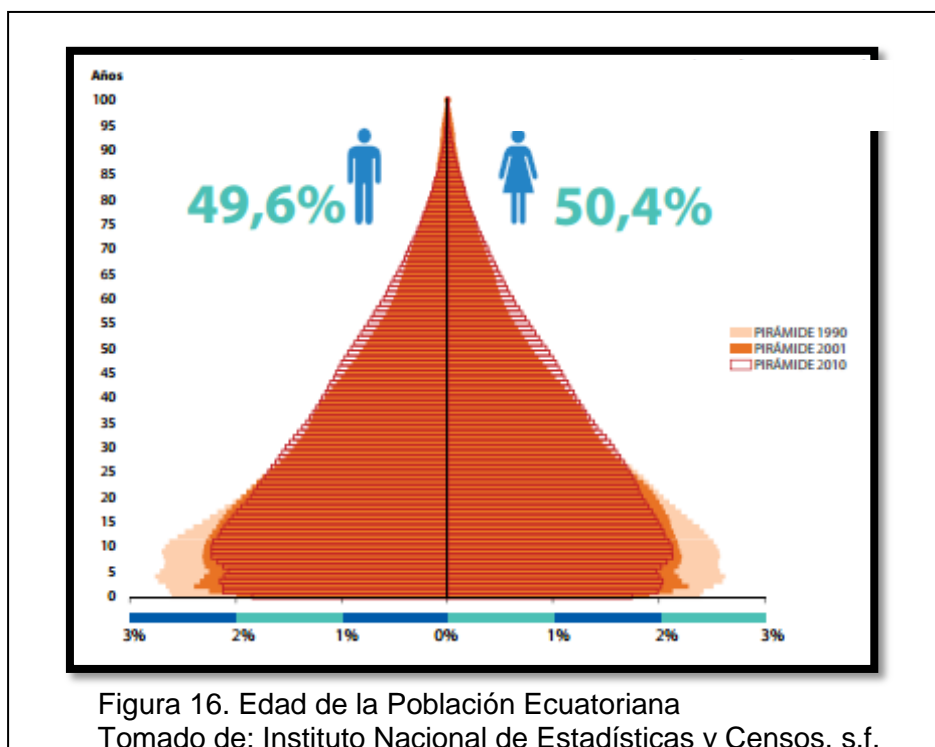
2.3.3.3. Factores Sociales, Demográficos y Culturales

“Las tendencias sociales, demográficas y culturales definen la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo...” (David, 2003, p. 83).

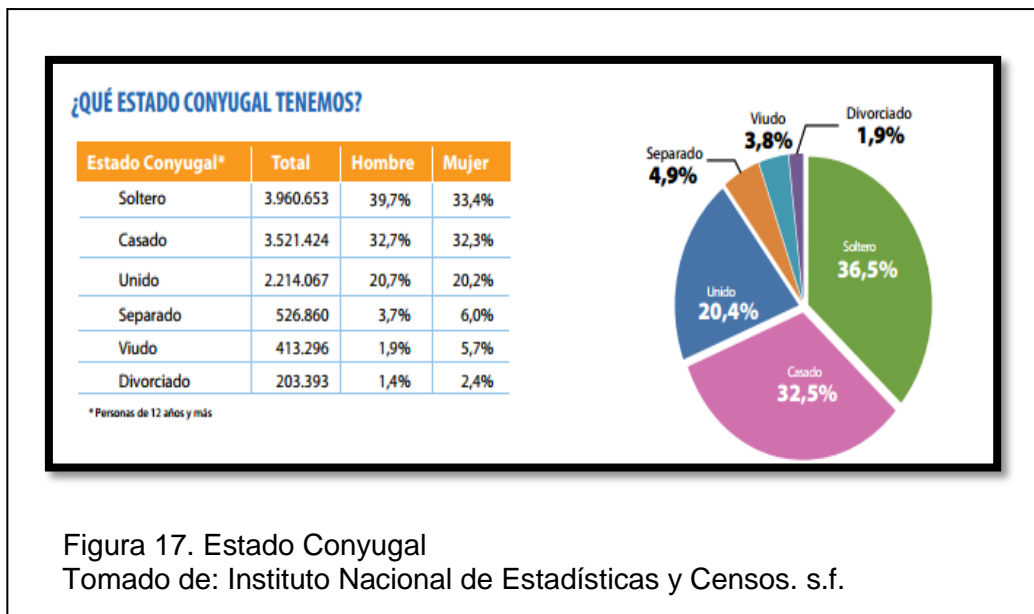
Una encuesta realizada por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) en las 24 provincias del Ecuador sacó en el 2013 varios datos:

- El número de personas promedio en un hogar ecuatoriano es de 3.9.
- En un promedio el ingreso de las familias ecuatorianas es de \$892.9, lo que corresponde a \$1.046 en la parte urbana y \$567.1 en la rural.

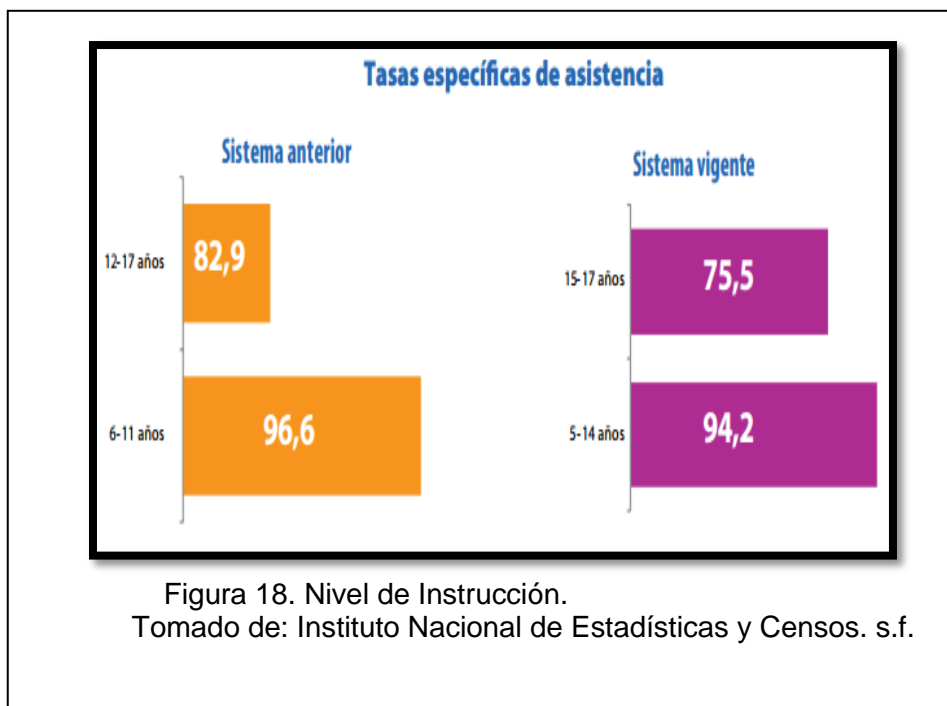
- Más de la mitad de la población (58,8%) tiene ingresos mayores a sus gastos.
- Existe un 24,4% de los gastos los cuales están destinados para alimentos y bebidas no alcohólicas.
- Por otro lado, el 48% de las personas prefieren hacer sus compras o consumos en tiendas de barrio. (LaHora, 2013).

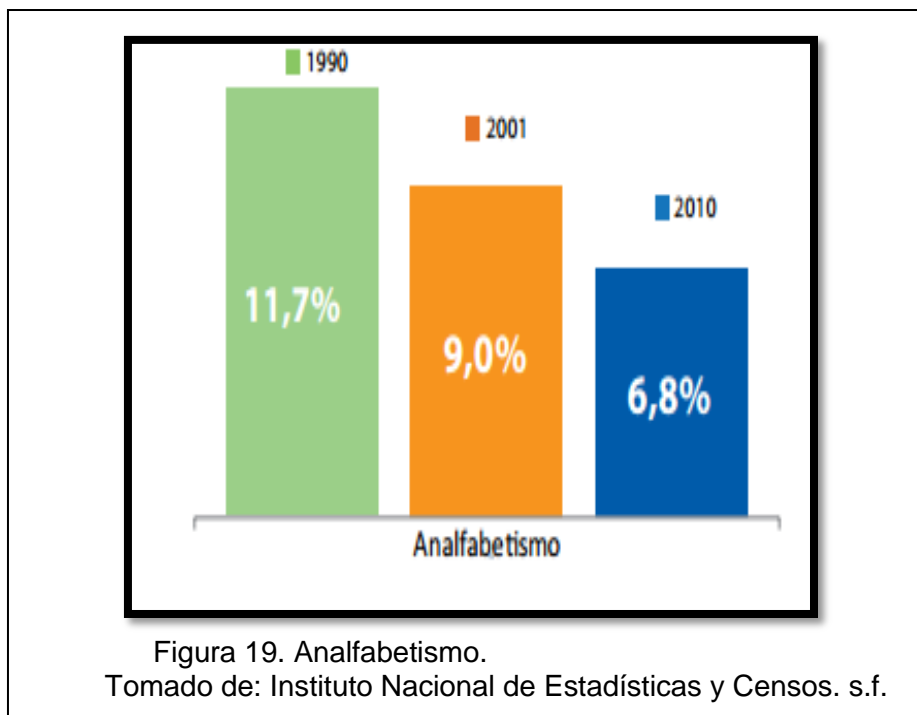


La población menor a 5 años en las dos últimas décadas ha disminuido, esto se debe a que el promedio de hijos en los hogares ha bajado. Por otro lado, la población de 40 años en adelante se ha incrementado o mantenido por el hecho de que tienen altos índices de natalidad.



En el Ecuador el 36,5% de la población es soltera, seguida por el 32,5% casados; el 20,4% unido; 4,9% separado; 3,8% viudos y 1,9% divorciados.



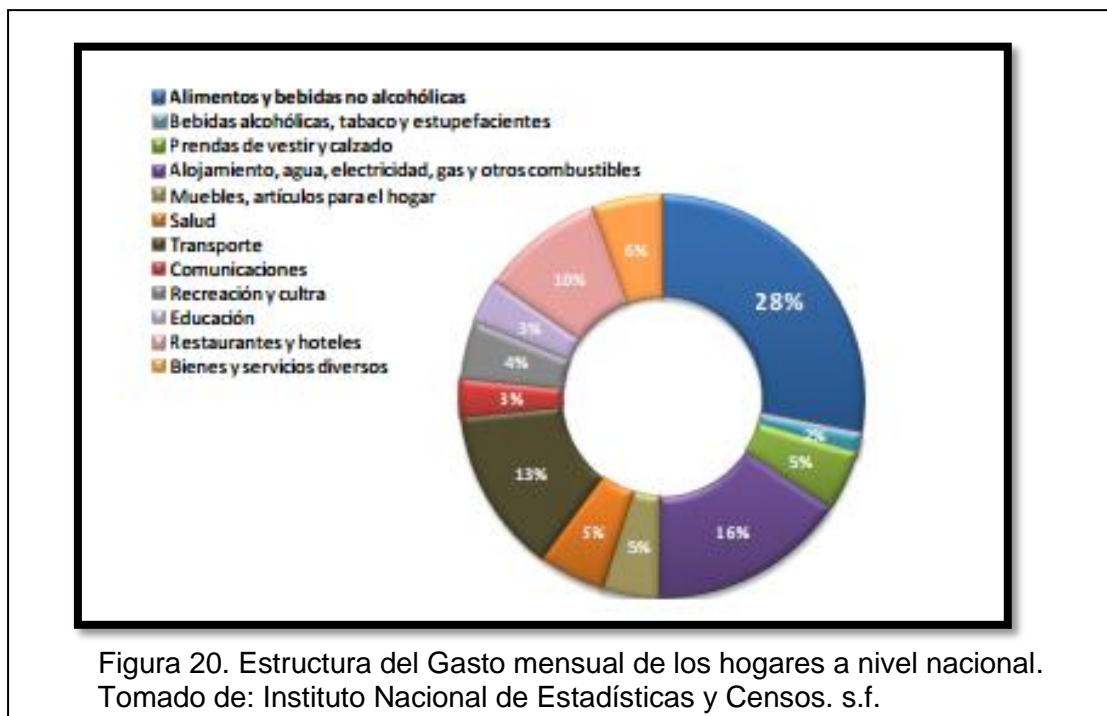


El nivel de instrucción de una persona es el grado más alto de estudios realizados, en el sistema vigente se puede observar que las personas entre 15-17 años asisten en un 75,5%; y de 5-14 años asisten 94,2% de las personas a instituciones para prepararse profesionalmente. Correspondiente al analfabetismo en las personas de 15 años y más se ha notado una disminución al pasar de los años llegando en el 2010 a un 6,8% de personas que no saben ni leer ni escribir comparando a los años anteriores.

En muchas ocasiones si no es en la mayoría hay que tomar en cuenta los cambios en gustos y preferencias de los consumidores ya que estos son los que generan un beneficio, un conflicto, o un *plus* a las marcas nacionales a que se mantengan informadas sobre sus clientes, tomando en cuenta las modificaciones del mercado para fortalecer posteriormente relaciones en el consumo de los productos.

Ecuador en los últimos años ha demostrado un crecimiento en de la industria hotelera y restaurantes como se pudo observar con los indicadores, la inversión extranjera ha ayudado en gran proporción ya que existe una gran apertura de

franquicias de comida, hoteles y varios restaurantes. Se puede observar una tendencia importante por la influencia social y comercial en este sector.



Tomando el gasto mensual de los hogares a nivel nacional se puede observar que está destinado a varios sectores de la industria siendo el de alimentos y bebidas no alcohólicas el mayor con un 28%, por otro lado el 10% del gasto de las familias está designado para Hoteles y Restaurantes siendo el cuarto sector más importante.

Existen varios indicadores del sector que muestran que la industria crece, los ecuatorianos mientras más ingresos y posibilidades tengan tienden a consumir alimentos fuera de sus hogares. A lo largo de los años la importancia del sector de Hoteles y Restaurantes ha sido fuerte, logrando consolidarse y crecer por la inversión nacional y extranjera que ocurre en esta industria, sumando la apertura de nuevos negocios y la aportación de ingresos de turistas que llegan a las principales ciudades del Ecuador.

Es importante tomar el factor de la educación superior ya que al pasar de los años se ha tomado bastante en cuenta el sector gastronómico impulsando a que las personas se vuelvan más competitivas y siempre den un valor

agregado a su producto por el hecho de que la competencia es muy fuerte en el mercado.

En el ámbito ecológico en el Ecuador se realiza una encuesta llamada Encuesta Gasto e Inversión en Protección Ambiental, la cual consiste en una investigación para obtener información tanto ambiental como económica de los lugares en los cuales tienen 10 o más personas trabajando hasta la fecha en la cual se toma la información. Para esta información las industrias investigadas que se toman en cuenta son: Explotación de Minas y Canteras, Industrias Manufactureras, Comercio al por Mayor y al por Menor y Hoteles, Restaurantes y Servicios. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2009, párr.4).

Estas principales industrias afectan al medio ambiente produciendo mayores niveles de contaminación, por lo cual las toman en cuenta al momento de analizar la inversión en protección ambiental. Los resultados han sido positivos ya que con la encuesta realizada se pudieron dar cuenta lo que hacía falta para la protección del medio ambiente y los elementos tóxicos que se puede reducir en cada industria para evitar dicha contaminación.

Las tendencias sociales se basan en gustos y preferencias de los consumidores, es por esto que lo que trata el restaurante es cubrir estas necesidades, basándose en los factores previamente analizados, para las personas que optan por consumir comida italiana tomando al igual en cuenta los cambios que pueden ocurrir directamente con el cliente, sea por sus productos o el restaurante en sí. Por otro lado, en el país existe un aporte de los gastos mensuales de los hogares importantes destinados para alimentos y bebidas no alcohólicas, esto quiere decir que cierta parte de la población optará por salir a comer a restaurantes siendo esto un impacto positivo para el negocio. El impacto negativo para el restaurante es la competencia. Se encuentra en un mercado donde ahora con una mejor educación, emprendimientos y demás, las personas tienen más opciones a expandirse y salir adelante lo que tengan una ventaja competitiva o un factor diferenciador.

2.3.3.4. Factores Tecnológicos

“Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias. Los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica los productos, los servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas.” (David, 2003, p. 93).

Poco a poco se ha visto como la industria de Hoteles y Restaurantes ha mejorado y crecido en el factor tecnológico, gracias a las Apps para dispositivos móviles de plataformas online de comida a domicilio.

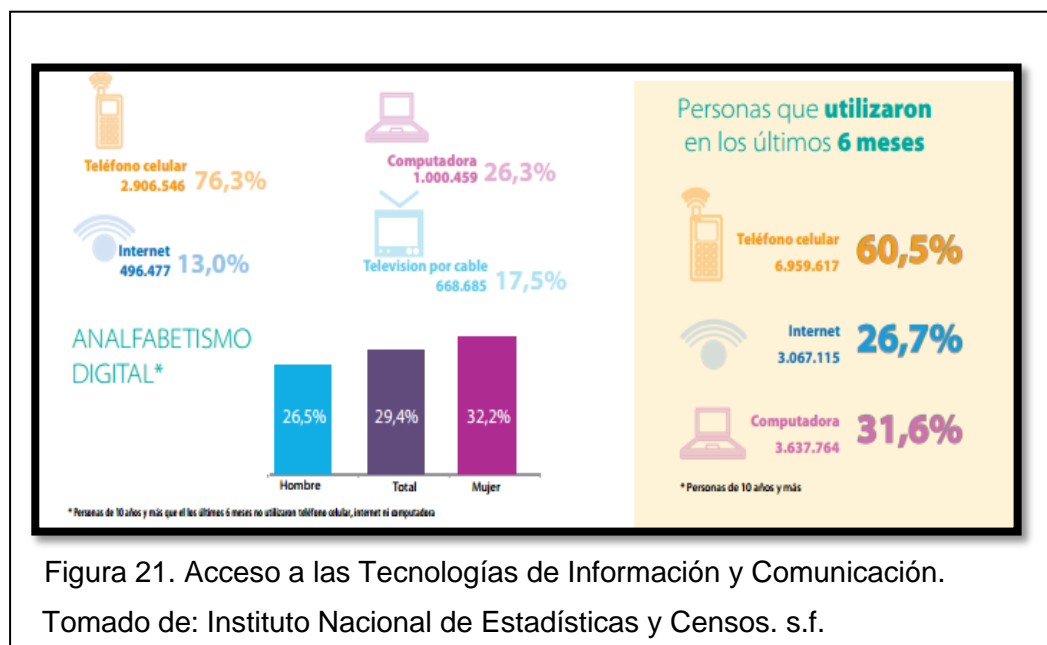
Al pasar del tiempo se ha producido un gran desarrollo en la Tecnología de la Comunicación permitiendo que las personas cambien su estilo de vida y como consecuencia mejoren los negocios. Los usuarios de internet han crecido en gran porcentaje no solamente en el país, sino en todo el mundo, las computadoras, los teléfonos inteligentes y *tablets* son los productos más vendidos y usados por la mayoría de personas.

En el 2012 se presentaron algunas cifras donde se pudo observar que 6.8 millones de personas tienen un dispositivo móvil en el país, las cuales 600 mil usan sus celulares para navegar por redes sociales. Tomando en cuenta que el 35,1% de la población tiene acceso a internet siendo Guayas con el mayor número de personas seguidos por Pichincha, 20% y 12,6% respectivamente. Entre estos porcentajes están las personas que los usan como medios de información que corresponden al 36% y el 28,2% como canal de comunicación. (Canal Tecnológico, 2012)

Las empresas muchas veces limitan los gastos tecnológicos y no toman en cuenta la importancia que tiene hoy en día. En algunas ocasiones esto se puede financiar después de satisfacer algunas necesidades de la empresa. El manejo de la tecnología es importante para los negocios y sus integrantes así pueden lograr tener una ventaja competitiva. Por otra parte, que un negocio o una empresa incorporen una base de datos podría ayudar a que el trabajo sea más eficiente. La recopilación de datos en la actualidad es un factor muy

importante para que las empresas mantengan relaciones sea con sus proveedores, clientes, entre otros. Para muchos negocios una base de datos es una herramienta indispensable ya que en ella se puede encontrar toda la información necesaria o muchas veces son usadas como filtros para saber quiénes son los clientes potenciales en su mercado.

La automatización, la cual consiste en el uso y aplicación de maquinaria o de ciertos procedimientos automáticos para realizar actividades en un trabajo o industria, es importante tomar en cuenta ya que con esto se reduce tiempos al momento de querer acceder algún tipo de información o tener un negocio, es importante en esta industria contar con bases de datos para saber quiénes son los clientes potenciales, o los clientes actuales.



Considerando estos factores, se puede determinar que es una gran ventaja lo que ahora la tecnología puede hacer en un negocio, en cada área del mismo, en el caso del restaurante existe la automatización la cual ayuda a que se implemente aplicaciones tanto para el cliente como la parte administrativa.

2.3.3.5. Factores Legales

“Las empresas y las organizaciones pueden ser sancionadas con severidad por no seguir las leyes federales, estatales y locales, así como las directrices relacionadas con el factor humano.” (David, 2003, p. 132).

El gobierno ecuatoriano regula el funcionamiento de los negocios a través de leyes. Existen ciertas actividades Turísticas que son Reconocidas por la Ley en el Ecuador las cuales incluyen a hoteles y restaurantes.

Por otro lado, la ley de Turismo del Congreso Nacional dice:

“Art. 61.- Refórmase el artículo 3 del Decreto Supremo 1269, de 20 de agosto de 1971, publicado en Registro Oficial No. 295 de 25 de agosto de 1971, por el siguiente texto: “ El Ministro de Trabajo y Recursos Humanos es responsable del control y estricto cumplimiento del presente Decreto, a objeto de que el diez por ciento adicional al consumo en concepto de propina que se paga en los establecimientos, hoteles, bares y restaurantes de primera y segunda categoría, sean entregados a los trabajadores, sin descuentos ni deducciones de ninguna naturaleza”. “(Ley de Turismo, 2002, p.12).

En el caso de servicios prestados por hoteles, restaurantes y bares que estén calificados correctamente en las notas de ventas y documentos requeridos deben necesariamente incluir la propina que establece el Decreto Supremo No. 1269. Este decreto controla y muestra los valores correspondientes al 10% adicional en el consumo de hoteles, bares y restaurantes de primera y segunda categoría. El 10% adicional al consumo es beneficioso para los trabajadores que se encuentran sujetos al Código de Trabajo y presenten sus servicios en estas instalaciones. (Acuerdo Ministerial, 2007).

Para muchas empresas es muy importante la gestión ambiental y es algo que no solo algunos negocios deberían tener conciencia sino todos. La ley de Gestión Ambiental habla sobre prevenir, controlar y sancionar las actividades que ocasionen contaminación al medio ambiente, se toma en cuenta a los sectores privados y públicos controlando y sancionando el momento que incumplan la ley. (Ley de Gestión Ambiental, 1999, párr.2).

Las empresas generalmente destinan su gasto para equipos e instalaciones, dejando a un lado la gestión ambiental, pero otras lo que realizan es gastar en equipos que generen menor contaminación y reducción de servicios básicos.

Por lo general se sobre entiende que tanto personas, como empresas y demás tienen derechos, también tienen obligaciones las cuales tienen que ser cumplidas, todo esto se cumple dependiendo de las leyes que regulen lo que haces, en el caso del restaurante, estas leyes que son impuestas para regular tanto el consumo del cliente como lo que el negocio expende, son totalmente necesarias para que exista un desarrollo adecuado dentro de la sociedad y así se considere todo con una legitimidad adecuada y con transparencia. Dentro de estas leyes y decretos se establece varios factores que varían dependiendo del negocio, en este caso serían los factores económicos del mismo, tanto regulados por leyes como las de turismo, leyes establecidas dentro del Código de Trabajo para controlar a los trabajadores y que así no exista inconsistencia mientras se dan las actividades de trabajo.

2.3.4. Competencia

“La recolección y evaluación de información sobre los competidores es básica para la formulación de la estrategia con éxito.” (David, 2003, p. 94).

En la industria de Hoteles y Restaurantes existen muchos competidores lo cual dificulta a un negocio nuevo entrar al mercado.

Se comenzará hablando sobre las fortalezas de los principales competidores de la industria.

Los competidores directos ya se encuentran bien posicionados en el mercado, lo que permite que tengan varios clientes los cuales prefieren ciertas comodidades que les otorgan los restaurantes de comida italiana a mencionar. En este caso el perfil de la competencia se ha determinado por la similitud, las características del producto, precios, calidad, segmento de mercado de los restaurantes y servicio que ofrecen. Entre los principales se encuentran:

- La Briciola

Posee dos establecimientos uno en Quito y otro en Cumbayá. Se dedican a la comida italiana, contando con variedades de platos, clasificado como el N°59 de 608 restaurantes en Quito en el 2014. Atraen a un segmento de consumidores de clase media-alta. (TripAdvisor, s.f.).

- Spaghetti

Posee dos locales en Quito y uno en Guayaquil. Destacados por su atención y deliciosos platos, pastas, ensaladas, carnes y vinos. Atrae a un mercado de consumidores de target medio-alto.

- Al Forno

Pizzería italiana con dos locales en Quito y uno en Cumbayá. Se destacan por la especialidad en pizza sobre todo en su masa, con una variedad de 50 tipos de platos, atraen a gran cantidad de personas ya que su receta única en la masa, siendo delgada, horneada y a base de vegetales. Se enfocan en un mercado de clase media a alta con precios bastante accesibles.

- Pavarotti Ristorante Italiano

Clasificado como N.º 108 de 608 restaurantes en Quito. Se especializa en comida italiana, mediterránea y española. Su mercado es para consumidores de clase media alta-alta.

- Restaurante Rincón Italiano

Se caracteriza por ser algo diferente, auténtico con un ambiente agradable dando un servicio cálido a los clientes con un toque italiano. Sus platos son comida italiana y pizzas. Se encuentra en el mercado hace 14 años, elaboran sus propios embutidos y pastas. El mercado al que se dirigen es clase media-alta.

Tabla 7. Competencia de Romolo e Remo, ubicadas en Quito, con su ventaja competitiva.

| Restaurante | Platos | Rango de Precios | Ventaja Competitiva |
|------------------|--|--------------------------|--|
| BRICIOLA | <ul style="list-style-type: none"> - Carnes <ul style="list-style-type: none"> *Filete Voronoff *Scalopiine Classiche - Ensaladas <ul style="list-style-type: none"> *Insalata Cesare *Insalata Marga *Insalata Clasica - Entradas <ul style="list-style-type: none"> *Gamberetti Mediterraneo *Carpaccio di Salmone - La Pasta <ul style="list-style-type: none"> *Agnolotti (di funghi) *Ravioli (di spinaci,di carne,di papa, otros) *Risotto *Lasagna - Sopas <ul style="list-style-type: none"> *Ministrene alla Genovese - Postres <ul style="list-style-type: none"> *Tiramisú *Gelato - Pizza <ul style="list-style-type: none"> *Napolitana *Romana *4 Formaggi | \$5,40 - \$18,10 | <p>Proponen una gastronomía típica italiana, utilizando ingredientes que los consideran primordiales e importantes para la comida italiana. Realizan su pan y la paste las cuales son encargadas de la elaboración por medio de su chef. Venden sus embutidos y aceite de oliva.</p> |
| SPAGHETTI | <ul style="list-style-type: none"> - Entradas <ul style="list-style-type: none"> *Antipasto de la Casa *Carpaccio mixto (res y salmón) *Calamares a la Romana - Sopas <ul style="list-style-type: none"> *Sopa de frutos del mar al vino tinto *Sopa de ajo mediterránea *Sopa de Tomate - Ensaladas <ul style="list-style-type: none"> *Ensalada Caesar (pollo, camarón) *Ensalada Griega *Ensalada Capresse - Pizzas <ul style="list-style-type: none"> *Pizza al tomate, queso, orégano *Pizza al tomate, queso, jamón *Pizza vegetariana | \$6,00 - \$ 24,00 | <p>Recreación de la comida italiana, con momentos únicos e irrepetibles, tomando en cuenta la infraestructura para dar comodidad a los clientes.</p> |

| | | | |
|------------------------|--|----------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> *Pizza a los 4 quesos - Pasta Rellena <ul style="list-style-type: none"> * Calzone,Caneloni,Gnocchi,Ravioli, Lasagna - Pastas <ul style="list-style-type: none"> *Spaghetti, Fetuccini, Fusilli, Macarron (Al tomate, a la crema, al aceite y ajo) - Pastas y Risottos - Especialidades <ul style="list-style-type: none"> *Pescados y Mariscos *Carnes y Aves | | |
| AL FORNO | <ul style="list-style-type: none"> - Pizza <ul style="list-style-type: none"> *Pizza de Embutidos *Pizza del Mar *Pizza sin Carne - Entradas <ul style="list-style-type: none"> *Minestrone *Bruschetta *Ensalada de Rucula y queso *Almejas al vino blanco - Pasta Fresca <ul style="list-style-type: none"> *Lasagnas - Spaghetti <ul style="list-style-type: none"> *Frutti di mare al cartoccio *Bolognesa - Especialidades <ul style="list-style-type: none"> *Corvina *Chuleta de Chancho *Lomo al Forno - Postres | \$ 4,00 - \$ 16,00 | Se basan en la historia de Santo Novata, quien inventó la masa de pizza de diferentes colores tienen de remolacha, albahaca, azafrán y calamar Una idea única, novedosa y creativa. |
| PAVAROTTI | <ul style="list-style-type: none"> - Pastas <ul style="list-style-type: none"> *Pasta con salsa de Gorgonzola. - Especialidades <ul style="list-style-type: none"> *Corvina *Pollos *Carnes - Sopas - Entradas - Ensaladas | \$ 15,00 - \$ 30,00 | Recetas originales por parte del Chef, dan al cliente una atención personalizada y de calidad por lo que el restaurante se ha vuelto reconocido, venden una experiencia con clase y estilo. |
| RINCÓN ITALIANO | <ul style="list-style-type: none"> - Pizza <ul style="list-style-type: none"> *Pizza Margarita *Pizza Tradicional *Pizza Vegetariana | | |

| | | | |
|--|---|---------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Pasta <ul style="list-style-type: none"> *Lasagna pasticcata *Cannelloni verdi *Tortellini, Ravioli, Spaghetti *Maccaroncini, Gnocchi, Rissotto - Platos Fuertes <ul style="list-style-type: none"> *Fritto misto *Pesce al cartocio *Langostinos - Sopas <ul style="list-style-type: none"> *Luppa di cipolle *Minestrone alla Milanese - Entradas <ul style="list-style-type: none"> *Carpaccio di Salmone - Ensaladas <ul style="list-style-type: none"> *Ensalada della Casa *Ensalada Americana | \$ 6,25 - \$ 20,80 | Ofrecer al cliente un ambiente agradable, acogedor con las delicias de los platos italianos que ofrecen. |
|--|---|---------------------------|--|

Nota: La siguiente tabla muestra la competencia directa de Romolo e Remo, con sus platos, rangos de precios y ventaja competitiva.

Tabla 8. Platos, rango de precios y ventaja competitiva de Romolo e Remo.

| Restaurante | Platos | Rango de Precios | Ventaja Competitiva |
|------------------------------|---|------------------------|---|
| ROMOLO E REMO | <ul style="list-style-type: none"> - Zuppe e Carni <ul style="list-style-type: none"> *Ministrone del Orto *Pollo alla Romana - Ensaladas <ul style="list-style-type: none"> *Insalata Caprese *Insalata Primavera *Insalata Estate - Focacce <ul style="list-style-type: none"> *Romana (mortadella italiana) *Classica (rúcula, champiñones) - Paste <ul style="list-style-type: none"> *Fettuccine al Ragú *Lasagne al Ragú *Gnocchi *Fusilli al Pomodoro - Postres <ul style="list-style-type: none"> *Tiramisú *Gelato - Pizza <ul style="list-style-type: none"> *Margarita | \$3,50 - \$7,50 | Ofrecer productos de calidad de preferencia italianos o de productores italianos residentes en el país con una receta original familiar la cual cause deleite al consumidor en cada plato servido por el restaurante y las personas que trabajan en el. |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | *Diavola (tomate, salame picante) *Zuquini | | |
|--|---|--|--|

Nota: La siguiente tabla muestra los platos principales de Romolo e Remo, con sus rangos de precios y ventaja competitiva.

Estos restaurantes declararon y pagaron impuestos en el 2013; por otro lado otras declarando en valor cero. Teniendo en cuenta la situación de Romolo e Remo, empresa que funciona bajo un RUC, se ha seleccionado la competencia por la ubicación en Quito, empresas que también tengan RUC y sean las más importantes en el mercado. Bajo dicho filtro se obtiene que la competencia de Romolo e Remo se clasifiquen con los siguientes datos de esta forma:

Tabla 9. Empresas de Quito competencia de Romolo e Remo, ubicadas en Quito, declarando o no impuestos.

| N° | Nombre Empresa | Tipo de Compañía | Capital Suscrito | RUC | Situación Legal | Fecha de Constitución | Impuesto a la Renta Causado año 2013 |
|----|---------------------------------|--------------------------|------------------|-------------------|-----------------|-----------------------|--------------------------------------|
| 1 | LA BRICOLA CIA.LTDA. | Responsabilidad Limitada | 400 | 179243216200 1 | Activa | 23-mar-00 | \$17.111,74 |
| 2 | PAVAROTTI RESTAURANTE S.A. | Anónima | 800 | 179135760400 1 | Activa | 02-jun-97 | \$8.596,57 |
| 3 | SPAGHETTI | Responsabilidad Limitada | 400 | 179135376500 1 | Activa | 11-jul-97 | \$0,00 |
| 4 | AL FORNO PIZZERIA ITALIANA S.A. | Anónima | 1000 | 179241871200 1 | Activa | 11-dic-12 | \$0,00 |
| 5 | RESTAURANTE RINCON ITALIANO | Persona Natural | 300 | 601817638001 | Activa | 25-nov-00 | \$0,00 |

Nota: La siguiente tabla muestra la competencia directa de Romolo e Remo que declaran impuestos y otras declarando en valor cero.

Adaptado de: Superintendencia de Compañías, SRI 2015.

Uno de los factores más importantes de los competidores que existen actualmente recaen en sus precios principalmente, ya que las marcas que se encuentran bien posicionadas en el mercado tienden a alzar sus precios por lo que saben que mercado están manejando, lo que les permite hacer estos cambios como estrategias, pero muchas veces comienzan a existir apertura de

restaurantes con menores precios lo que causan que la demanda baje para los otros.

Los competidores responden de forma positiva a las principales tendencias actuales que afectan a la industria, esto se debe a que la gran parte de los mismos han permanecido largo tiempo en el mercado satisfaciendo los gustos y preferencias de los consumidores, acoplándose a una industria que está en constante crecimiento y cambio. Está industria cada vez presenta nuevas inclinaciones de necesidades por parte de los consumidores, esto quiere decir que las personas tratan de buscar diferencia y no quieren consumir lo mismo recurrentemente sino optar por una variedad, así resultando en una industria dinámica y evolutiva.

En Romolo e Remo también existe una respuesta positiva con respecto a las principales tendencias a la industria. Para contrarrestar ciertas debilidades frente a los competidores se puede hacer varias estrategias como innovación en carta, bajar precios, localización del local, entre otras.

Los productos del restaurante están posicionados adecuadamente con relación a los competidores principales, ya que se ofrece una receta original la que no es parecida a los demás, es un ambiente más acogedor con precios muy accesibles para un target medio, medio-alto y alto.

La entrada de nuevas empresas y salida de las mismas son abundantes, ya que si no se tiene un buen posicionamiento o como sustentar el negocio es muy difícil que el negocio perdure, un hotel como un restaurante si no tiene clientes es muy probable que salga de la industria, al igual si no cubre por lo menos los egresos de estos, existe mucha competencia en esta industria lo que hace que varios negocios quiebren y los clientes prefieran a la competencia o al negocio que ofrezca un valor agregado.

Los factores principales que han contribuido la posición competitiva actual del restaurante en esta industria es la receta familiar, Romolo e Remo se caracteriza por sus platos e ingredientes, otro factor es el servicio al cliente y la comodidad.

La naturaleza de las relaciones entre proveedores y distribuidores en la industria de Hoteles y Restaurantes tiene que ser apropiado y de calidad, ya que son los que van a dar la materia prima o con lo que trabajarán cada uno de los establecimientos, si estos no se abastecen adecuadamente y no tienen buenos proveedores y distribuidores pueden que tengan problemas posteriormente.

2.3.4.1. Matriz de Perfil Competitivo

En la matriz de perfil competitivo se analiza a Romolo e Remo en referencia a sus cinco principales competidores de Quito.

Los factores importantes para el éxito en la matriz incluyen tanto aspectos internos como externos, estos permiten a las empresas salir adelante y ser exitosas, su análisis va a servir para observar las fortalezas y debilidades de los factores en cada empresa.

Las calificaciones serán 4 la mejor puntuación y 1 como la más baja, el valor es asignado según la importancia del factor importante para el éxito.

Tabla 10. Matriz de Perfil Competitivo.

| Factores Importantes para el Éxito | VALOR | ROMULO | | BRICIOLA | | SPAGHETTI | | AL FORNO | |
|--|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| | | CALIFICACION | PUNTAJE | CALIFICACION | PUNTAJE | CALIFICACION | PUNTAJE | CALIFICACION | PUNTAJE |
| Calidad del Producto | 0,30 | 4 | 1,20 | 4 | 1,2 | 4 | 1,2 | 3 | 0,9 |
| Publicidad | 0,10 | 2 | 0,20 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 2 | 0,2 |
| Competencia de precios | 0,20 | 4 | 0,80 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 | 3 | 0,6 |
| Lealtad clientes | 0,15 | 3 | 0,45 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 3 | 0,45 |
| Ambiente Local | 0,10 | 3 | 0,30 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 |
| Innovación Carta | 0,05 | 2 | 0,10 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 |
| Ubicación Local | 0,10 | 3 | 0,30 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 |
| TOTAL | 1,00 | | 3,35 | | 3,65 | | 3,45 | | 3,00 |

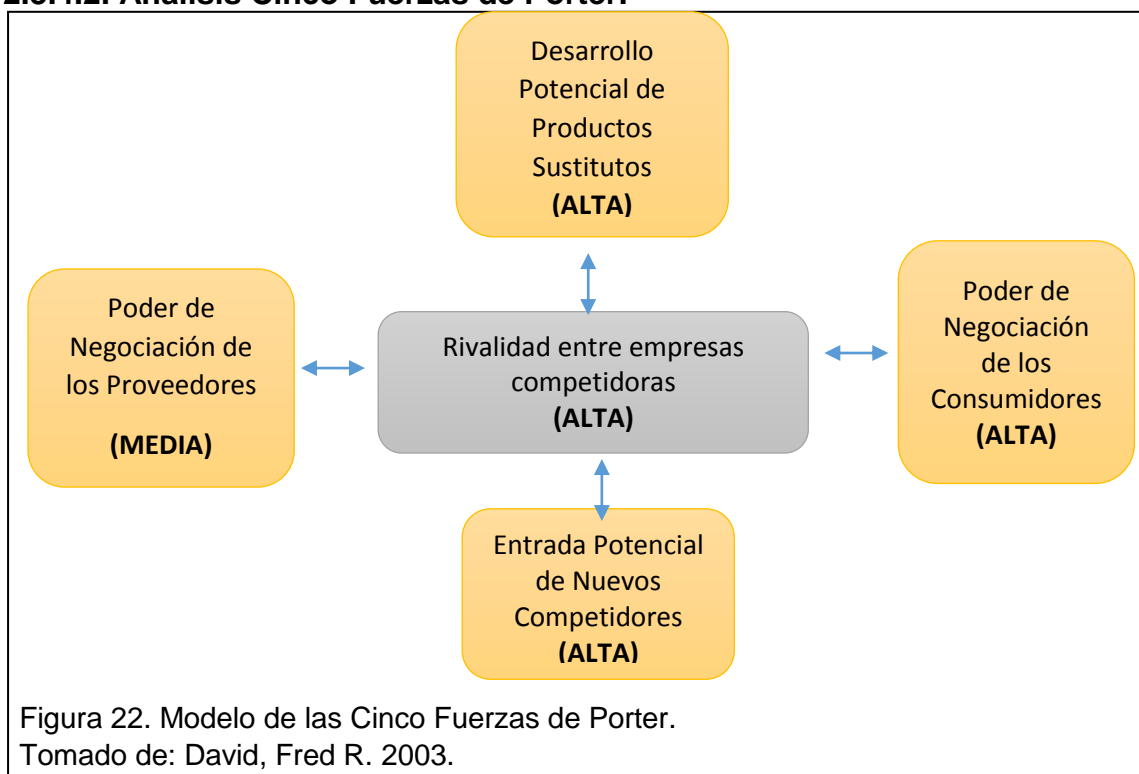
Nota: La siguiente tabla muestra la competencia directa de Romolo e Remo calificada según algunos factores importantes.

En esta matriz los factores para el éxito más importantes son la calidad del producto con 0,30 y competencia de precios con 0,20, seguido por los demás factores disminuyendo su valor.

Se puede observar que en la ubicación de los locales el restaurante la Briciola y Spaghetti son superiores con una calificación de 4 al igual que la publicidad con una calificación de 3. La Briciola tiene el puntaje más alto con 3,65, seguido por Spaghetti con 3,45; Romolo e Remo con 3,35 y Al Forno es la empresa más débil de todas según su valor de 3,00. Estas cifras revelan las fortalezas relativas de los restaurantes no exactamente como se encuentra su competitividad.

Mediante los factores importantes para el éxito se puede observar que Romolo e Remo está en el tercer puesto en competitividad después del restaurante Spaghetti. Se le otorgó 4 en competencia de precios ya que en comparación con los tres competidores escogidos tiene los precios más bajos en el mercado. Esto quiere decir que se encuentra con algunas debilidades las cuales se pretende mejorarlas para alcanzar un nivel de competitividad mejor a través de la diferenciación de productos y servicio.

2.3.4.2. Análisis Cinco Fuerzas de Porter.



1. Rivalidad entre empresas competidoras.

La rivalidad es alta ya que en la industria existen muchos que se asemejen en tamaño y capacidad esto se vuelve más competitivo. En muchas ocasiones la reducción de precios se vuelve común y la competencia comienza a aplicar estrategias similares especialmente cuando son negocios muy similares lo que causa que la industria se vuelva poco atractiva. El flujo de información libre también muchas veces es un problema en la rivalidad entre empresas competidoras ya que en muchas ocasiones cuando se tienen datos abiertos al público causa que la competencia tenga todo a su alcance y permite con facilidad que se puedan hacer comparaciones lo que no es adecuado por el hecho de realizar muchas comparaciones para tener un mejor posicionamiento en el mercado. Todos estos factores hacen que la fuerza de competidores se vuelva alta porque existe mucha rivalidad entre empresas competidoras.

2. Entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que existe una alta rentabilidad y atractivo en el mercado las empresas buscan estas alternativas para sacar provecho, es por esto que entran con facilidad a la industria siendo así fuerte la intensidad de la competencia. Lo que primero buscan los nuevos competidores es ser mejores que las empresas existentes en el mercado. Las barreras de entrada permiten la permanencia de los beneficios que pueden sacar los negocios. Entre estas se encuentran las economías de escala donde se aumenta la producción y se reducen los costos, este caso es muy particular en negocios de comida rápida donde poseen gran volumen de ventas, en un negocio más pequeño o tradicional es menos factible que ocurran economías de escala por su acondicionamiento y la capacidad del local. Otra puede ser la lealtad a la marca donde el cliente prefiere ir a sitios conocidos, tengan prestigio durante varios años. Cortes de cambio para el cliente donde se toman los gustos y preferencias y se las prioriza. Por estas barreras se puede considerar que existe mucha rivalidad en el sector de Hoteles y Restaurantes, ya que se permite la entrada de cualquier negocio relacionado a esta industria, los

competidores cada vez aumentan, y ven lo que falta añadiendo lo que las demás empresas no poseen o mejorando las mismas, por esto hay que dar un valor agregado ya que si se logra el mercado da preferencias a ciertos competidores, muchas veces a los nuevos, y así es como existe la rentabilidad. La entrada no es complicada por el mercado tan amplio lo que causa que esta fuerza sea alta.

3. Desarrollo potencial de Productos Sustitutos

Las personas muchas veces quieren tener variedad de productos lo que pueden optar por comer en otros establecimientos diferentes que van a sustituir la misma necesidad, por lo que es importante tomar en cuenta el servicio y la calidad de la comida al momento de ofrecer a los consumidores. Muchas veces lo que hace a los clientes elegir un producto sustituto son los precios o las posibilidades de adquirirlo, lo cual hace que estos opten por comprar comida en supermercados o hacer en casa con el fin de ahorrar dinero. Los productos sustitutos en este caso son las otras comidas que las personas pueden realizar en sus hogares y todas las alternativas que los consumidores pueden tener para su consumo. Por lo tanto, el restaurante está enfocado a ofrecer un buen servicio con un precio atractivo y comida de calidad, teniendo en cuenta lo que se diferencia de la competencia, se puede determinar que la amenaza de productos sustitutos es alta.

4. Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores claves para el restaurante Romolo e Remo son pequeños empresarios italianos que hacen los productos en Ecuador y por otro lado Italcom quien importa productos directamente desde Italia.

Es muy importante contar con proveedores especializados, que contribuyan a tener un producto de calidad a tiempo y con el mejor costo posible. Siempre es bueno tomar en cuenta que los proveedores abastezcan el local con la cantidad necesaria, así no va a existir ninguna clase de problemas principalmente si se trabaja con materia prima en este caso los ingredientes para hacer cada plato,

esto hará que la comida salga con buen sabor y de una calidad superior. Muchas veces hay que tomar en cuenta y estar pendiente de los proveedores ya que pueden existir muchos cambios externos que afecten a los productos necesarios para el restaurante. Poniendo el ejemplo de alza de precio de algún suministro necesario, eso va a provocar que el volumen de la entrega pronosticada disminuya o si se daña algún alimento debe haber una buena relación con los proveedores para tomar medidas en caso de algún suceso inesperado el cual se logre solucionar garantizando siempre la calidad de las materias primas.

Una ventaja al tener buenos proveedores es el ahorro de tiempo y dinero, dependiendo como sea el poder de negociación y los plazos de pagos que se pueden acordar. No es un problema negociar con los proveedores si se tiene en claro las posibilidades de optar por buenas relaciones con los mismos, pero en el caso de algún fallo en este tipo de industria existe un mercado competitivo de alimentos, algunos productos son importados lo que si no se conseguiría ciertos ingredientes o insumos estos podrían cambiar de proveedor y obtenerlos. Con todo lo dicho anteriormente, se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es alta.

5. Poder de Negociación de los Consumidores

El perfil de los clientes es: personas las cuales les agrada la comida italiana, estar en un ambiente cómodo y relajado, sea en la hora del almuerzo o cena. Los consumidores pueden optar por varias opciones dependiendo de su presupuesto, edad y lugar donde se encuentren. Esta fuerza en el caso de un restaurante es media, ya que los compradores no influyen directamente en los precios y exigen muchas más alternativas al momento de consumir un producto, los compradores tienen varias opciones cuando requieres adquirir comida.

2.3.5. Matriz EFE

Tabla 11. Matriz EFE

| OPORTUNIDADES | | PESO | CALIFICACION | TOTAL |
|---------------|--|----------|--------------|-------------|
| 1. | Nueva tendencia del gobierno para impulsar el desarrollo con inversión extranjera, especialmente en la industria de Hoteles y Restaurantes | 0,15 | 4 | 0,6 |
| 2. | Crecimiento constante de la economía nacional (PIB) subiendo en el 2012 un 5%. | 0,1 | 3 | 0,3 |
| 3. | Empleo, crecimiento poblacional y gasto destinado el 24,4% a alimentos y bebidas no alcohólicas. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 4. | Existe una gran variedad de proveedores con los que se pueden asociar y tener buenas relaciones. | 0,09 | 4 | 0,36 |
| 5. | Desarrollo de tecnología. | 0,1 | 4 | 0,4 |
| AMENAZAS | | | | |
| 6. | Pago de aranceles e impuestos altos para la importación de materia prima e ingredientes. | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 7. | Competencia muy alta en la industria de restaurantes. | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 8. | Alta posibilidad de ingreso de nuevos competidores en el mercado. | 0,09 | 2 | 0,18 |
| 9. | Los consumidores tienen gran variedad de elección con productos sustitutos en el mercado. | 0,08 | 2 | 0,16 |
| 10. | Nuevas políticas gubernamentales que se presenten en el ámbito de los alimentos. | 0,06 | 1 | 0,06 |
| TOTAL | | 1 | | 2,95 |

Nota: La siguiente tabla muestra el análisis externo del restaurante con sus oportunidades y amenazas.

- ✓ Sin importar el número de Oportunidades y Amenazas el valor ponderado más alto posible en una empresa es de 4.0 y el más bajo de 1.0. El valor ponderado promedio es de 2,5.
- ✓ Con la realización de la Matriz EFE se concluyó que las tendencias del gobierno para impulsar la industria como oportunidad y que los aranceles e impuestos son los factores más importantes que afectan a esta industria, con un valor 0,15 respectivamente. No se aprovecha totalmente la oportunidad según la clasificación de 1,0.
- ✓ El puntaje del valor total fue de 2,95 indica que Romolo e Remo se encuentra por encima del promedio, esto quiere decir que está sobresaliendo, ya que igual no es mucha la diferencia, deben conseguir estrategias que aprovechen las oportunidades externas y minimicen las amenazas si no se eliminan en su totalidad.

CAPITULO III

3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

3.1. Análisis de matriz FODA

3.1.1. Análisis Interno

- **Fortalezas**

- Receta familiar única.
- Responsabilidad social, trabajando con fundaciones, ayudando a chicos de la calle brindándoles una oportunidad de trabajo
- Proveedores, buenas relaciones y disposición inmediata de productos frescos.
- Producción y Operaciones, siempre con productos de alta calidad y orgánicos.
- Constante renovación de carta (menú) para que sea llamativo para el cliente.
- Atención al cliente
- Precios competitivos.
- Ubicación estratégica, ya que el restaurante se encuentra en un sector donde hay varias empresas y flujo de gente.

- **Debilidades**

- No cuentan con misión ni visión.
- Existe mucha rotación de personal.
- No cuentan con áreas determinadas, la mayoría son manejadas por el administrador. Falta de personal adecuado y especializado para el manejo de las áreas.
- Falta de planes estratégicos.
- No poseen una base de datos sobre sus clientes.
- No poseen manual de procesos.
- Poseen un espacio muy reducido para estacionamiento vehicular.

3.1.2. Análisis Externo

- **Oportunidades**

- Crecimiento del 5% constante de la economía nacional (PIB) en el 2012.
- Empleo, crecimiento poblacional y gasto del 24,4% destinado a alimentos y bebidas no alcohólicas.
- Existe una gran variedad de proveedores con los que se pueden asociar y tener buenas relaciones.
- Desarrollo de tecnología con nuevas aplicaciones online para restaurantes y softwares para diferentes áreas.
- **Amenazas**
 - Pago de aranceles e impuestos altos para la importación de materia prima e ingredientes.
 - Nueva tendencia del gobierno para impulsar el desarrollo con inversión extranjera, especialmente en la industria de Hoteles y Restaurantes.
 - Competencia muy alta en la industria de restaurantes.
 - Alta posibilidad de ingreso de nuevos competidores en el mercado.
 - Los consumidores tienen gran variedad de elección con productos sustitutos en el mercado.
 - Nuevas políticas gubernamentales que se presenten en el ámbito de los alimentos

3.1.3. Relación entre los factores clave

A continuación se presentarán las estrategias que se pudieron identificar a través de la matriz FODA:

► FO (Relación entre Fortalezas y Oportunidades)

- Innovación de platos e investigación de nuevas recetas con el aporte de personal y la tecnología disponible que se encuentra en desarrollo constante.
- Buscar los mejores proveedores con bajos costos, así tener la disposición inmediata de productos frescos.

► DO (Relación entre Debilidades y Oportunidades)

- Aprovechando que el restaurante es una fuente de trabajo, se podrá contratar empleados capacitados para cada área específica y así evitar tanta rotación de personal.

- Gracias a la tecnología para minimizar costos y optimizar tiempo se podrá adquirir una base de datos para clientes.
- ▶ **FA (Relación entre Fortalezas y Amenazas)**
- Ya que el restaurante cuenta con una Receta única familiar se puede reducir un poco la amenaza de competencia en el mercado.
- Innovación de la carta para que los clientes no se cansen de la comida y puedan tener una variedad en su alimentación.
- ▶ **DA(Relación entre Debilidades y Amenazas)**
- Realizar planes estratégicos, para prevenir cualquier inconveniente a futuro en los aspectos externos.
- Base de datos para poder saber cuáles son sus clientes, el mercado y su competencia.

Tabla 12. FODA

| | | |
|---|---|--|
| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| | <p>F1. Receta familiar única.</p> <p>F2. Responsabilidad social, trabajando con fundaciones, ayudando a chicos de la calle brindándoles una oportunidad de trabajo.</p> <p>F3. Proveedores, buenas relaciones y disposición inmediata de productos frescos.</p> <p>F4. Producción y Operaciones, siempre con productos de alta calidad y orgánicos.</p> <p>F5. Constante renovación de carta (menú) para que sea llamativo para el cliente.</p> <p>F6. Atención al cliente</p> <p>F7. Precios competitivos.</p> <p>F8. Ubicación estratégica, ya que el restaurante se encuentra en un sector donde hay varias empresas y flujo de gente.</p> | <p>D1. No cuentan con misión ni visión.</p> <p>D2. Existe mucha rotación de personal.</p> <p>D3. No cuentan con áreas determinadas, la mayoría son manejadas por el administrador. Falta de personal adecuado y especializado para el manejo de las áreas.</p> <p>D4. Falta de planes estratégicos.</p> <p>D5. No poseen una base de datos sobre sus clientes.</p> <p>D6. No poseen manual de procesos.</p> <p>D7. Poseen un espacio muy reducido para estacionamiento vehicular.</p> |
| OPORTUNIDADES | FO. | DO. |
| O1. Crecimiento del 5% constante de la economía | F1, F2, O1, O2, O4. Innovación de platos e investigación de nuevas recetas con | D1, D3, D4, O1, O3. Realizar planes estratégicos, para |

| | | |
|---|--|--|
| <p>nacional (PIB) en el 2012.</p> <p>O2. Empleo, crecimiento poblacional y gasto del 24,4% destinado a alimentos y bebidas no alcohólicas.</p> <p>O3. Existe una gran variedad de proveedores con los que se pueden asociar y tener buenas relaciones.</p> <p>O4. Desarrollo de tecnología con nuevas aplicaciones online para restaurantes y softwares para diferentes áreas.</p> | <p>el aporte de personal y la tecnología disponible que se encuentra en desarrollo constante.</p> <p>F3,F4,O3. Buscar los mejores proveedores con bajos costos, así tener la disposición inmediata de productos frescos.</p> | <p>prevenir cualquier inconveniente a futuro en los aspectos externos.</p> <p>D5,D6,O2,O4. Base de datos para poder saber cuáles son sus clientes, el mercado y su competencia.</p> |
| <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1. Pago de aranceles e impuestos altos para la importación de materia prima e ingredientes.</p> <p>A2. Nueva tendencia del gobierno para impulsar el desarrollo con inversión extranjera, especialmente en la industria de Hoteles y Restaurantes.</p> <p>A3. Competencia muy alta en la industria de restaurantes.</p> <p>A4. Alta posibilidad de ingreso de nuevos competidores en el mercado.</p> <p>A5. Los consumidores tienen gran variedad de elección con productos sustitutos en el mercado.</p> <p>A6. Nuevas políticas gubernamentales que se presenten en el ámbito de los alimentos</p> | <p style="text-align: center;">FA.</p> <p>F1,A3,A4. Ya que el restaurante cuenta con una Receta única familiar se puede reducir un poco la amenaza de competencia en el mercado.</p> <p>F4,A6. Innovación de la carta para que los clientes no se cansen de la comida y puedan tener una variedad en su alimentación.</p> | <p style="text-align: center;">DA.</p> <p>D1,D2,A2,A3,, Realizar planes estratégicos, para prevenir cualquier inconveniente a futuro en los aspectos externos.</p> <p>D4,D5,A3,A4, Base de datos para poder saber cuáles son sus clientes, el mercado y su competencia.</p> |

Nota: La siguiente tabla muestra las fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas con sus respectivos cruces para estrategias.

3.1.4. Punto de vista de los actores involucrados

En esta parte del capítulo se determinará la oportunidad de negocio de un restaurante de comida italiana llamado Romolo e Remo. A continuación se explicará los problemas que se presentan tanto de gerencia como de investigación de mercado y así con los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción al cliente, de clientes potenciales y la entrevista al experto se podrá realizar el respectivo análisis. Se podrá tener en cuenta como se encuentra el mercado, los clientes y cuáles serán los clientes potenciales del restaurante Romolo e Remo.

Diseño de la Investigación de Mercado.

“La investigación de mercado es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso.” (Malhotra, 2008, p.7).

Para el previo mejoramiento se debe realizar una investigación de mercado, de la cual se obtendrá la información necesaria para realizar las respectivas propuestas. Para elaborar la investigación de mercado se contará con una investigación descriptiva cualitativa y descriptiva cuantitativa.

Objetivos del Estudio de Mercado

La investigación de mercado tiene como objetivo ayudar a conocer los clientes que la empresa o negocio tiene y los clientes potenciales del mismo. Así poder determinar los gustos, preferencias, que el bien o servicio puede ofrecer, por otro lado se toma en cuenta ciertos factores como la clase social, su ubicación, ocupación, edades, entre otras, para determinar a que parte de la población el negocio está enfocado.

Investigación Exploratoria Cualitativa

“Metodología de investigación exploratoria, no estructurada, que se basa en pequeñas muestras y que tiene el propósito de brindar conocimientos y comprensión del entorno de un problema.” (Malhotra, 2008, p.42).

La investigación descriptiva cualitativa tiene métodos de recopilación de datos para saber las situaciones de una sociedad, situaciones, costumbres, actitudes, entre otras en una investigación de mercado.

Investigación Descriptiva Cuantitativa

“Metodología de investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico” (Malhotra, 2008, p.143).

Estos datos recopilados se aplican para toda la población y así posteriormente conocer a los consumidores.

Encuestas

“Entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado” (Malhotra, 2008, p.121).

Problema de Gerencia

¿Cómo implementar mejoras en ciertas áreas para incrementar las ventas generando rentabilidad para el restaurante Romolo e Remo?

- **Problema de Investigación de Mercado.**

El problema de la investigación de mercados es la falta de información para determinar las necesidades de los consumidores, su comportamiento, la competencia y medios publicitarios para tener en cuenta al momento de hacer mejoras en el restaurante.

- **Objetivo General de la Encuesta**

El objetivo general de la encuesta es para medir como está el mercado con respecto al consumo de comida italiana en restaurantes

3.1.4.1. Punto de vista del cliente.

Mediante el punto de vista del consumidor, con una encuesta de satisfacción al cliente que se realizó, se pueden observar los actores involucrados que posteriormente servirán de ayuda para identificar las oportunidades de crecimiento con el fin de reconocer los problemas y lograr hacer el mejoramiento en Romolo e Remo.

“El análisis del cliente, es decir, el examen y la evaluación de las necesidades, los deseos y las carencias de los consumidores, conlleva la aplicación de encuestas a los clientes, el análisis de la información al consumidor, la evaluación de las estrategias de posicionamiento en el mercado, el desarrollo de perfiles de clientes y la determinación de estrategias óptimas para la segmentación del mercado” (David, 2003, p.133).

Para la propuesta de mejoramiento del negocio, la primera encuesta que se realizó fue la de satisfacción al cliente la cual mide el grado, la satisfacción del consumidor del restaurante Romolo e Remo.

Metodología

- La encuesta se realizó aleatoriamente en el restaurante, usando un muestreo por conveniencia, basándose en obtener una muestra de elementos a conveniencia del investigador, ya que no se cuenta con datos precisos del marco muestral que son necesarios para hacer un muestreo probabilístico.
- Para el cálculo de la muestra se tomó como base el promedio de clientes mensuales del restaurante, esto es 1500 clientes mensuales.

$$\begin{aligned}
 N &= 1500 \\
 Z &= 1,96 \\
 p &= 0,5 \\
 q &= 0,5 \\
 e &= 0,06
 \end{aligned}$$

$$\text{Total} = 227$$

- También en el muestreo el margen de error se lo aumentó a 6% ya que se realizaron dos encuestas diferentes, tanto para clientes como para clientes potenciales.

- La muestra para realizar las encuestas con 1500 clientes al mes aproximadamente es de 227 encuestas,
- La encuesta de satisfacción al cliente se diseñó con 9 preguntas.

Las preguntas realizadas fueron útiles para sacar datos mucho más específicos, en esta encuesta las personas contestan con las opciones que se le dan, las mismas que se ha colocado en función de los objetivos planteados.

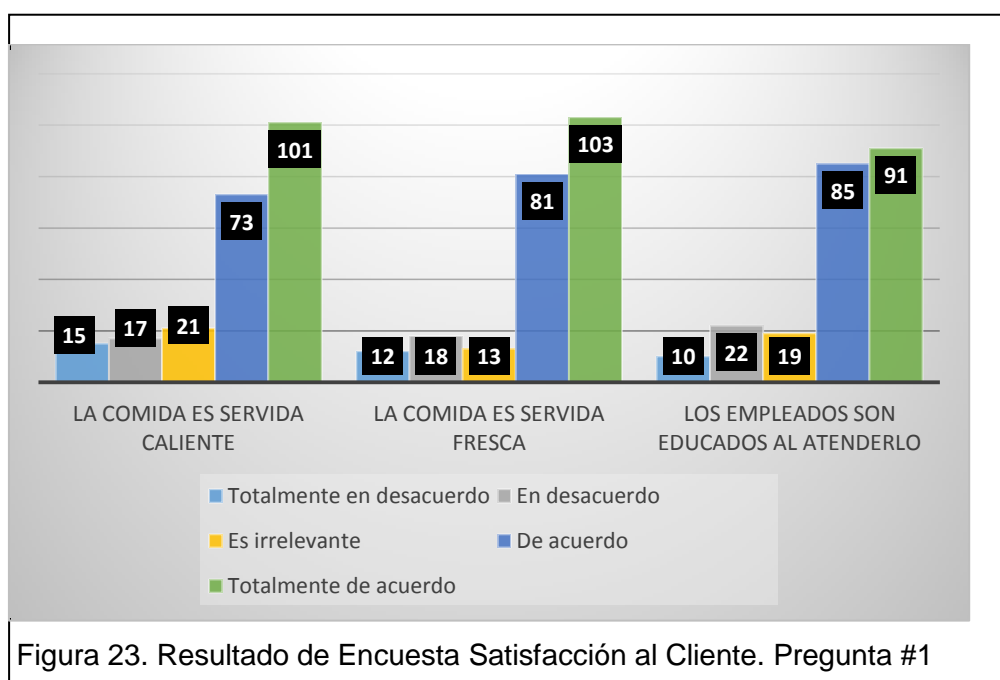
Objetivos Específicos de la encuesta sobre Satisfacción al cliente.

1. Determinar cómo es el servicio brindado por el restaurante.
2. Medir el porcentaje de personas que están satisfechas y no satisfechas con el producto y la atención del restaurante.
3. Identificar la frecuencia con la cual las personas estarían dispuestas a ir al restaurante Romolo e Remo.

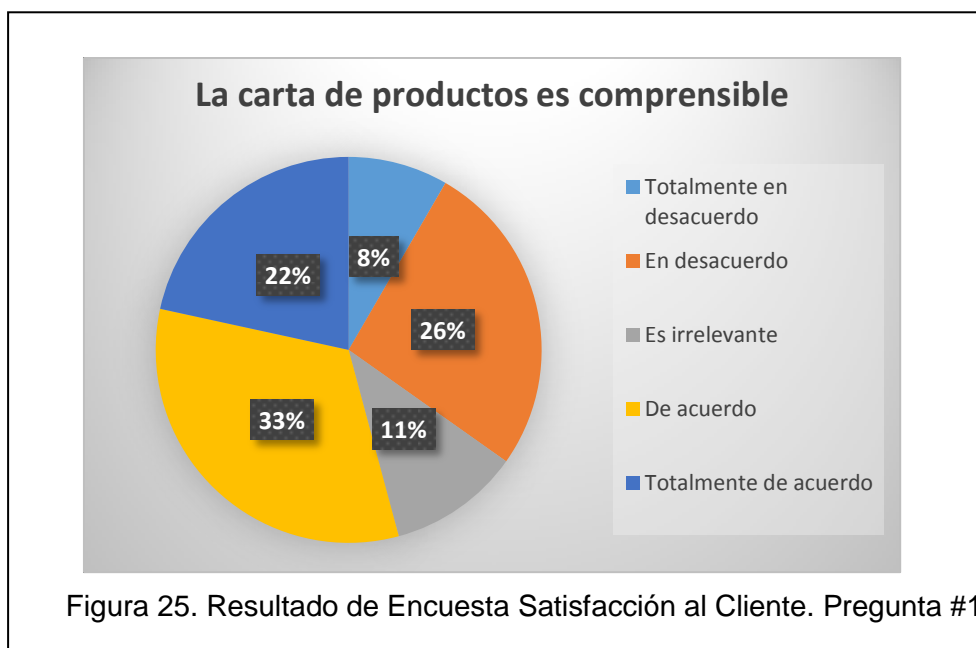
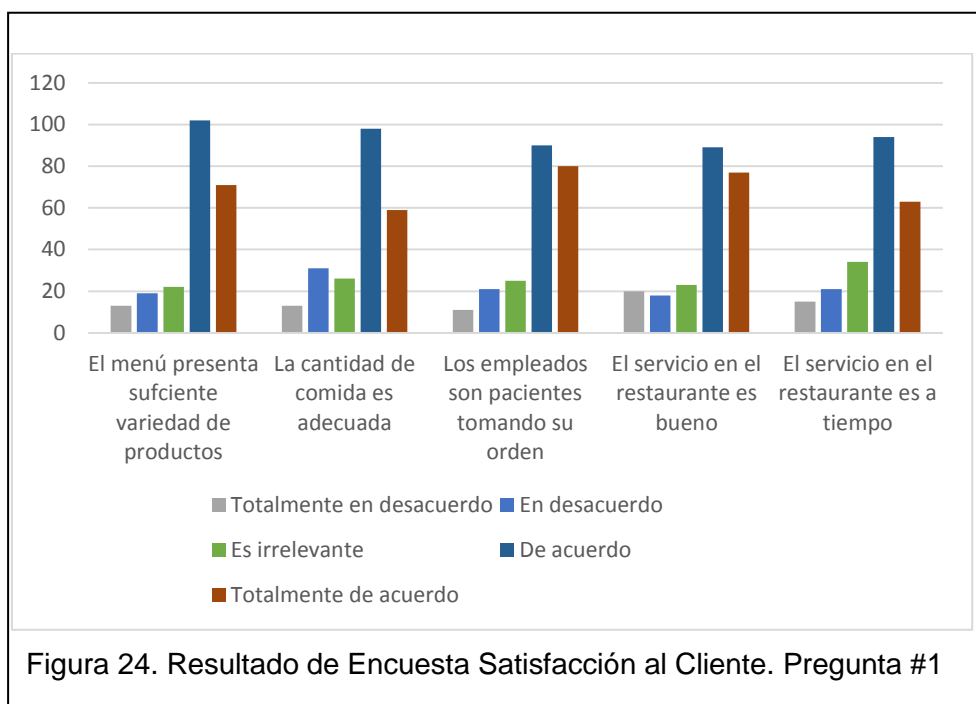
Hipótesis

Se considera y estima que las personas que ya son clientes del restaurante Romolo e Remo están satisfechos con el servicio y sus productos.

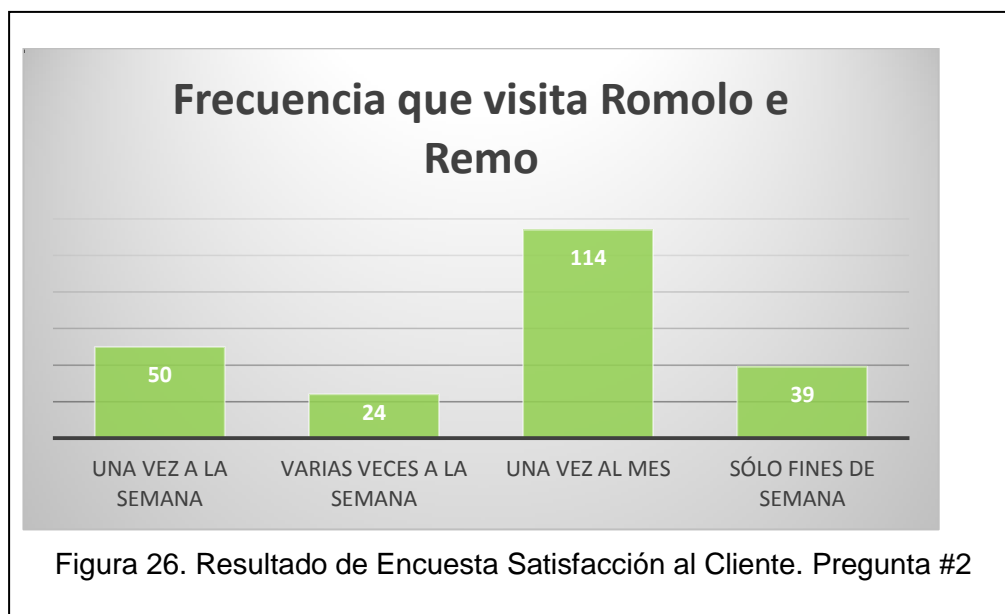
Resultado Encuesta Satisfacción al Cliente:



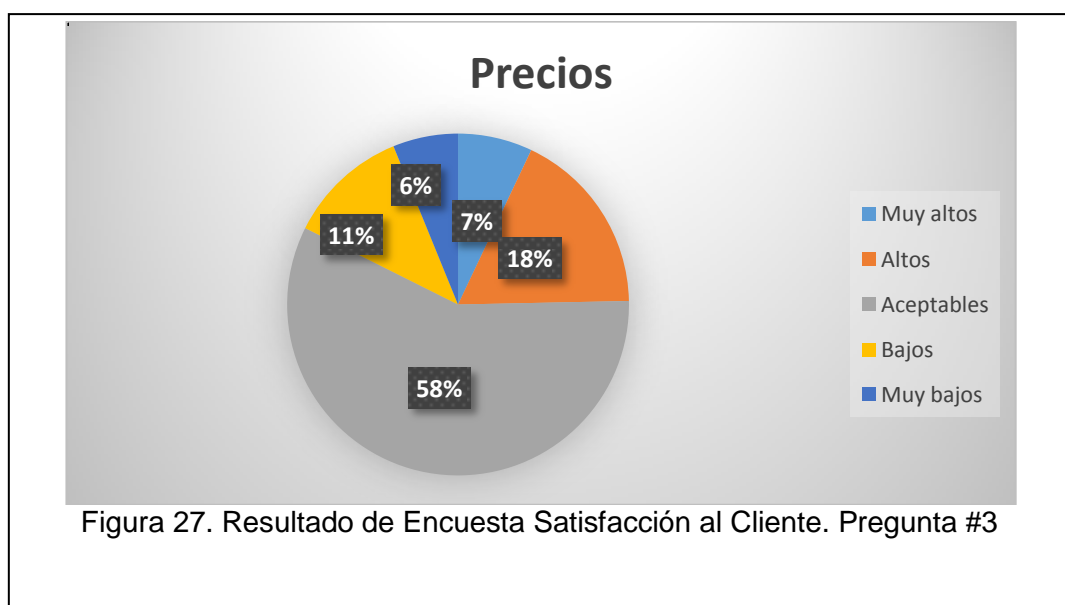
- De los 227 encuestados se determinó que los clientes están totalmente de acuerdo en los siguientes aspectos del restaurante: la comida es servida caliente, la comida es servida fresca y los que los empleados son educados al atenderlos.



- Por otro lado como se puede observar en la Figura 24 los clientes están de acuerdo que el menú presenta suficiente variedad de productos, la cantidad de comida es adecuada, los empleados son pacientes tomando su orden, el servicio en el restaurante es bueno y a tiempo. Como factor negativo se encontró que a pesar de que algunos clientes pusieron que están de acuerdo que la carta es comprensible muchos estuvieron en desacuerdo con esto lo que se puede observar en la Figura 25.



- Los clientes frecuentan el restaurante Romolo e Remo una vez al mes y otros prefieren visitarlo una vez a la semana. Por otro lado muchos clientes la última vez que visitaron el restaurante oscila entre una semana a dos meses.



- El 58% de los encuestados consideran a los precios ni altos ni bajos, el 18% indican que son altos, el 11% bajos, el 7% muy altos y el 6% muy bajos. Esto se considera un factor positivo para el negocio.

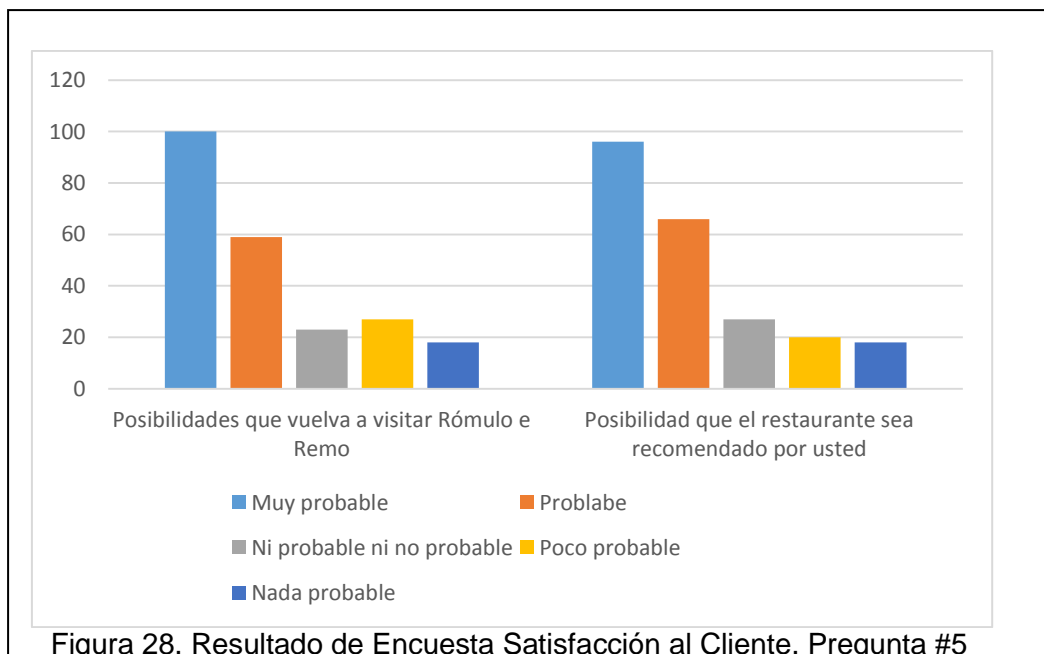


Figura 28. Resultado de Encuesta Satisfacción al Cliente. Pregunta #5

- Tomando en cuenta los productos los clientes los consideran buenos, al igual que la calidad de la comida y sus sistemas de pago.
- Las probabilidades que las personas vuelvan a visitar el restaurante y que sea recomendado es muy probable.

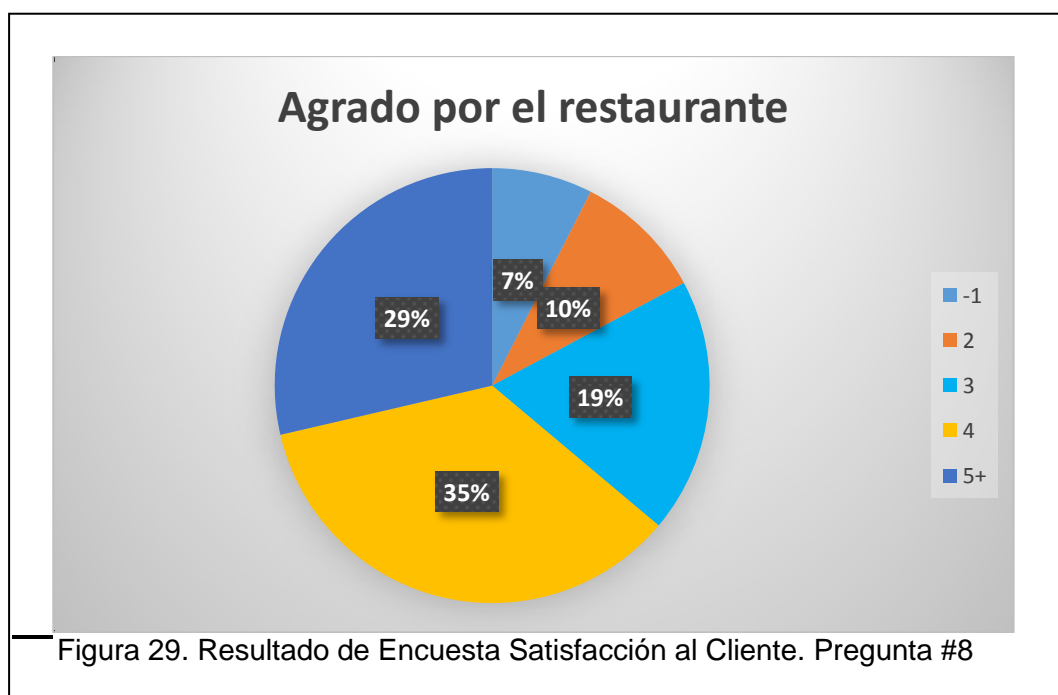
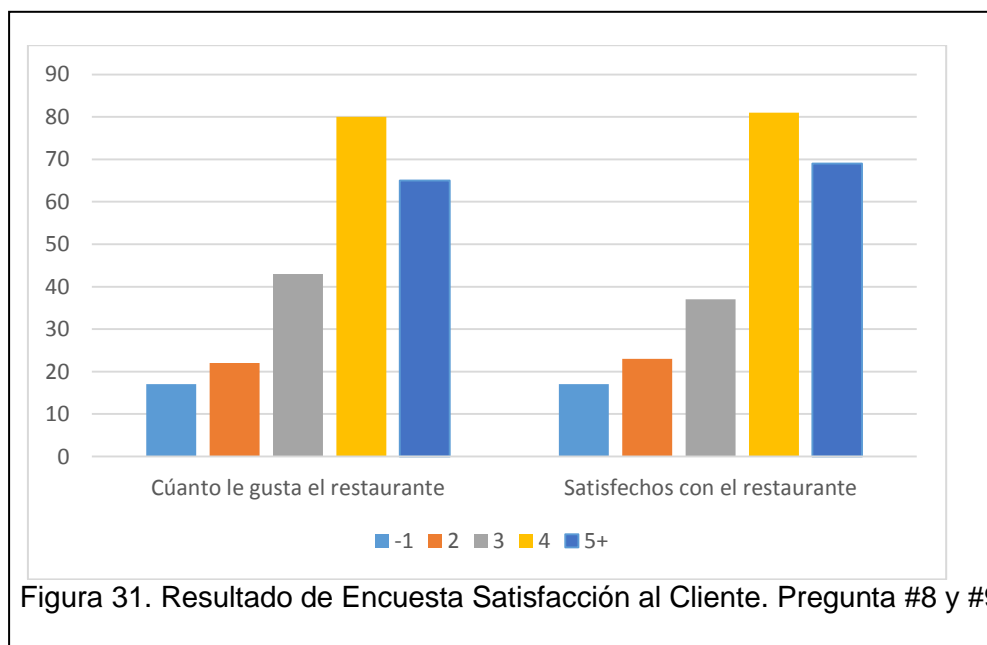


Figura 29. Resultado de Encuesta Satisfacción al Cliente. Pregunta #8

- La mayoría son clientes que frecuentan el restaurante con amigos, amigos del trabajo o con familia.

El nivel de agrado por el restaurante es de un 35% y el 29% muy agradable, esto refleja al igual la satisfacción por el mismo obteniendo porcentajes similares.



- Las edades de los clientes que más frecuentan el lugar están entre 30 a 40 años, 52 % hombres y 48% mujeres.

* Ver resto de los resultados en Anexo 2: Resultados de Encuesta Satisfacción al cliente.

3.1.4.2. Clientes Potenciales

Mediante el punto de vista de los clientes potenciales, con una encuesta que se realizó, se pudieron observar los factores involucrados que posteriormente servirán de ayuda para identificar las oportunidades de negocio y las preferencias de los consumidores con el fin de reconocer ventajas o problemas en el mercado.

Metodología

- Se realizó un muestreo probabilístico, donde participa cada elemento de la población el cual tiene una oportunidad probabilística el cual aporta en el momento de realizar la muestra.
- También en este muestreo el margen de error se determinó en un 6% ya que se realizaron dos encuestas diferentes, tanto para clientes como para clientes potenciales.
- El tamaño de la muestra fue de 193, segmentando por personas que se encuentran en la parroquia Jipijapa y por estrato social.
- La forma en que se recolectaron los datos fueron por el investigador que visitó las principales oficinas del alrededor y también encuestó a personas que pasaban por los alrededores principalmente trabajadores en el sector.
- La encuesta de clientes potenciales se diseñó con 13 preguntas.
- Cálculo de la muestra

Para calcular la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot z^2 (p \cdot q)}{e^2 (N-1) + z^2 (p \cdot q)}$$

Figura 32. Cálculo de la muestra
Tomado de: Galindo. s.f

En donde:

N= número de elementos en el universo.

n= número de elementos en la muestra.

z= nivel de confianza.

p= probabilidad que se presente el fenómeno.

q= probabilidad que no se presente el fenómeno.

e= margen de error permitido.

- **Al aplicar la fórmula con los datos obtenidos tenemos:**

N= 12517,612

z= 1,96 (nivel de confianza 95%)

p= 0,5

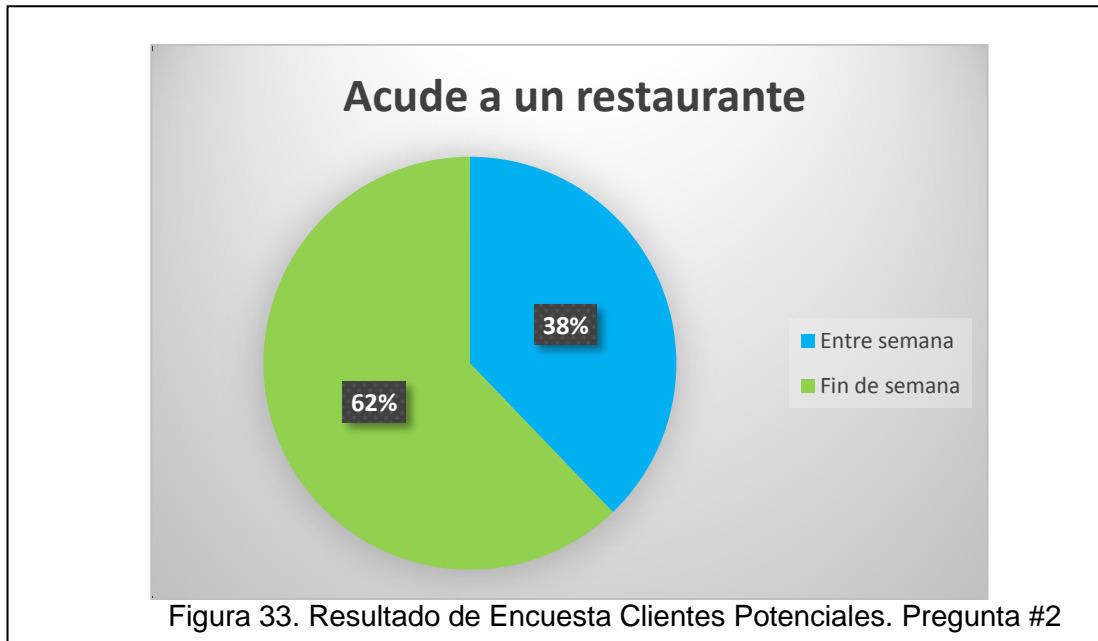
q=0,5

e= 0,06

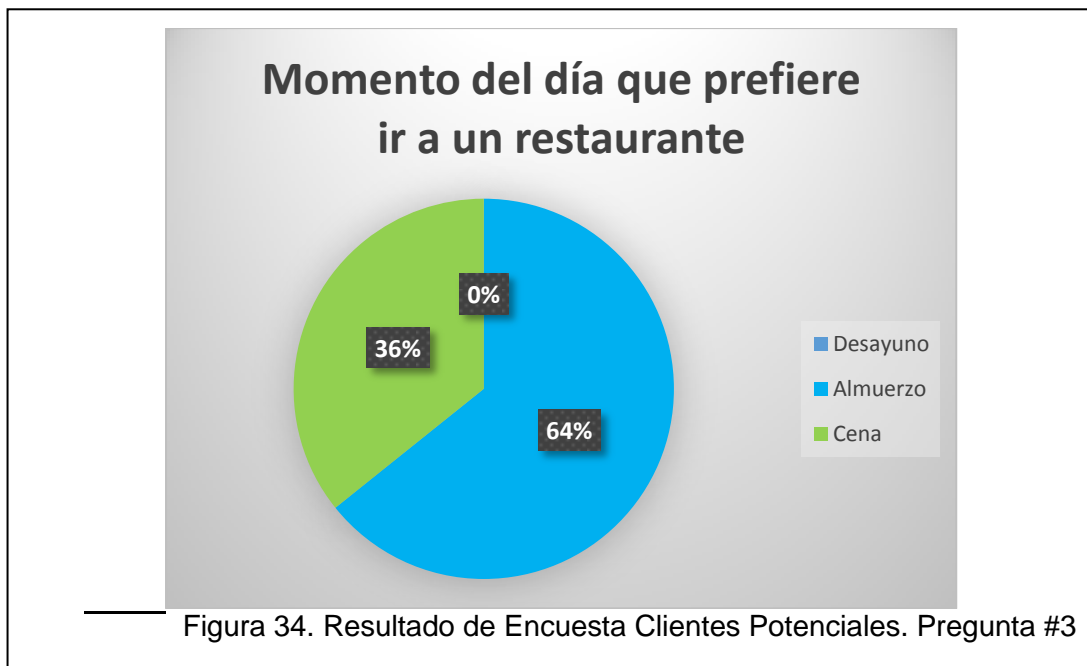
n= 193

Las preguntas realizadas son preguntas cerradas las cuales son útiles para sacar datos mucho más específicos, en esta encuesta las personas contestan con las opciones que se le dan, las mismas que se ha colocado en función de lo que se desea conocer.

Resultado Encuesta Clientes Potenciales:



- Las personas tienen el hábito de visitar un restaurante una vez a la semana.
- El 62% de las personas prefieren visitar un restaurante fines de semana y el 38% entre semana.



- La mayoría de gente opta por ir a un restaurante a la hora del almuerzo.



Figura 35. Resultado de Encuesta Clientes Potenciales. Pregunta #5

- Al momento de escoger comida en un restaurante las personas optan por comida internacional, seguida por comida rápida y comida típica. Independientemente de los resultados que se presentan al momento de escoger comida en un restaurante, su preferencia de comida internacional es la siguiente: americana en un 33%, el 28% italiana, el 22% mexicana, 11% otro tipo de comida y 6% española.

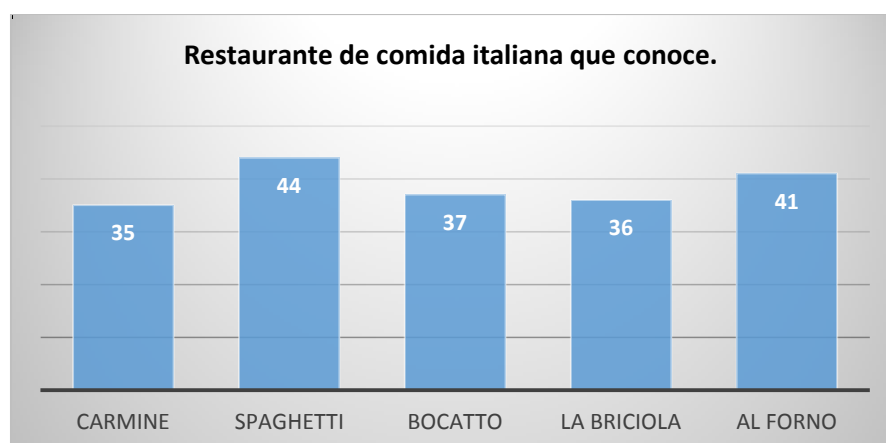
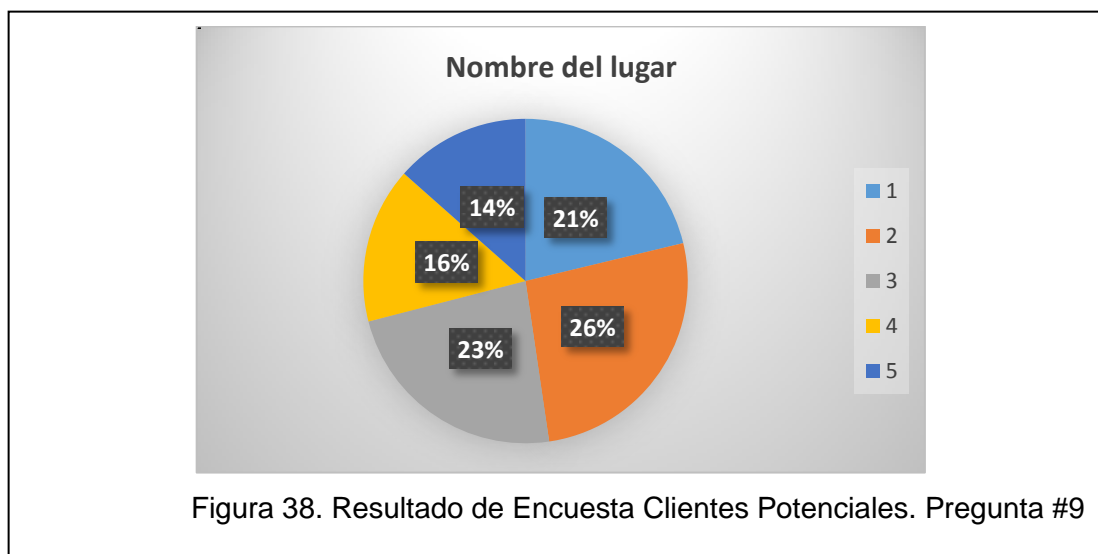
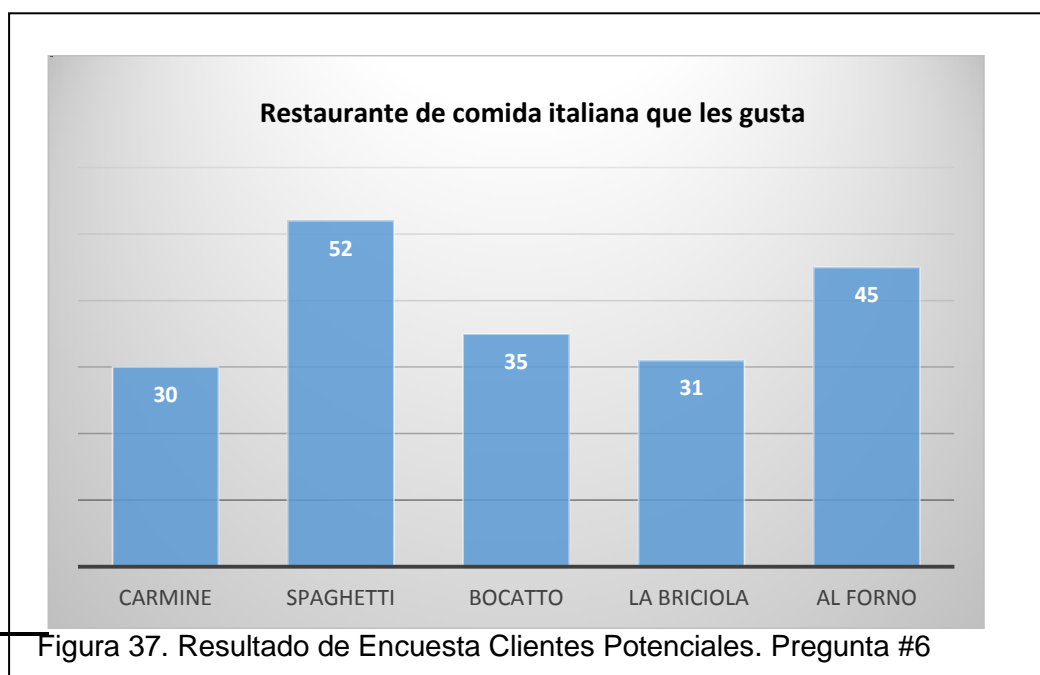
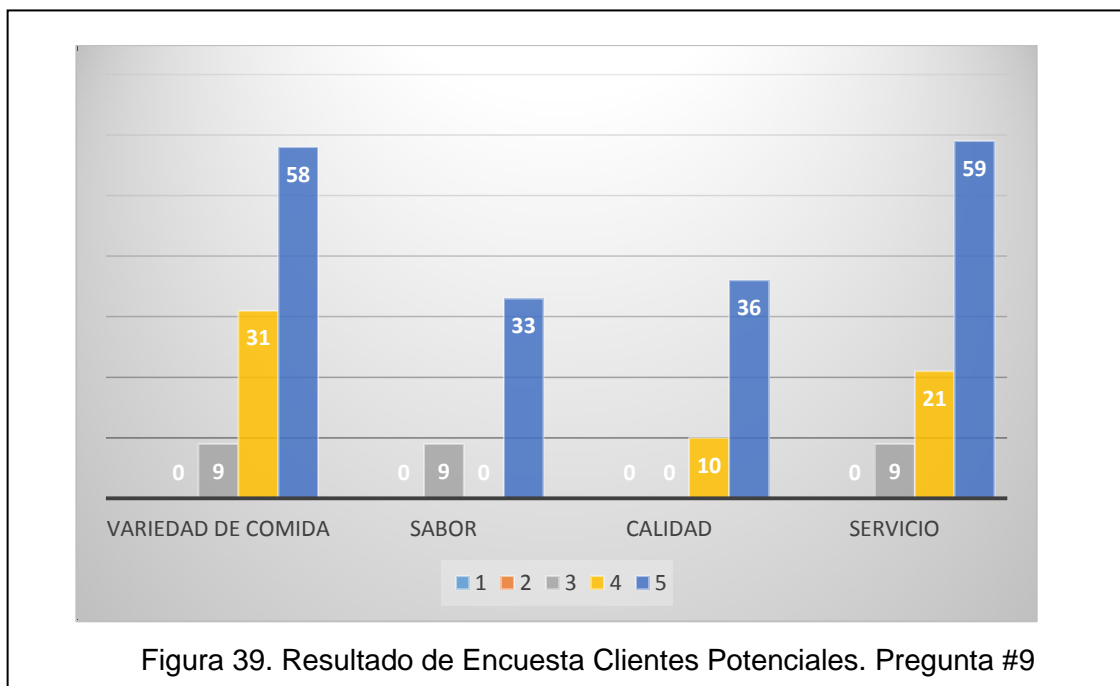


Figura 36. Resultado de Encuesta Clientes Potenciales. Pregunta #6

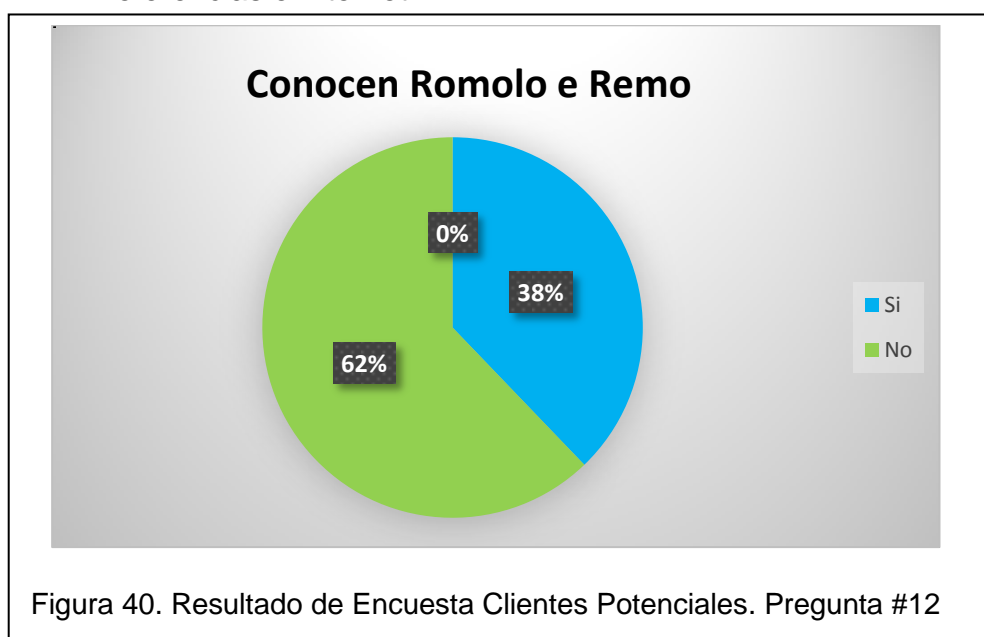
- Los restaurantes italianos que conoce el consumidor son: Spaghetti, Al Forno, Bocatto, La Briciola y Carmine, así mismo son los de mayor agrado.



- De los 193 encuestados resultó que el 26% de las personas opinan que el nombre del local es un factor que no se considera influyente al momento de consumir comida italiana.
- Los encuestados han priorizado la variedad de comida en un 49%, 78% el sabor, 76% la calidad y 54% el servicio al momento de escoger un restaurante italiano.



- Se considera significativo también el precio, la presentación de los platos, especialidades y música adecuada. Por otro lado, de las personas encuestadas el 32% considera que la ubicación y la cantidad son irrelevantes.
- La forma de pago que prefieren el 41% de las personas en este tipo de restaurantes es tarjeta de crédito.
- Para informarse sobre los restaurantes de Quito se basan en las referencias e Internet.



- De las personas encuestadas 38% conoce el restaurante Romolo e Remo por su nombre y otras por ubicación mientras el restante 62% no lo conoce. Tomando en cuenta que 98% de las personas estarían dispuestas a probar comida del restaurante.
- La comida italiana está entre las primeras tendencias de consumo, lo cual permite que los restaurantes de este tipo se expandan y tengan una buena acogida.

*Ver resto de los resultados en Anexo 4: Resultados de las Encuestas de Clientes Potenciales

3.1.4.3. Punto de vista de expertos en la industria

ENTREVISTA CON EXPERTO

“Los expertos se encuentran tanto dentro como fuera de la empresa. Por lo general, la información de los expertos se obtiene mediante entrevistas personales no estructuradas, es decir, sin la aplicación de un cuestionario formal.” (Malhotra, 2008, p.40).

Una entrevista con experto es utilizada para recolectar información, esta persona debe tener conocimiento del tema a exponer lo cual nos proporciona una entrevista de forma verbal para obtener datos a través de preguntas.

Metodología

- Se realizó una entrevista de tipo abierta con ciertas preguntas las cuales fueron respondidas por los entrevistados durante la sesión.
- Se realizó una entrevista con dos expertos de la industria.
- Para poder realizar la entrevista con los expertos lo que primero se hizo es tener un banco de preguntas las cuales fueron resueltas por los mismos, en el caso del mejoramiento se realizó un diagnóstico previo con el FODA de la empresa, para que los expertos lo analicen y den su opinión respecto a este.

Nombre del Experto: Andrés Arias

- En la primera entrevista se eligió a Andrés Arias, graduado en Gato Dumas, Argentina en Ingeniería en alimentos y bebidas, con amplia experiencia en esta área, trabaja actualmente como Administrador del restaurante en el Club Buenavista de Quito.

Nombre del Experto: Andrés Elizalde

- En la segunda entrevista se eligió a Andrés Elizalde, graduado de la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE) de gastronomía, con gran experiencia, comenzó a trabajar en el Swiss Hotel hasta llegar a ser gerente de restaurantes. Posteriormente trabajó en el Hotel Casa grande y en la actualidad posee su propio restaurante llamado Chepepe.

Resultados:

- La tendencia de hoteles y restaurante como se concluyó con los expertos es que va en crecimiento, las personas cada vez están en busca de algo nuevo y diferente al momento de ir a un restaurante.
- Los clientes en el Ecuador valoran bastante lo cultural con lo que sienten identificados. Por otro lado aprecian la calidad y el servicio que es un impacto muy fuerte para el cliente, tomando en cuenta la cortesía, buscan muchas veces un servicio personalizado.
- Las oportunidades de un restaurante en el mercado local es ofrecer un producto innovador, algo diferente, ya que normalmente la gente está pendiente de lo tradicional muchas veces hay que optar por algo que llame la atención a los clientes.
- Existen algunas dificultades en el mercado como es la inestabilidad en el país, alza de productos primarios, arriendos, entre otros que no se pueden controlar haciendo que encarezcan los costos.
- En el caso del restaurante del Club en la primera entrevista, se han hecho varios mejoramientos en el negocio, obteniendo buenos resultados, el primero fue con el personal, contratando nuevo y dándoles

la capacitación adecuada en lo que es alimentos y bebidas, servicio, nutrición, higiene y salud.

- Por otro lado con respecto al menú van variando dependiendo de la temporada, en ocasiones especiales del año. Ellos tienen un líder (*somelier*) que es el que dirige en su restaurante, cualquier inconveniente es dirigido inmediatamente hacia esta persona.
- El servicio al cliente, es muy importante para los dos entrevistados ya que toman en cuenta a sus clientes y el valor que les pueden dar como fue mencionado anteriormente.
- Se les mencionó como está el restaurante Romolo e Remo en la actualidad, lo cual permitió analizar algunas variables, tomando en cuenta una de las principales como es la competencia, los dos concuerdan con que es muy alta principalmente en lo que se refiere a alimentos y bebidas, la comida italiana va a tener clientes específicos a los cuales realmente disfruten de este tipo de alimentos, algo muy positivo y mejor si se tiene una receta familiar como es Romolo e Remo.
- Posterior a esto, se habló en general, parte administrativa, el alineamiento es positivo, falencia en talento humano, índice de rotación, es difícil encontrar personas para trabajar en esta área. Contratación regular, una de las cosas más importante para esto es tener un buen departamento de recursos humanos para que funcione los contratos con el personal algo que el restaurante Romolo e Remo no tiene como fue mencionado por el entrevistador.
- El mejoramiento debería ser el servicio al cliente que es el más importante, tener conocimiento de quienes son sus clientes aplicando un CRM, aplicar un manual de procesos, dar servicio a domicilio en el área en el caso que fuera necesario considerar esta opción, y tomar en cuenta los aspectos de nutrición y salud.
- Lograr obtener un buen departamento de marketing y publicidad para promocionar el restaurante ya que esto va a dar conocimiento del mismo a los clientes tanto actuales como potenciales, sin dejar de lado la

imagen corporativa que es muy importante, considerando los estándares de empresa siempre pensando a futuro.

Conclusiones:

En la investigación se encontró primeramente que, según los clientes potenciales, el mayor consumo de comida es la americana seguida por la italiana y en tercer lugar la mexicana. Prefieren salir a comer a un restaurante los fines de semana a la hora del almuerzo. Se encontró una falencia, no existe *top of mind* de la marca Romolo e Remo por medio de los clientes potenciales al momento de conocer o preferir un restaurante de comida italiana, solamente el 32% de los encuestados conoce sea su nombre o su ubicación.

Por otra parte, a través de la encuesta de satisfacción al cliente se puso observar que las personas que acuden al restaurante están satisfechas con los precio, los productos y es muy probable que vuelvan a visitar el restaurante en otras ocasiones. Por otro lado se encontraron personas insatisfechas por la carta, ya que para algunos les resulta incomprensible.

Por último, en la investigación según expertos se encontró que hay que tomar en cuenta la diferenciación, un valor agregado, al momento de abrir o tener un restaurante, ya que eso es lo que el cliente busca al momento de elegir lo que va a comer en un restaurante de su agrado. La competencia en el mercado es muy fuerte hoy en día como para no tener un factor diferenciador, por lo tanto hay que tomar en cuenta que sucede en la industria y en el negocio, observando a los clientes y sus necesidades, brindándoles un buen servicio y productos de calidad.

A continuación se exponen los principales puntos fuertes y débiles analizados en el capítulo 2 tanto en el negocio como en la industria.

Se puede observar que existen tanto aspectos positivos como negativos que resaltar para el mejoramiento del restaurante Romolo e Remo.

Comenzado por la situación interna del restaurante se puede observar que no cuentan con misión, ni visión y objetivos. Esto causa que no posean planes estratégicos para ver cómo se encuentra el negocio ni hacia donde se dirige. Por otro lado en lo que es producción y operaciones manejan productos orgánicos y de calidad que hacen que sus platos sean servidos frescos. Tienen buenos proveedores los cuales permiten disponer inmediatamente de productos para ser preparados y utilizados en sus comidas. También otro aspecto positivo es que realizan responsabilidad social trabajando con fundaciones ayudando a chicos de la calle brindándoles una oportunidad de empleo. Por otra parte, al restaurante le faltan áreas determinadas para el control de cada gestión, lo que permitiría tener una base de datos de los clientes y un manual de procesos que es algo que tampoco posee el establecimiento. Por esta falencia existe mucha rotación de personal ya que no existe un control adecuado y responsabilidad de algunos trabajadores.

Continuando con la situación externa, en la industria de Hoteles y restaurantes existen muchas oportunidades como barreras que se presentan, en lo positivo existen nuevas tendencias del gobierno que apoyan a esta industria con inversión tanto nacional como extranjera, creando al igual fuentes de trabajo. En el mercado existen varios tipos de proveedores que ayudan a esta industria para que no exista escasez de productos y por último los avances tecnológicos que se ha venido desarrollando, hacen que el trabajo sea más eficiente y a tiempo. Por otro lado los aspectos negativos que se presentan es que existen varios pagos de aranceles e impuestos en el mercado tanto nacional como extranjero. La competencia en esta industria es muy alta, ya que las barreras de entrada son bajas permitiendo fácilmente el ingreso de nuevos competidores al mercado, esto da como resultado que los consumidores tengan una gran variedad de elección en la industria, satisfaciendo sus gustos y preferencias.

3.2. Planteamiento de objetivos

3.2.1. Objetivos a largo plazo

1. Incrementar en un 50% anual los clientes actuales.
2. Retener los clientes fidelizados en un 70%.
3. Lograr incrementar la rentabilidad y el crecimiento de las ventas en un 50% anual dentro de los 5 años propuestos.
4. Incrementar el índice de satisfacción al cliente en un 100% para el año entrante.
5. Aumentar las ventas de licores y conservas, los cuales no son consumidas generalmente, para que crezcan los ingresos en un 10% por venta en 3 años.
6. Gestionar la base de datos, hasta llegar a obtener un CRM dentro de 3años.

3.2.2. Objetivos a mediano plazo

1. Incrementar en un 25% anual los clientes actuales.
2. Provocar revisitas una vez al mes de los clientes actuales y potenciales del restaurante para conseguir fidelización de los mismos.
3. Conseguir en un 40% que clientes nuevos conozcan y asistan al restaurante.
4. Aumentar las ventas en un 15% para el año 2016
5. Proporcionar un servicio adecuado y de calidad que cubran las necesidades y preferencias de los clientes con el motivo de satisfacer las mismas.
6. Contar con personal capacitado para cada área y así poder controlar una vez a la semana las gestiones y planes de desarrollo.
7. Elaborar la primera parte de un sistema de gestión financiera el cual pueda controlar las gestiones para estar al tanto de los costos, el presupuesto e inversiones.
8. Revisar trimestralmente el rendimiento de los proveedores.

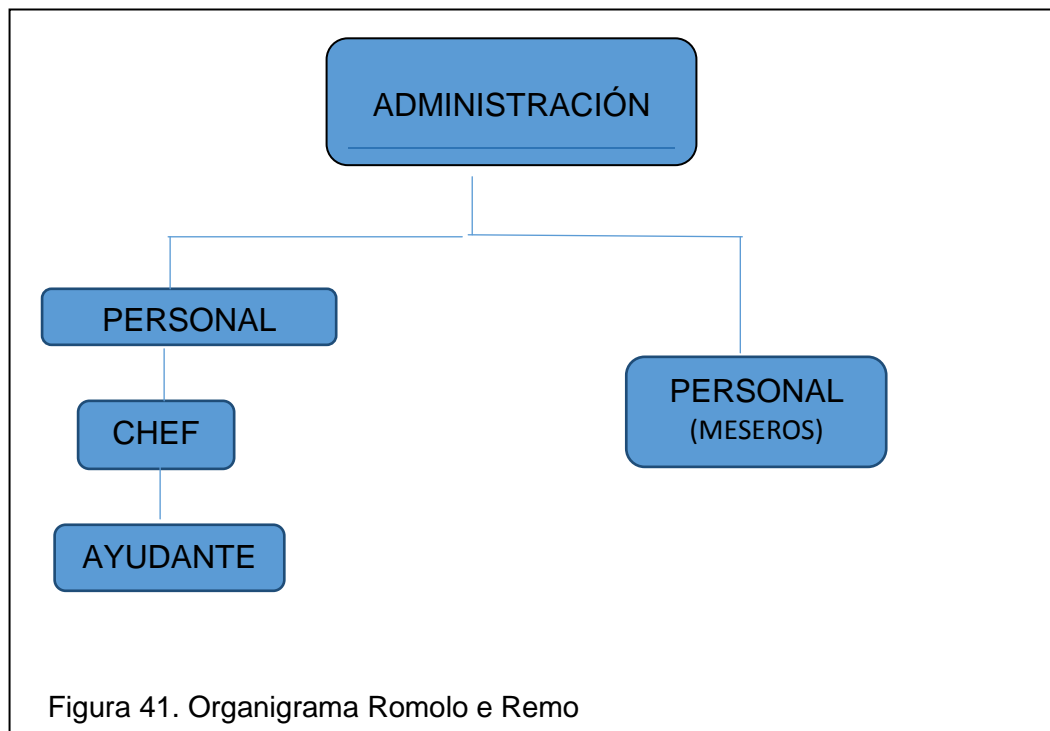
9. Generar una estructura para el control de las pruebas de nuevos platos con recetas innovadoras.
10. Crear procesos productivos eficientes para ahorro de suministros del restaurante un 10% anual.
11. Elaborar un manual escrito de procesos internos del restaurante.
12. Iniciar el registro para una base de datos con los clientes actuales y una metodología para actualizarlos.

3.2.3. Objetivos a corto plazo

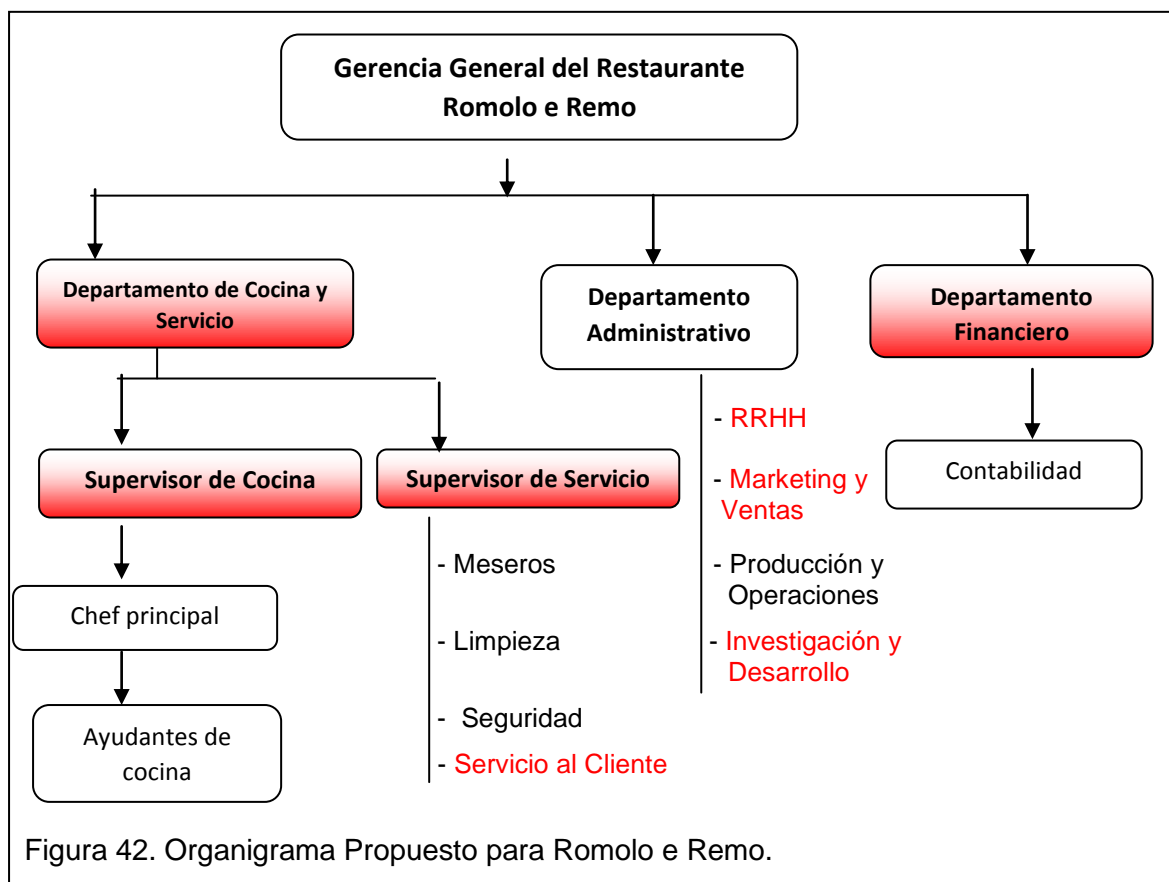
1. Crear áreas determinadas para el control de trabajo.
2. Supervisar que se cumplan adecuadamente las funciones en cada área una vez por semana.
3. Planificar, controlar y evaluar el proceso de reclutamiento de personal.
4. Identificar a través de la investigación de mercado la competencia, los gustos y preferencias del consumidor, así analizar la situación actual y futura de Romolo e Remo para hacer cambios si son necesarios y las mejoras correspondientes.
5. Tener en cuenta la investigación y desarrollo de nuevas recetas una vez por semana para posteriormente la elaboración de platos.
6. Asegurar la atención al cliente en un 100% para mantener la adecuada satisfacción.
7. Analizar los precios para tomar en cuenta posteriormente si hay oportunidad de mantener los mismos o subirlos.

3.3. Definición de las áreas a ser intervenidas

A continuación se muestra el organigrama actual y las áreas existentes del restaurante Romolo e Remo.



Se elaboró la propuesta de organigrama y las áreas a ser intervenidas o creadas estarán marcadas en rojo.



Las áreas a intervenir se priorizaron por medio de los factores tanto internos como externos, se tomaron en cuenta las fallas a lo largo del análisis los cuales fueron determinados anteriormente a lo largo del trabajo, considerando al igual la investigación de mercado la cual dio resultados reales de parte de los consumidores en el restaurante y los posibles clientes.

CAPITULO IV

4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

4.1. Propuesta de cambio

Se realizará una propuesta de mejora que logrará potenciar el desarrollo del negocio y darle un giro al mismo para que sea más rentable. La propuesta de cambio, el desarrollo de los objetivos y las estrategias se realizaron mediante el siguiente segmento:

Mercado Objetivo

El mejoramiento del restaurante Romolo e Remo considera a su mercado objetivo a la parroquia Jipijapa en Quito; el mercado meta de este corresponde a hombres y a mujeres del sector de 20 años de edad en adelante con un nivel socioeconómico de estratos A, B y C+.

Segmentación

“La segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades. Un segmento de mercado consiste de un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos.” (Kotler y Keller, 2012, p. 214).

Para esto la segmentación de mercado será analizada de acuerdo a las siguientes variables:

Tabla 13. Segmentación para Investigación de Mercado.

| VARIABLES | | |
|----------------------|------------------------------|---|
| Geográfica | Parroquia | Jipijapa |
| | Ciudad | Quito |
| Demográficas | Edad | 20años en adelante. |
| | Genero | Masculino-Femenino |
| | Nivel económico | Medio-Medio Alto-Alto |
| Pictográficas | Gustos y Preferencias | Segmento que consume comida italiana en restaurantes. |

Nota: La siguiente tabla muestra la segmentación requerida para la investigación de mercado sobre el restaurante Romolo e Remo según algunos factores importantes.

Datos:

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Ecuador tiene 14 millones 306 mil 876 urbana de Quito es de 1.406.211,95 habitantes lo cual representa el 62,8% de dicha población. (INEC, 2010). Según esta misma fuente, y la Cámara de Comercio de Guayaquil, La Población Económicamente Activa PEA representa el 60%, es decir 843.727,17 habitantes (Cámara de Comercio Guayaquil, 2013) y el porcentaje de habitantes de 15 años en adelante es del 71,90%, es decir que existen 606.639,84 habitantes entre esa edad. En el cantón Quito existe su parroquia Jipijapa, una parroquia urbana en el norte de la ciudad, con un total de 34.868 habitantes. (Agroecuador, 2013).

Los estratos socioeconómicos según el INEC son A, B, C+, C-, D, de los cuales se ha tomado como mercado objetivo a los estratos A, B y C+ , lo cuales representan el 1,90% , 11,20% y 22,80% de la población respectivamente. (INEC, 2012).

Tabla 14. Estratos Socio-Económicos

| Estratos socio-económicos | | |
|----------------------------------|-------------------|------------------|
| | Porcentaje | Población |
| A (Alto) | 1,90% | 662,492 |
| B (Medio alto) | 11,20% | 3905,216 |
| C+ (medio) | 22,8% | 7949,904 |
| | Total | 12517,612 |

Nota: La siguiente tabla muestra los estratos Socio-Económicos para la segmentación requerida de la investigación de mercado sobre el restaurante Romolo e Remo.

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. s.f.

4.1.1. Planteamiento de las estrategias

4.1.1.1. Estrategias a largo plazo

1. Se expandirán los horarios de atención comenzando por los fines de semana que son los días de preferencia del consumidor para asistir al restaurante Romolo e Remo. De esta manera se atraerán a las personas que entre semana no han tenido la posibilidad de visitar el restaurante por cualquier motivo. Actualmente se atiende de lunes-jueves de 11:00-20:00; viernes de 11:00-21:30; sábado de 11:00-20:00 y domingo de 11:00-16:00 y la propuesta será de que fin de semana se abran dos horas más.
2. Se generará mayor valor agregado para clientes fidelizados otorgando premios especiales, sean en alimentos o licores. Como consecuencia se tendrá clientes leales que generen mayor utilidad.
3. Iniciar actividades de marketing mix, plaza, producto, precio y promoción para aumentar ventas y rentabilidad. Se fomentará la venta y consumo de productos que generen mayor venta como los licores y conservas. Esto también ayuda a que se mantenga fresca la imagen del restaurante.

4. Para que el cliente tenga una completa satisfacción se efectuará un servicio post-venta que consiste en desarrollar periódicamente encuestas en las cuales se puedan identificar la percepción y satisfacción sobre la calidad de la comida y el servicio que ayudarán a mejorar el servicio brindado.
5. El mesero tendrá la obligación de promocionar de manera verbal al consumidor los licores y conservas que vende el restaurante Romolo e Remo. Muchas de las conservas son productos que se utilizan en la realización de los platos a la carta que los clientes pueden adquirir en el restaurante.
6. Se procurará tener un CRM (*Customer Relationship Manager*) que gestione la base de datos de clientes, esto se realizará con capacitación adecuada para el funcionamiento del mismo.

4.1.1.2. Estrategias a mediano plazo

1. Se tratará de realizar incentivos como por ejemplo el momento que el cliente actual lleve 5 personas adicionales se le dará un descuento adicional, esto permitirá que los clientes actuales consuman más seguido y en mayor cantidad. Por otra parte esto hará que se generen nuevos clientes.
2. Se realizará estrategia de penetración, a los clientes actuales que van frecuentemente se les dará tarjetas de descuento para que existan las visitas y así obtener clientes constantes y leales.
3. Se utilizará una estrategia de promoción por medio de redes sociales, con el fin de dar a conocer el lugar y así llegar a más clientes, podrán acceder a la página donde se observará toda la información, lo que ofrece, entre otros aspectos del restaurante Romolo e Remo, logrando al mismo tiempo que poco a poco la marca se posicione en la mente del consumidor.
4. Con una estrategia de promoción en productos estrellas se realizará un empuje de compra ya que se tendrá atención y participación de clientes actuales, logrando visitar, y potenciar la asistencia de

nuevos clientes al restaurante Romolo e Remo logrando un crecimiento en las ventas.

5. Generar productividad, esto comenzará primero internamente creando motivación y satisfacción en todos los trabajadores, para posteriormente como consecuencia brindar un servicio que genere confianza y agrado en los clientes.
6. Se tendrá un presupuesto destinado a la capacitación de personal. Se procederá a realizar capacitaciones para trabajadores tanto nuevos como actuales, muchas veces serán reuniones de trabajo con la participación del gerente o administrador donde se realicen charlas motivadoras y de retroalimentación entre el personal.
7. Se comenzará por adquirir un software de gestión financiera que se utilizará en el proceso contable, el cual ayudará a la sostenibilidad en esta área del restaurante, para el manejo y uso del mismo se necesitará la capacitación necesaria.
8. La persona encargada del área de producción y operaciones será la delegada para la revisión trimestral del rendimiento de los proveedores, si existiera alguna falencia ésta comunicará al gerente para tomar medidas inmediatas.
9. Generada la estructura para la elaboración y control de recetas para nuevos platos, se comenzará hacer degustaciones de los mismos, cada tres meses se sacarán nuevos postres, y cada seis meses se intentará refrescar la imagen de la carta con platos nuevos o mejorando los actuales.
10. Para el ahorro de suministros lo que se hará es primeramente adquirir alimentos en cantidades necesarias para evitar desperdicios, esto se aplica igualmente al momento de la preparación tratar de minimizar los mismos. Llevar un inventario de alimentos e indicar como preservar y almacenar alimentos a los empleados encargados.
11. Se redactará un manual de procesos con el fin de que permanezcan establecidos los parámetros de cada una de las áreas del restaurante Romolo e Remo así poder controlarlas con mayor eficacia.

12. Para el registro de una base de datos, se comenzará por reclutar información de clientes para la elaboración de la misma.

4.1.1.3. Estrategias a corto plazo

1. Se pretende contratar personal adecuado para que se hagan cargo de las áreas que no posee el restaurante Romolo e Remo. No se cuenta con una oficina aparte, por lo que se tomará en consideración una para atención a proveedores, capacitación, manejo de inventario, entre otras actividades y trabajos administrativos.
2. El Gerente o Administrador será el encargado de supervisar como está el manejo y estar al tanto del funcionamiento de todas las áreas una vez por semana. Esto se realizará mediante un reporte semanal de los jefes de cada área.
3. Para el reclutamiento del personal, primeramente se establecerá por escrito los perfiles necesarios para el puesto requerido. Posteriormente se sacará anuncios claros de lo que se está buscando por el restaurante para cubrir el puesto, ofreciendo estabilidad laboral a los aspirantes.
4. La persona encargada de supervisar la investigación de mercado previamente realizada en el plan de mejora, la analizará en la primera semana de la propuesta para tener en cuenta como se encuentra la competencia en el mercado, los gustos y preferencia de los consumidores y así comenzar a realizar los cambios pertinentes.
5. Inicialmente el chef será el encargado de realizar las pruebas de recetas para posibles platos, al mismo tiempo enseñará a los ayudantes de cocina la preparación y procedimiento de los mismos.
6. Se realizará una estrategia de diferenciación, esto quiere decir que el cliente reciba una atención que se convierta en una experiencia agradable y única generando así lealtad. También asegurar la atención al cliente ofreciéndole al mismo tiempo una variedad de platos a su gusto.
7. Se realizará una estrategia de precios, considerando que se debe tener precaución con la misma, ya que muchas veces los clientes son

sensibles a los cambios de estos al momento de hacer la compra. Si después de analizar los precios están correctamente fijados y el cliente se encuentra conforme es mejor hacer un cambio mínimo o no modificarlos.

4.1.2. Propuesta de implementación

La propuesta de implementación será aplicada en distintas áreas del restaurante Romolo e Remo. Esta propuesta se basará en buscar un beneficio para el establecimiento y al mismo tiempo en satisfacer las necesidades de los clientes actuales como potenciales cubriendo todas sus expectativas. Se ha considerado que la implementación se realice en el periodo de tres a diez meses para tener resultados óptimos a mediano y largo plazo. El impacto de las mejoras se podría controlar por medio de un seguimiento convenido con el restaurante para que periódicamente se elabore un reporte de los resultados obtenidos. Pueden suceder algunos inconvenientes a lo largo de la implementación que retrase el mejoramiento, lo cual se realizarán medidas correctivas dependiendo de cuál sea el problema.

Por otro lado, lo que corresponde a los productos ofrecidos, en la carta se mantendrán los platos especiales que son la base del restaurante, incrementando periódicamente como fue mencionado a lo largo del proyecto.

Se tomarán en cuenta las estrategias previamente desarrolladas para realizar las actividades que se implementarán en la propuesta, estas ayudarán a que el negocio crezca de manera innovadora en la industria de hoteles y restaurantes.

A continuación se expondrán las actividades necesarias de cada área para poner en marcha la propuesta de implementación:

1. Actividades de Administración y Recursos Humanos

- Creación de áreas faltantes y contratación de personal adecuado para cada campo del restaurante Rómolo e Remo.
- Reclutamiento de personal con los perfiles deseados por parte del departamento de Recursos Humanos.

- Capacitación del personal tanto actual como nuevo. Distribución de material sobre servicio, disciplina y atención al cliente para los empleados del restaurante.
- Charlas de retroalimentación y motivación en el restaurante.
- Supervisión por parte del administrador el manejo y funcionamiento de las áreas.

2. Actividades de Marketing y Ventas

- Reunión con la persona encargada a elaborar la página que será puesta en redes sociales para acordar el diseño y la información de la misma.
- Por medio de las redes sociales dar a conocer las promociones y platos a ofrecer.
- Selección del material publicitario que se usara en el restaurante Romolo e Remo.
- Elaboración del plan estratégico, en esta parte se analizarán todos los planes que se van realizando con el tiempo estimado en el cronograma.
- Producción de las tarjetas de descuento para clientes.
- Estudio de promociones en productos estrellas. Se tomarán en cuenta los productos estrellas, estos serán promocionados por los meseros para que sean mejor vendidos y en mayor cantidad.
- Análisis de propuestas de ventas por medio de los planes de promociones. Mediante las promociones en varios productos se realizará un análisis cada tres meses para verificar que estén dando resultados las propuestas de ventas establecidas
- Realización del plan sobre empuje de ventas para vinos y conservas. El mesero tendrá la obligación de promocionar de manera verbal al consumidor los licores y conservas que vende el restaurante Romolo e Remo
- Considerar y realizar el análisis de la estrategia de precios.

3. Actividades de Producción y Operaciones

- Supervisión de rendimiento sobre proveedores por la persona encargada.
- El personal de cocina tendrá una lista para la compra de insumos necesarios diariamente y semanalmente. Con esta se podrá al igual hacer un inventario de alimentos.
- Pruebas constantes de recetas para nuevos platos.
- Elaboración de nuevos postres cada tres meses.

4. Actividades de Organización.

- Formular la Misión que posteriormente será informada a todos los trabajadores del restaurante.
 - ✓ Misión propuesta: Romolo e Remo es un restaurante que ofrece alimentos italianos de calidad con una buena relación costo-beneficio, orientado a satisfacer las exigencias culinarias de nuestros clientes. La empresa fomenta en un ambiente italiano de trabajo agradable y proporciona sustentabilidad económica, social y medioambiental.
- Formular la Visión que posteriormente será informada a todos los trabajadores del restaurante.
 - ✓ Visión propuesta: Ser un restaurante único en Quito de comida italiana, enfocado en su receta única, ofreciendo productos de alta calidad a los consumidores y así continuar creciendo como una cadena hasta el año 2026.
- El administrador informará a los encargados de cada área cuáles son sus obligaciones y objetivos para el buen funcionamiento de las mismas, al igual que las políticas de empleo para todo el personal.
- Desarrollo del manual de procesos del restaurante Romolo e Remo.
- Instalación y capacitación del software de gestión financiera.

- Poner en práctica la base de datos de clientes con la información recolectada y tener capacitación necesaria para su funcionamiento lo que posteriormente llevará a adquirir un CRM.

5. Actividades de servicio al cliente

- Informar por medio de un escrito a los trabajadores el correcto manejo del servicio que ofrece el restaurante Romolo e Remo a los clientes.
- Hacer las encuestas para medir el grado de satisfacción.
- Cuantificar los resultados de las encuestas.
- Elaborar un plan de manejo de reclamos donde al igual estará detallado cuando se cambiarán los platos.

Estos se cambiarán en caso de que:

- El plato no se presente al 100% como el cliente lo ordenó.
- Algún insumo no fue lo suficientemente fresco para el cliente o se encuentra en mal estado.
- Existieron malos entendidos al momento de hacer el pedido al mesero.

A continuación se mostrarán las estrategias previamente establecidas con sus actividades y costos.

Tabla 15. Estrategias, Actividades y Costos

| ESTRATEGIAS | ACTIVIDADES | COSTOS |
|--|---|------------|
| Creación de áreas | Se crearán las áreas con supervisión del administrador. | |
| ° Reclutamiento del personal | Perfiles necesarios | |
| | Anuncios | \$45,00 |
| | Entrevistas | |
| ° Capacitación | Capacitación a trabajadores nuevos por medio de un experto. | \$1.000,00 |
| | Capacitación a trabajadores antiguos por medio de un experto. | \$2.500,00 |
| | Charla dictada por el administrador para una retroalimentación. | |
| Plan estratégico | Análisis de cada área y sus estrategias. | |
| | Análisis de estrategia de precios. | |
| Software de gestión financiera | Contratación del software | \$2.000,00 |
| | Capacitación para el uso del mismo. | \$300,00 |
| Incorporación de una base de datos de | Reclutar información de clientes. | |
| | Creación de la base de datos. | \$900,00 |

| | | |
|---|--|------------|
| clientes | Capacitación para el uso del mismo. | \$100,00 |
| Revisión trimestral de proveedores | Llamadas a los proveedores | |
| Expansión de horarios de atención | Abrir el local Viernes y Sábado dos horas más. | \$4.000,00 |
| Elaboración del manual de proceso. | Escribir el manual por la persona encargada. | \$800,00 |
| Generar valor agregado | Se otorgarán premios especiales sea en alimentos o licores. | \$1.500,00 |
| Satisfacción al clientes. | Servicio post-venta (encuestas) | |
| | Variedad de platos. | |
| | Elaboración de nuevas recetas. | \$500,00 |
| | Plan de manejo de reclamos (creación) | \$130,00 |
| Aumento de ventas | Mesero promocionará licores y conservas. | |
| | Incentivo de descuento cuando el cliente lleve 5 clientes adicionales | |
| | Tarjetas de descuento a clientes frecuentes. | \$200,00 |
| | Promoción en redes sociales y creación de página ° Contratación de experto en páginas web | \$800,00 |
| | ° Contratación de fotógrafo | \$300,00 |
| | Promoción en productos estrellas. | \$300,00 |
| | Material publicitario como volantes. | \$450,00 |
| | Lanzamientos de postres a la carta. | |
| Varios | Adicional por cualquier inconveniente. | \$1000,00 |

4.1.3. Cronograma de implementación

Tabla 16. Cronograma de Implementación.

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | | | MES 1 | | | | MES 2 | | | | MES 3 | | | |
|---|--------------|-----------------------------|---|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
| Nombre de la Actividad | Duración | Responsable | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | | Fase 1. Actividades de Administración y Recursos Humanos | | | | | | | | | | | |
| Creación de áreas faltantes y contratación de personal. | 3 días | Gerente Administrativo | ■ | | | | | | | | | | | |
| Reclutamiento de personal. | 2 semanas | Gerente de Recursos Humanos | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Capacitación de empleados. | 1 vez al mes | Gerente de Recursos Humanos | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | |
| Charlas de retroalimentación en el restaurante. | 1 día | Gerente Administrativo | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | |
| Supervisión de manejo y funcionamiento de áreas. | 1 día | Gerente Administrativo | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | |
| Fase 2. Actividades de Marketing y Ventas | | | | | | | | | | | | | | |
| Buscar cotizaciones para elaborar página en redes sociales. | 2 semanas | Gerente Administrativo | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Contratación fotógrafo. | 1 día | Gerente Administrativo | | | ■ | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------|------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Elaboración del plan de manejo sobre reclamos. | 2 días | Gerente Administrativo | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estructurar un calendario para realizar las encuestas trimestrales físicas en el local. | 1 día | Gerente Administrativo | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Realizar las encuestas según se encuentran en el calendario establecido. | 1 semana | Meseros | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tabulación de los resultados. | 1 semana | Área de Marketing | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reunión para análisis de resultados sobre las encuestas. | 1 día | Gerencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

4.2. Evaluación Financiera

En esta parte se analizará la situación financiera actual del restaurante Romolo e Remo y posteriormente a eso se proyectará los niveles de ventas esperados a partir del mejoramiento propuesto.

4.2.1. Costos Involucrados

4.2.1.1. Inversión Inicial

La inversión inicial del restaurante Romolo e Remo fue de \$130.000, tomando en cuenta el cambio de local Cumbayá- Quito, la infraestructura, muebles y enseres.

Ahora se requiere \$16.825,00 para el mejoramiento propuesto, detallado y mencionado anteriormente.

- **Fuentes de Ingresos**

Los ingresos del restaurante Romolo e Remo, son y serán por las ventas de los platos a la carta, sus postres, vinos y conservas.

4.2.1.2. Costos Fijo

“Los costos fijos no dependen de la cantidad de bienes o servicios producidos durante el periodo.” (Ross, Westerfield y Jaffe, 2012, p. 208).

Dentro de los costos fijos del restaurante se considera los arriendos, los servicios básicos, sistemas de alarma y costos financieros. Por otra parte también hay que tomar en cuenta los costos que no representan un desembolso físico de dinero pero que pesan en los costos como son la depreciación de muebles y enseres e instalaciones. Muchas veces hay que

tomar en consideración que los sueldos son considerados costos fijos, pero dependen de las ventas también ya que así se toma en cuenta el nivel de empleados en el restaurante contratados o a ser contratados.

4.2.1.3. Costos Variables

“Los costos variables cambian a medida que cambia la producción y son de cero cuando la producción es de cero.” (Ross, Westerfield y Jaffe, 2012, p. 208).

Dentro de los costos variables del restaurante se ha considerado la obtención de materia prima que a su vez es directamente proporcional a las ventas esperadas, estas con un total de \$ 96.149,76 al año.

Tabla 17. Descripción de Costos

| Periodo 2014 | | TIPO DE COSTOS |
|------------------------|--------------|----------------|
| COSTOS Y GASTOS | | |
| Sueldos y Salarios | \$ 45.394,00 | Fijo |
| Sueldos de Gerencia | \$ 9.600,00 | |
| Sueldos de Empleados | \$ 26.400,00 | |
| Aporte Patronal | \$ 4.014,00 | |
| Bonificación Social | \$ 5.380,00 | |
| Servicios Básicos | \$ 4.584,00 | Fijo |
| Luz | \$ 1.517,28 | |
| Agua | \$ 762,72 | |
| Teléfono | \$ 720,00 | |
| Gas | \$ 1.584,00 | |
| Gastos Arriendo Local | \$ 24.000,00 | Fijo |
| Restaurante | \$ 24.000,00 | |
| Gasto de Materia Prima | \$96.149,76 | Variable |
| Materia Prima | \$96.149,76 | |
| Mantenimiento | \$ 1.776,00 | Fijo |
| Instalaciones | \$ 1.409,52 | |
| Equipo | \$ 180,48 | |
| Local | \$ 186,00 | |
| Gastos Operacionales | \$ 3.969,12 | Fijo |
| Sanitación Local | \$ 369,12 | |
| Alarmas | \$ 3.600,00 | |
| Uniformes | \$ 210,00 | Fijo |
| Depreciación Activos | \$ 1.278,02 | Fijo |
| Gastos Financieros | \$ 3.600,00 | Fijo |

4.2.1.4. Estado de Resultados actual y proyectado.

En este informe se va a tomar en cuenta de una manera detallada y ordenada los gastos y la utilidad neta de cada periodo.

Se tomaron en cuenta las ventas actuales en el estado de Pérdidas y Ganancias del restaurante Romolo e Remo para ser proyectadas posteriormente con un crecimiento del 5% para el siguiente año, se cerró el ejercicio el 31 de diciembre del 2014 con una utilidad esperada después de impuestos de \$39.391,15.

A continuación igual se presentará el estado de pérdidas y ganancias con una proyección a 5 años en función a las ventas, donde se podrá observar la tendencia de crecimiento que se espera.

Tabla 18. Estado de Resultados Proyectado

| ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ROMULO E REMO | | | | | |
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| <u>INGRESOS</u> | | | | | |
| Ventas | \$ 240.374,40 | \$ 252.393,12 | \$ 277.632,43 | \$ 305.395,68 | \$ 335.935,24 |
| Costos Ventas | \$ 163.552,48 | \$ 175.112,02 | \$ 184.925,50 | \$ 195.314,29 | \$ 206.313,92 |
| Materia Prima | \$ 96.149,76 | \$ 100.957,25 | \$ 106.005,11 | \$ 111.305,37 | \$ 116.870,63 |
| Mano de Obra | \$ 33.583,60 | \$ 35.262,78 | \$ 38.083,80 | \$ 41.130,51 | \$ 44.420,95 |
| Gastos Indirectos | \$ 33.819,12 | \$ 38.891,99 | \$ 40.836,59 | \$ 42.878,42 | \$ 45.022,34 |
| Utilidad Bruta en Ventas | \$ 76.821,92 | \$ 77.281,10 | \$ 92.706,93 | \$ 110.081,39 | \$ 129.621,32 |
| <u>GASTOS</u> | | | | | |
| Gasto Administrativo | \$ 12.530,40 | \$ 14.409,96 | \$ 15.130,46 | \$ 15.886,98 | \$ 16.681,33 |
| Gasto Mejoramiento | - | \$ 16.825,00 | - | - | - |
| Total Gastos Operativos | \$ 12.530,40 | \$ 31.234,96 | \$ 15.130,46 | \$ 15.886,98 | \$ 16.681,33 |
| Utilidad Operativa | \$ 64.291,52 | \$ 46.046,14 | \$ 77.576,47 | \$ 94.194,41 | \$ 112.939,99 |
| (-) Depreciación y Amortización | \$ 1.278,02 | \$ 1.600,58 | \$ 1.942,23 | \$ 2.174,10 | \$ 2.502,39 |
| Gastos Financieros | \$ 3.600,00 | \$ 4.140,00 | \$ 4.554,00 | \$ 4.781,70 | \$ 5.020,79 |

| | | | | | |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | \$ 59.413,50 | \$ 40.305,56 | \$ 71.080,24 | \$ 87.238,61 | \$ 105.416,82 |
| 15% Trabajadores | \$ 8.912,03 | \$ 6.045,83 | \$ 10.662,04 | \$ 13.085,79 | \$ 15.812,52 |
| 22% Impuesto a la Renta | \$ 11.110,32 | \$ 7.537,14 | \$ 13.292,01 | \$ 16.313,62 | \$ 19.712,95 |
| UTILIDAD NETA | \$ 39.391,15 | \$ 26.722,59 | \$ 47.126,20 | \$ 57.839,20 | \$ 69.891,35 |

4.2.1.5. Balance General actual y proyectado

El balance general será demostrado a continuación, se tiene un total de activos como resultado de \$ 71.245,76 generado en el 2014. Por otra parte, dentro de los pasivos se puede encontrar cuentas y documentos por pagar donde están registrados los proveedores, y otras obligaciones corrientes las cuales son: obligaciones fiscales y tributarias, sueldos por pagar, multas y atrasos esto con un total de \$ 23.035,34, y finalmente el patrimonio actual es de \$ 48.210,42; desde el año 1 ya se aplican los cambios con el mejoramiento incluido.

Tabla 19. Balance General Actual y Proyectado.

| ACTIVOS | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIVOS CORRIENTES | 60.211,61 | 54.910,25 | 89.430,96 | 108.735,19 | 126.505,74 |
| Caja Bancos | 42.310,59 | 28.058,72 | 51.838,82 | 63.623,11 | 76.880,49 |
| Activos Financieros | 17.893,83 | 26.840,75 | 37.577,04 | 45.092,45 | 49.601,70 |
| Activos por impuestos corrientes | 7,19 | 10,79 | 15,10 | 19,63 | 23,55 |
| ACTIVOS FIJOS | 11.034,15 | 10.711,59 | 10.369,94 | 10.138,07 | 9.809,78 |
| A.F. Tangibles costos Históricos | 12.312,17 | 12.312,17 | 12.312,17 | 12.312,17 | 12.312,17 |
| Instalaciones Local | 7.700,00 | 7.700,00 | 7.700,00 | 7.700,00 | 7.700,00 |
| Equipos de Computo | 1.908,00 | 1.908,00 | 1.908,00 | 1.908,00 | 1.908,00 |
| Muebles y Enseres | 2.704,17 | 2.704,17 | 2.704,17 | 2.704,17 | 2.704,17 |
| A.F. Tangibles dep. Acumulada | - 1.278,02 | - 1.600,58 | - 1.942,23 | - 2.174,10 | - 2.502,39 |
| Instalaciones Local | - 847,00 | - 1.001,00 | - 1.155,00 | - 1.232,00 | - 1.386,00 |
| Equipos de Computo | - 133,56 | - 248,04 | - 381,60 | - 509,44 | - 629,64 |
| Muebles y Enseres | - 297,46 | - 351,54 | - 405,63 | - 432,67 | - 486,75 |
| Total Propiedad Planta y Equipo | 11.034,15 | 10.711,59 | 10.369,94 | 10.138,07 | 9.809,78 |
| TOTAL ACTIVOS | 71.245,76 | 65.621,84 | 99.800,91 | 118.873,26 | 136.315,52 |
| PASIVO | 23.035,34 | 30.720,67 | 38.404,24 | 43.565,01 | 45.356,70 |

| | | | | | |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| PASIVO CORRIENTE | 23.035,34 | 30.720,67 | 38.404,24 | 43.565,01 | 45.356,70 |
| Total Cuentas y Doc. | | | | | |
| Por pagar | 3.404,07 | 4.084,88 | 5.106,11 | 5.872,02 | 6.459,22 |
| Total otras obligaciones corrientes | 18.265,38 | 19.178,65 | 22.055,45 | 24.260,99 | 25.474,04 |
| Total cuentas por pagar diversas | 1.365,89 | 7.457,14 | 11.242,69 | 13.432,00 | 13.423,44 |
| | | | | | |
| PATRIMONIO | 48.210,42 | 34.901,16 | 61.396,67 | 75.308,25 | 90.958,81 |
| Capital Social | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 |
| Total Reservas | 8.663,32 | 8.007,96 | 14.122,31 | 17.332,67 | 20.944,34 |
| Total resultado del ejercicio | 39.347,10 | 26.693,20 | 47.074,36 | 57.775,58 | 69.814,47 |
| | | | | | |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | 71.245,76 | 65.621,83 | 99.800,91 | 118.873,27 | 136.315,51 |

4.2.2. Flujo de efectivo incremental

El estado de flujo de efectivo se lo realizó en base a tres escenarios, el normal esperado, el optimista y el pesimista. Se tomaron en cuenta estos tres para el análisis, ya que son importantes al momento de la toma de decisiones, especialmente con respecto a lo que son ventas y gastos, ya que cada uno va a mostrar cual sería la causa y el efecto si sucedieran en un futuro dichos escenarios. El flujo de efectivo incremental a partir del 2015 se proyectará con un 5% para el primer año y 10% de crecimiento para los siguientes, esto considerando el escenario esperado proyectado, con respecto a los estados financieros que se encuentran anteriormente.

Por otro lado con respecto a los escenarios del flujo optimista y pesimista se realizaron con un 23% de crecimiento anual en ventas y un decrecimiento del 15% respectivamente.

En el caso del escenario pesimista se llegó a evaluar con ese porcentaje para las ventas ya que si estas disminuyen más de la cuenta el flujo comenzará a arrojar valores negativos y se deberán tomar otras alternativas en el restaurante. (Ver Anexo 6, Anexo 7 y Anexo 8).

Por otro lado, en el escenario esperado se proyecta los flujos con los gastos a incurrir del mejoramiento planteado anteriormente. Observando las

cifras arrojadas en el flujo, se pudo tomar en cuenta que no se necesita la adquisición de deuda para cubrir el gasto del mejoramiento, dicho gasto será cubierto por parte del restaurante analizado y aprobado por los accionistas, por esta razón en los tres escenarios no se adjunta apalancamiento.

4.2.3. Evaluación financiera del proyecto

- **Análisis de Rentabilidad**

En el restaurante Romolo e Remo, de acuerdo a los flujos de efectivo presentados anteriormente, alcanzaría un flujo neto que varía entre \$40.548,35 y \$82.084,17 para los primeros 5 años incluido el mejoramiento propuesto en el escenario esperado, con esto se realizó el análisis de rentabilidad del proyecto para definir cuál será el retorno esperado.

Para este análisis se utilizó la fórmula del Capital Asset Pricing (CAMP) la cual ayuda a obtener la tasa de retorno esperada para el inversor. Se consideran algunas variables las cuales se tomaron en cuenta:

Tabla 20. Capital Asset Pricing (CAPM)

| CAPM | | | Fuente |
|--------------------------------|--------|-------|----------------------------------|
| Tasa Libre de Riesgo | (rf) | 7,41% | Banco Nacional de Fomento, 2015. |
| Beta de la industria | (B) | 0,60% | Yahoo Finance, 2015. |
| Rendimiento de mercado | (rm) | 8,54% | Banco Nacional de Fomento, 2015. |
| Riesgo País Ecuador | (EMBI) | 8,99% | Banco Central, 2015. |
| CAPM= rf + B (Rm- Rf)+ EMBI | | | 16,41% |

Usando la fórmula del CAPM se determinó que la tasa de retorno del proyecto es de 16,41%. Por otro lado la tasa interna de retorno (TIR) es de 38,07% tomando en cuenta los flujos respectivos. Un valor actual neto (VAN) de \$160.881,36 descontando la inversión, lo que deja un valor interesante y atractivo.

Por otra parte, en el escenario pesimista se obtuvo un TIR del 24,28% con un VAN de \$64.158,89. Finalmente en el escenario optimista la tasa interna de retorno fue de 60% con un valor actual neto de \$337.669,55.

Tabla 21. Valuación del Proyecto por Escenario.

| VALUACIÓN DEL PROYECTO POR ESCENARIO | | | |
|--------------------------------------|---------------|--------------|-------------|
| | Esperado | Optimista | Pesimista |
| TIR | 38,07% | 60,31% | 24,28% |
| VAN | \$ 160.881,36 | \$337.669,55 | \$64.158,89 |

Como se pudo observar los valores arrojados son buenos, obviamente tomando en cuenta el escenario pesimista el cual se puede notar que se tiene un valor bajo en el rendimiento sobre las ventas pero aun así obteniendo un valor positivo en el valor actual neto.

- **Punto de Equilibrio**

Para calcular el punto de equilibrio se tomará en cuenta la siguiente formula, donde estarán involucrados los costos fijos y variables.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{84.811,14}{1 - \frac{96.149,76}{240.374,40}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{84.811,14}{1 - 0,40}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{84.811,14}{0,60}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 141.351,90$$

Con este cálculo se puede observar que los costos variables son el 40% del total de las ventas; esto quiere decir que se necesitaría \$0,40 de cada dólar de las ventas para cubrir y recuperar los costos variables. Cuando a los costos variables se le resta 1 podemos observar el margen de contribución el cual es

0,60. Siendo este un 60% de las ventas el cual sirve para cubrir los costos fijos y poder generar una utilidad. Para que suceda esto primeramente se necesita \$0,60 de cada dólar de ventas para cubrir costos fijos y posteriormente lograr la utilidad requerida.

El punto de equilibrio es de \$141.351,90; esto quiere decir que es el número de ventas que son necesarias para recuperar los costos.

Tabla 22. Punto de Equilibrio

| Punto de Equilibrio | |
|----------------------------|----------------------|
| Costos Fijos | \$ 84.811,14 |
| Costos Variables | \$ 96.149,76 |
| Total Ventas | \$ 240.374,40 |
| Punto de Equilibrio | \$ 141.351,90 |

- **Índices Financieros**

-

LIQUIDEZ

- Índice de Solvencia Corriente:

Esta mide la capacidad que la empresa tiene para solventar a corto plazo las deudas con los activos que poseen mayor movimiento. En este caso es la cuenta de caja bancos. Se obtuvo como resultado en el índice de solvencia corriente 2,61; la cual es aceptable ya que en el restaurante no se maneja demasiada deuda, ya que como se mencionó anteriormente, el pago a proveedores es inmediato con un crédito de deuda máxima de un mes, esto quiere decir que por cada \$1 dólar de deuda se puede cubrir con \$2,61 de capital.

- Prueba Ácida:

En este caso la prueba ácida es de 2,52; este índice se saca con activos corrientes, inventarios y pasivos corrientes. Por el modelo de negocio que se maneja, el índice es bastante bajo ya que existe una alta rotación de los factores mencionados.

RENTABILIDAD

- **ROA**: El rendimiento sobre los activos mide cuantos activos se necesitan para generar utilidad, son tomados en cuenta los activos fijos especialmente ya que son los que duran a través del tiempo y tiene el negocio por largo tiempo.
En el caso del negocio este índice se mantiene en un 0,57%, el cual demuestra que existe una productividad en los activos sobre la utilidad operativa del restaurante.
- **ROE**: El rendimiento sobre el patrimonio es de 0,82%; este índice mide el rendimiento que obtienen los accionistas en lo que han invertido y como serán remunerados. Por el resultado obtenido se demuestra que debería existir mejor utilización del patrimonio para obtener respuestas eficientes posteriormente.
- **Margen Operacional**: El margen operacional en el momento es de 0,17%; siendo este índice bajo para el rendimiento del restaurante ya que mide si el negocio es o no lucrativo.

DESEMPEÑO

- **Rotación de Inventario**: Con este índice se puede observar la eficacia y movimiento del desempeño de la gestión administrativa y las operaciones que se realizan en el restaurante para generar ganancias.
Se obtiene una rotación de inventarios de 72,69; y analizándola en días se obtuvo 5,02. Esta rotación es rápida ya que exista una gran rotación de ventas debido al giro del negocio. Y se obtiene que el inventario rote cada 5 días como se demostró en el índice.
- **Rotación de Activos Totales**: La rotación de activos totales es de 3,37; lo que el índice demuestra es el rendimiento de los activos totales, las ventas que se van realizando en el negocio con la inversión.

CAPITULO V

5. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

A través del trabajo realizado sobre el Mejoramiento del restaurante Romolo e Remo se tomaron en cuenta varios factores tanto internos como externos los cuales ayudaron para la investigación y el desarrollo de este proyecto.

El propósito del mejoramiento es incrementar los niveles de competitividad y como consecuencia los niveles de rentabilidad del restaurante para perdurar en el mercado competitivo en el que se encuentra. El análisis interno se basó en cómo se ha venido manejando el restaurante y los problemas que existen en él.

En el aspecto externo se analizó toda la industria de Hoteles y Restaurantes, donde se tomaron en cuenta los factores más importantes para considerar cuales iban a ser útiles posteriormente para las estrategias a desarrollar en la mejora. Se observó que el restaurante Romolo e Remo se encuentra en una industria bastante competitiva por lo que debe tener un factor diferenciador para salir adelante, ya que la barrera de entrada al mercado es baja siendo está muy accesible para nuevos negocios.

Se considera importante también los aspectos económicos y principalmente los políticos gubernamentales ya que como pueden ser favorables pueden convertirse en perjudiciales para el desarrollo de un negocio como un restaurante ya que el mercado muchas veces es regulado por estos factores, poniendo impuestos o leyes que retrasen y no permitan el crecimiento del negocio.

Por otro lado la investigación de mercado fue crucial para determinar cuáles son las necesidades y preferencias de los consumidores al igual que como se percibe el restaurante en los clientes actuales. Se logró observar que a las personas les agrada comer en el restaurante Romolo e Remo por su receta familiar única, este restaurante tiene posibilidades de crecimiento lo cual es positivo para el desarrollo del negocio tanto en el presente como a futuro,

abriendo su campo en el mercado más no estancándose perdiendo participación.

Se debe aprovechar el segmento de mercado actual que es la clase media, media-alta, incentivando al consumo de estos para que regresen al restaurante y se mantengan las recomendaciones boca a boca como se han venido dando. Aprovechar que los clientes están satisfechos con los precios y la calidad de comida que Romolo e Remo ofrece, con estos factores lograr una relación a largo plazo con los clientes teniendo una orientación hacia un buen servicio tanto para los clientes actuales como los potenciales.

Por otro lado, como se pudo observar en los resultados de la investigación de mercado, las personas que prefieren comida internacional optan por la comida americana, tomando en cuenta lo que es sabor de la comida, calidad y el servicio brindado por el restaurante de su preferencia.

Se realizaron varias estrategias de marketing y políticas internas como las de pruebas de nuevos platos, creación de áreas para una mejor organización, capacitaciones para el personal del restaurante, se propuso un nuevo organigrama para ampliar las funciones, estructurar procesos, entre otras desarrolladas en el trabajo. Todas las estrategias y planes propuestos llevaron a dar pauta para la parte financiera a través del análisis y estudio mencionado previamente en la investigación y tendencia del mercado.

Finalmente, se encontró que Rómulo y Remo tiene una tasa interna de retorno en sus primeros 5 años de 38,07%, reflejando un valor positivo con el mejoramiento incluido ya que impulsa al negocio a crecer y por ende tener mejores ventas para obtener una rentabilidad mayor. Lo que establece que la propuesta del mejoramiento es fiable y viable.

5.2. Recomendaciones

- Los administradores del restaurante Romolo e Remo deben llevar a cabo el mejoramiento pero no solamente con el objetivo de incrementar su utilidad sino proyectarse y optar por la satisfacción del cliente el cual incluye el servicio al mismo, haciéndolo sentir cómodo y que viva una

experiencia única al probar un plato para que en un futuro se fortalezcan relaciones con los clientes y para algunos de estos sea su restaurante favorito así posicionando la marca en la mente del consumidor.

- Se debería realizar un control de los resultados del mejoramiento para ver si existen errores ya que al momento de ponerlo en práctica pueden existir algunas falencias lo que es necesario el monitoreo del mismo y corregirlas a tiempo en el caso que se presenten.

- Para mantener una buena relación con los proveedores sería importante implementar alianzas estratégicas para así consolidar los precios que son competitivos en el mercado y la calidad de los productos.

- Verificar que se vayan cumpliendo los procesos de cada área implementados en el mejoramiento para evitar fallas logísticas.

- Es importante para que el restaurante se mantenga y crezca cuidar los costos, hacer constantemente estrategias para que cada área sepa si existen problemas y mejorarlos y así la marca no pierda posicionamiento en el mercado e internamente este todo en orden.

REFERENCIAS

Acuerdo Ministerial. Registro Oficial 285 de 6 de junio de 2006. Recuperado el 12 de noviembre de 2014, de <http://www.liderart.com/paginas/RESTAURANTES.html>

Agroecuador (2013). Recueprado el 15 de noviembre de 2014, <http://agroecuador.com/HTML/infocamara/2013/Infocamara15022013I.htm>

Banco Central (2015), Riesgo País. Recuperado el 15 de julio de 2015, de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Banco Nacional de Fomento (2015). Tasas del Banco Central. Recuperado el 13 de julio de 2015, de https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=90&lang=es

Censo Nacional Económico (2010), Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado el 3 de mayo de 2015, de http://www.inec.gob.ec/cenec/Index.php?option=com_content&view=article&id=231&Itemid=125&lang=es

Codesolar (2014). El subsidio al gas iría al de la luz con las cocinas de inducción Recuperado el 25 de julio de 2015, de http://www.codesolar.com/Energia-Solar/Solar_Noticias_News/2015/140331_Subsidio_gas_luz_cocinas_induccion.html

David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9.^a ed.). México: Pearson Educación.

DisfrutaRoma (s.f.). Leyenda de Rómulo y Remo. Recuperado el 3 de agosto de 2015, de <http://www.disfrutaroma.com/leyenda-romulo-remo>.

Ecuador en Cifras (s.f.). Recuperado el 12 de noviembre de 2014, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info5.pdf>

El Comercio (2015). Las canastas básica y vital cuestan más en Cuenca y Manta y menos en Machala y Ambato. Recuperado el 10 de junio de 2015 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/canastabasica-economia-cuenca-manta-inflacion.html>

El Universo (2015). Economía de Ecuador creció en 3,4% al fin del 2014, según el Banco Central. Recuperado el 10 de junio de 2015 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/06/nota/4403461/economia-ecuador-crecio-34-fin-2014-segun-banco-central>

Gallegos, D. (2014). Ecuador tiene la tasa de desempleo más baja de América Latina. *El ciudadano*. Recuperado el 16 de diciembre de 2014, de <http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-tiene-la-tasa-de-desempleo-mas-baja-de-america-latina/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012). Archivo Nacional de Datos y Metadatos Estadísticos. Ecuador- Encuesta Gasto e Inversión en Protección Ambiental. Recuperado el 10 de noviembre de 2014, de <http://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/235>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012). Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Recuperado el 11 de noviembre de 2014, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (2013). Anuario Estadístico. Recuperado el 28 de noviembre de 2014, de http://www.inec.gob.ec/archivos_temporales_descarga/AnuarioDESAE_2013.pdf

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (2014). Inflación febrero 2014. Recuperado el 15 de diciembre de 2014, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/Reporte_de_inflacion_feb_2014.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (s.f.). Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador. Recuperado el 23 de enero de 2015, de http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculo_nacional_final.pdf
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. (14a. ed.). México: Pearson Educación.
- LaHora (2013). Inec: Tamaño promedio del hogar ecuatoriano es de 3.9 personas. Recuperado el 18 de diciembre de 2014, http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101501535#.VcIGQ_I_Okq
- Ley de Gestión Ambiental. Registro Oficial 245 de 30 de junio de 1999. Recuperado el 17 de marzo de 2015, de http://www.tecnologiaslimpias.cl/ecuador/ecuador_leyesamb.html
- Ley de Turismo. Registro Oficial 733 de 27 de diciembre de 2002. Recuperado el 21 de marzo de 2015, de <http://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/Ley%20de%20Turismo.pdf>.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (14.^a ed.). México: Pearson Educación.
- Ministerio Coordinador de Política Económica (2013). Indicadores macroeconómicos febrero 2013. Recuperado el 12 de enero de 2015, de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/03/febrero-2013.pdf>

Ministerio de Turismo (2012). Recuperado el 18 de noviembre de 2014, de:
http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/?option=com_content&view=article&id=55

Ministerio de Turismo (2013). *Ministro Alvarado "Turismo del Ecuador vive un momento estelar"* Recuperado el 18 de noviembre de 2014, de
<http://www.turismo.gob.ec/ministro-alvarado-turismo-del-ecuador-vive-un-momento-estelar/>

Ministerio de Turismo (2014). *Ecuador se fortalece con inversión en el sector turístico.* Recuperado el 19 de enero de 2015, de
<http://www.turismo.gob.ec/ecuador-se-fortalece-con-inversiones-en-el-sector-turistico/>

PROFITAS (s.f.). Patrones de Consumo de los Hogares Ecuatorianos.

Recuperado el 23 de enero de 2015, de <http://www.profitas.com/blog/wp-content/uploads/BRIEF-EVOLUCION-DEL-CONSUMO-EN-ECUADOR.pdf>

Rivera, J. (2013). Tics en Ecuador Resumen tecnológico 2012, Cifras del INEC. Recuperado el 29 de marzo de 2015, de http://www.canal-tecnologico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1547:tics-en-ecuador-resumen-tecnologico-2012&catid=45

Ross, S., Westerfield, R. y Joffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas* (9.^a ed.). México: Mc Graw Hill Educación.

Servicio de Rentas Internas (2010). Recuperado el 16 de diciembre de 2014, de <https://declaraciones.sri.gob.ec/consultas-renta-internet/consultaNaturales.jsf>

TripAdvisor (2015). La Briciola. Recuperado el 15 de abril de 2015, de:
http://www.tripadvisor.co/Restaurant_Review-g294308-d1086926-Reviews-La_Briciola-Quito_Pichincha_Province.html

TripAdvisor (2015). Pavarotti Ristorante Italiano. Recuperado el 15 de abril de 2015, de http://www.tripadvisor.co/Restaurant_Review-g294308-d1171888-Reviews-Pavarotti-Quito_Pichincha_Province.html

Yahoo Finance (2015). Key Statistics. Recuperado el 13 de julio de 2015, de <http://finance.yahoo.com/q/ks?s=DR>

ANEXOS

ANEXO 1

Encuesta satisfacción al cliente

Encuesta de satisfacción al cliente

La presente encuesta elaborada por Andrea Cornejo una estudiante de la Universidad de las Américas, la cual tiene fines académicos ayudará a una investigación de mercados para el mejoramiento del restaurante Romolo e Remo. Gracias por su ayuda de antemano.

1. Señale la respuesta de su preferencia.

| | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Es irrelevante | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---|--------------------------|---------------|----------------|------------|-----------------------|
| ¿La comida es servida caliente? | | | | | |
| ¿La comida es servida fresca? | | | | | |
| ¿El menú presenta suficiente variedad de productos? | | | | | |
| ¿La carta de productos es comprensible? | | | | | |
| ¿La cantidad de comida es adecuada? | | | | | |
| ¿Los empleados son pacientes tomando su orden? | | | | | |
| Los empleados son educados al atenderlo? | | | | | |
| ¿El servicio en el restaurante es bueno? | | | | | |
| ¿El servicio en el restaurante es a tiempo? | | | | | |

2. ¿Con qué frecuencia visita Romolo e Remo?

Una vez a la semana

Varias veces a la semana

Una vez al mes

Sólo fines de semana

3. ¿Cómo considera los precios?

Muy Altos

Altos

Ni altos ni bajos

Bajos

Muy Bajos

4. Señale la respuesta de su preferencia.

| | Excelente | Bueno | Ni bueno ni malo | No muy bueno | Malo |
|--|-----------|-------|------------------|--------------|------|
| Tomando en cuenta los productos los considera: | | | | | |
| La calidad de la comida le parece: | | | | | |
| Los sistemas de pago utilizados por el restaurantes son: | | | | | |

5. Señale la respuesta de su preferencia.

| | Muy probable | Probable | Ni probable ni no probable | Poco Probable | Nada probable |
|--|--------------|----------|----------------------------|---------------|---------------|
| ¿Cuáles son las probabilidades que vuelva a visitar Rómulo e Remo? | | | | | |
| ¿Cuál es la probabilidad que el restaurante sea recomendado por usted? | | | | | |

6. ¿Con quién frecuenta el restaurante?

7. ¿Cuándo fue la última vez que visito Rómulo e Remo?

8. Del 1-5 ¿Cuánto le gusta el restaurante? Siendo 1 lo menor y 5 lo más importante.

9. Del 1-5 ¿Qué tan satisfecho está con el restaurante? Siendo 1 lo menos satisfecho y 5 lo más satisfecho.

Edad:

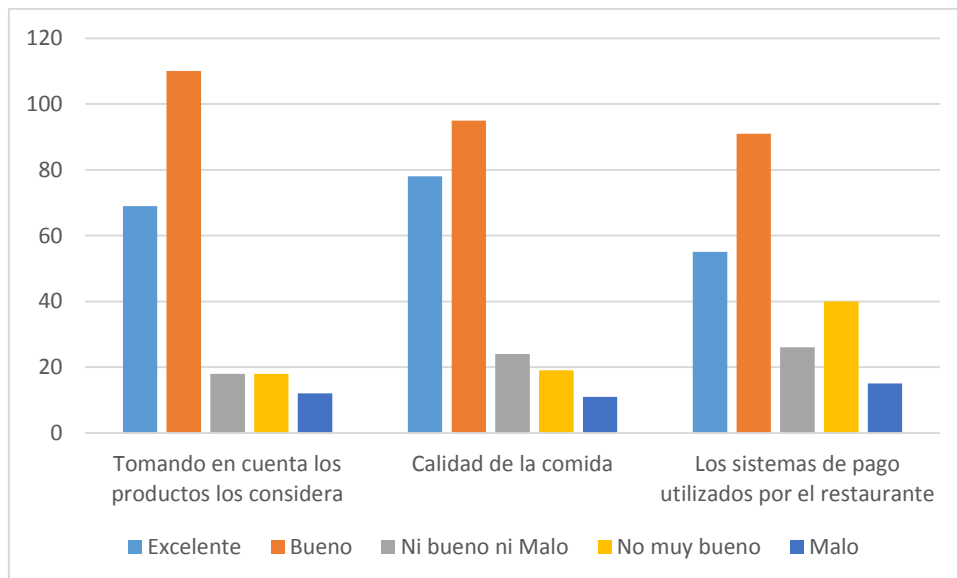
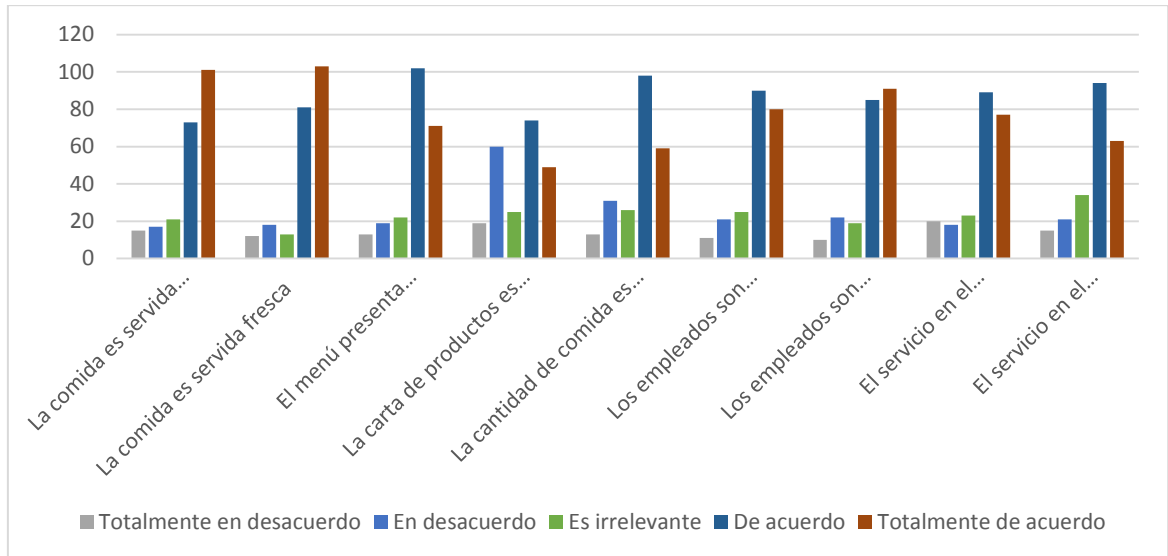
Género:

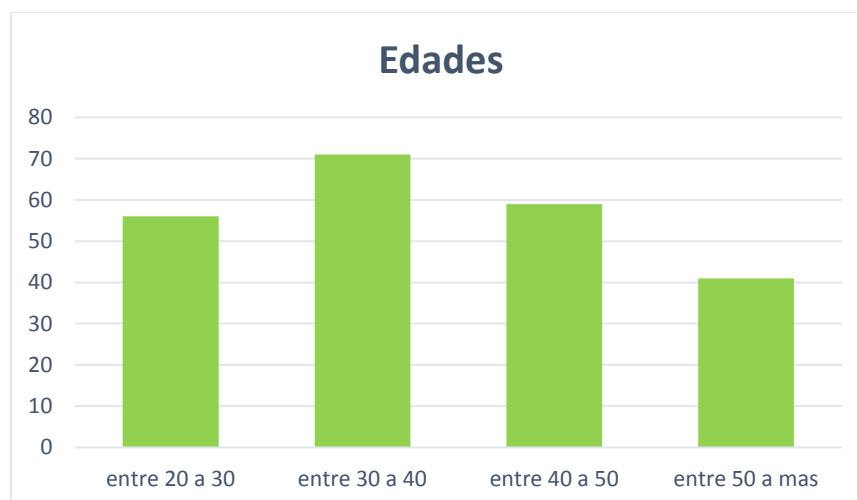
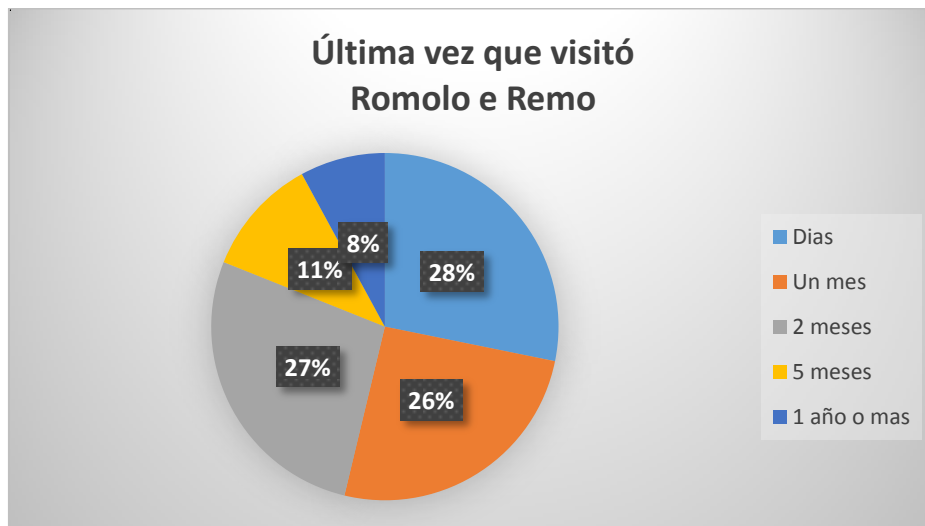
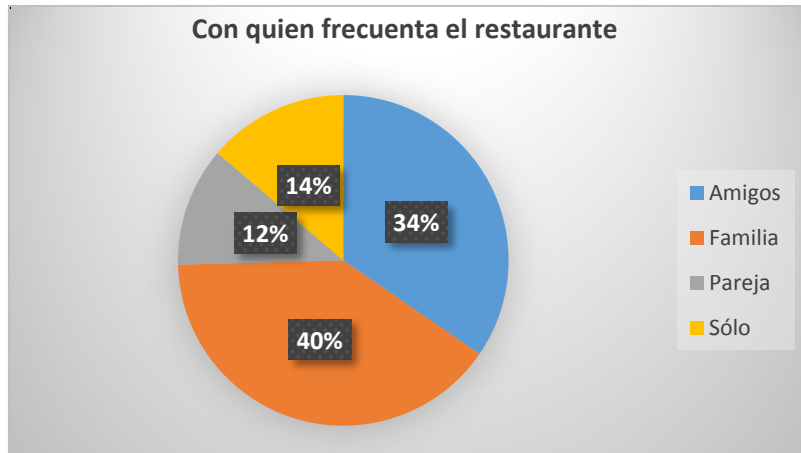
Masculino Femenino

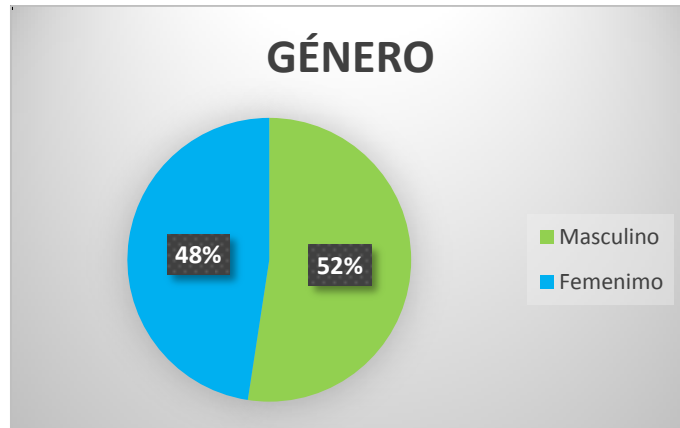
Muchas Gracias por su ayuda.

ANEXO 2

Resultados Encuesta Satisfacción al cliente:







ANEXO 3

Encuesta Clientes Potenciales.

Encuesta Clientes Potenciales

La presente encuesta elaborada por Andrea Cornejo una estudiante de la Universidad de las Américas, la cual tiene fines académicos ayudará a una investigación de mercados para el mejoramiento del restaurante Romolo e Remo. Gracias por su ayuda de antemano.

En las siguientes preguntas por favor marcar una sola respuesta.

1. ¿Con que frecuencia visita un restaurante?

- Diariamente
- Una vez a la semana
- Cada dos semanas
- Cada mes
- Cada dos meses o más

2. ¿Cuándo suele acudir a un restaurante?

- Entre semana
- Fin de semana

3. ¿A qué momento del día prefiere ir a un restaurante?

- Desayuno
- Almuerzo
- Cena

4. ¿Qué tipo de comida prefiere en un restaurante?

- Comida Típica
- Comida Rápida

Comida Internacional

Casera

5. ¿Qué tipo de comida internacional es de su mayor consumo?

Americana

Mexicana

Española

Italiana

Otra

6. ¿Qué restaurante de comida italiana conoce?

7. ¿Qué restaurante de comida italiana le gusta?

8. ¿Cuándo fue la última vez que acudió a un restaurante Italiano?

9. ¿Qué aspectos son importantes para usted al momento de elegir un restaurante de comida italiana? Califique de 1-5 según sus preferencias.

| Variables | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------|---|---|---|---|---|
| Variedad de comida | | | | | |
| Precio | | | | | |
| Ubicación | | | | | |
| Sabor | | | | | |
| Calidad | | | | | |
| Presentación de platos | | | | | |
| Cantidad | | | | | |
| Servicio | | | | | |
| Nombre del lugar | | | | | |
| Especialidades | | | | | |
| Música adecuada | | | | | |

10. ¿Qué forma de pago prefiere utilizar en un restaurante de este tipo?

Efectivo

Tarjeta de crédito

Tarjeta de débito

11. ¿Cómo se informa sobre los restaurantes en Quito?

12. ¿Conoce el restaurante Romolo e Remo?

Si ¿Qué conoce? -----

--

No

13. ¿Estaría dispuesto a probar comida italiana en Romolo e Remo?

Si

No

Edad:

Género:

Masculino Femenino

Ingreso Mensual Individual

\$100-\$340

\$341-\$600

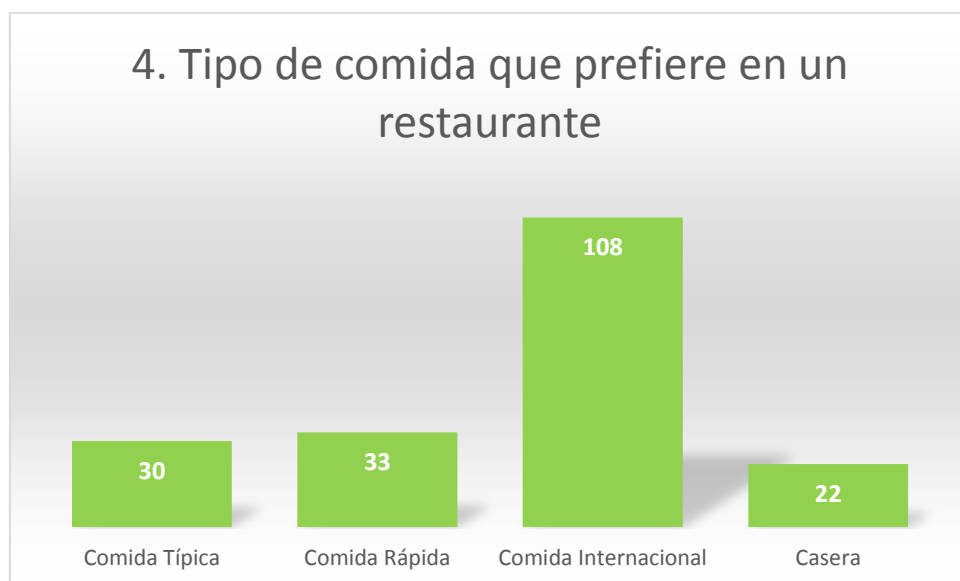
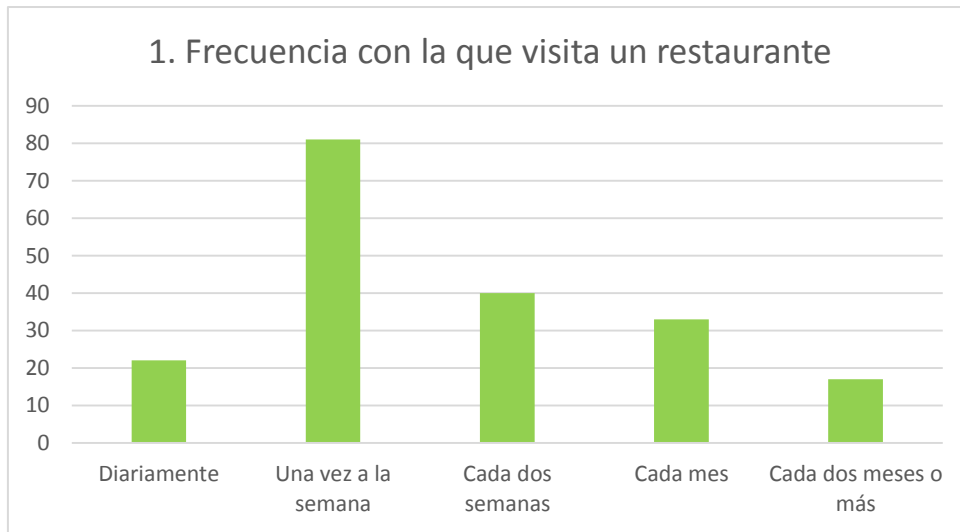
\$601-\$1000

\$1000-más

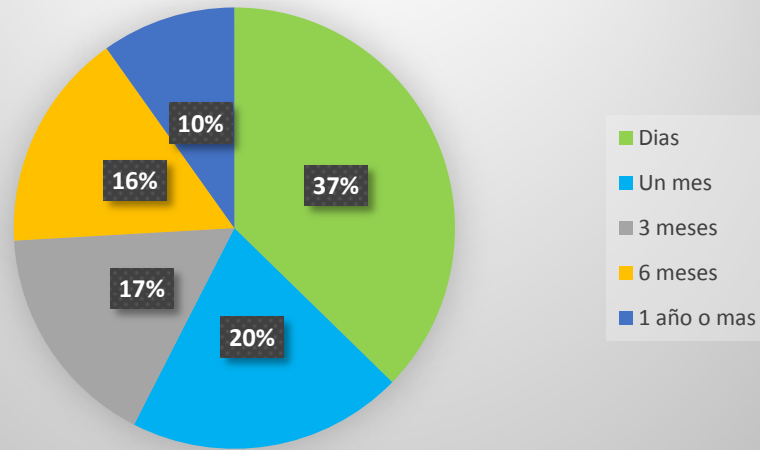
Muchas Gracias por su ayuda.

ANEXO 4

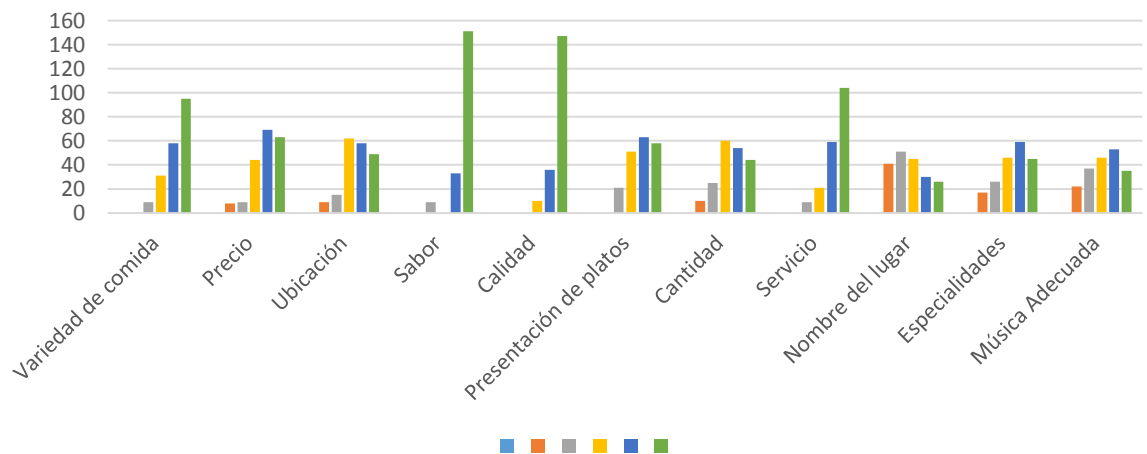
Resultados Encuesta Clientes Potenciales:



8. Última vez que acudió a un restaurante italiano



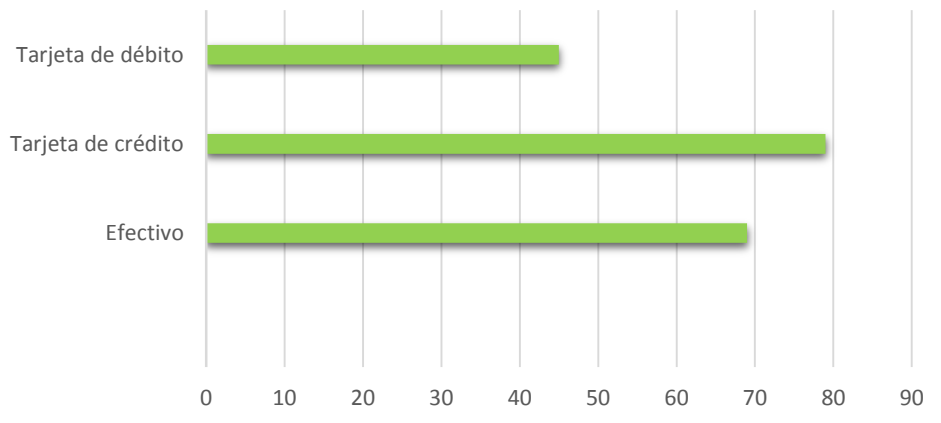
9. Aspectos Importantes al momento de elegir un restaurante de comida italiana



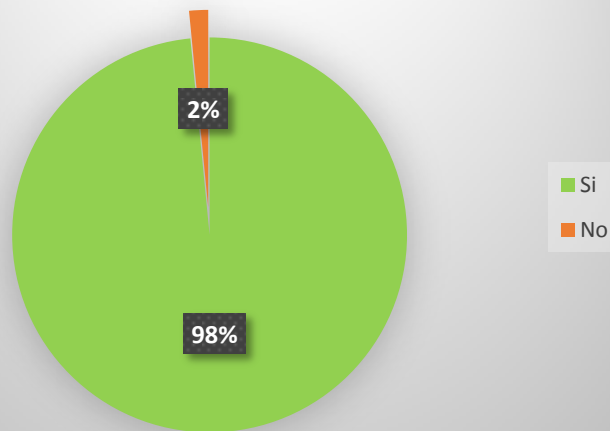
10. Forma de pago de preferencia en este tipo de restaurante.



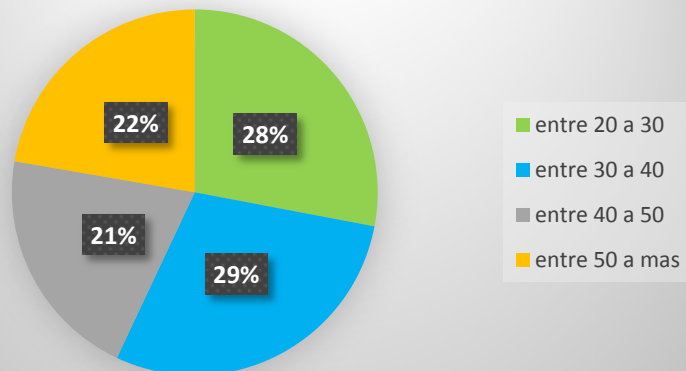
11. Se informa sobre restaurantes en Quito



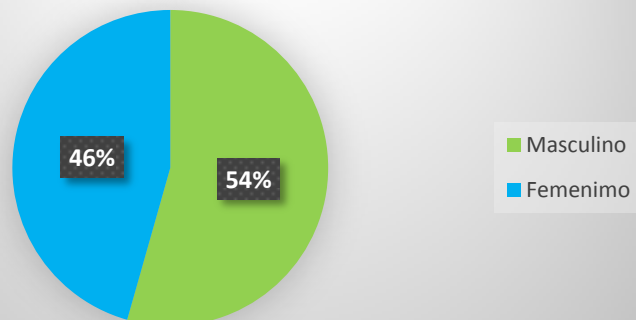
13. Están dispuestos a probar comida en RyR

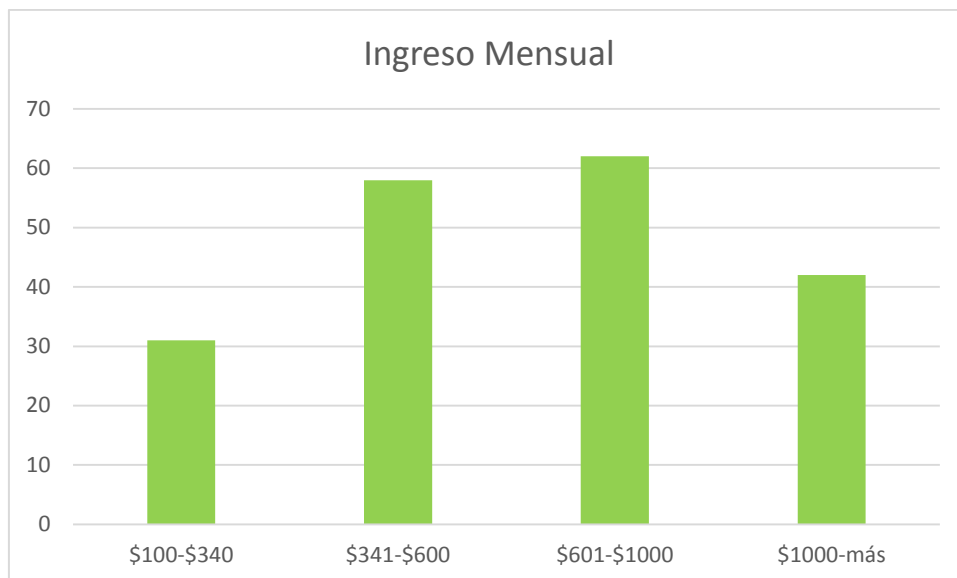


EDADES



GÉNERO





ANEXO 5

Entrevista Experto

1. Preguntas:

- Tendencia de la industria.
- ¿Cuál es el valor agregado que un restaurante debe tener?
- ¿Se ha realizado algún mejoramiento, cuales piensa que son necesarios?
- Opinión sobre el diagnóstico previo del restaurante Romolo e Remo.
- Cuáles son los mejoramientos que se deben realizar y sus recomendaciones?

2. Preguntas:

- Tendencia actual en la industria de Hoteles y restaurantes.
- ¿Qué piensa que es lo que valoran más los clientes hoy en día?
- ¿Cuáles son las oportunidades de un restaurante en este tiempo en el mercado?
- ¿Cuáles son las dificultades al momento de manejar un negocio como este?

- Competencia.
- ¿Que recomienda usar para mejorar y mantener el posicionamiento de un restaurante y su marca?

ANEXO 6

| FLUJO DE EFECTIVO ESPERADO PROYECTADO | | | | | | | |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 |
| INGRESOS | | | | | | | |
| Ingresos Operacionales | | \$ 240.374,40 | \$ 252.393,12 | \$ 277.632,43 | \$ 305.395,68 | \$ 335.935,24 | \$ 369.528,77 |
| TOTAL INGRESOS | | \$ 240.374,40 | \$ 252.393,12 | \$ 277.632,43 | \$ 305.395,68 | \$ 335.935,24 | \$ 369.528,77 |
| EGRESOS | | | | | | | |
| Costos | | \$ 163.552,48 | \$ 175.112,02 | \$ 184.925,50 | \$ 195.314,29 | \$ 206.313,92 | \$ 217.962,24 |
| Gastos | | \$ 12.530,40 | \$ 31.234,96 | \$ 15.130,46 | \$ 15.886,98 | \$ 16.861,33 | \$ 17.515,40 |
| Deprecia y Amortización | | \$ 1.278,02 | \$ 1.600,58 | \$ 1.942,23 | \$ 2.174,10 | \$ 2.502,39 | \$ 2.844,03 |
| Gasto Financieros | | \$ 3.600,00 | \$ 4.140,00 | \$ 4.554,00 | \$ 4.781,70 | \$ 5.020,79 | \$ 5.271,82 |
| TOTAL EGRESOS | | \$ 180.960,90 | \$ 212.087,56 | \$ 206.552,19 | \$ 218.157,07 | \$ 230.698,43 | \$ 243.593,49 |
| UTILIDA ANTES DE IMPUESTO | | \$ 59.413,50 | \$ 40.305,56 | \$ 71.080,24 | \$ 87.238,61 | \$ 105.236,81 | \$ 125.935,28 |
| Trabajadores 15% | | \$ 8.912,03 | \$ 6.045,83 | \$ 10.662,04 | \$ 13.085,79 | \$ 15.785,52 | \$ 18.890,29 |
| Imp. A la renta 22% | | \$ 11.110,32 | \$ 7.537,14 | \$ 13.292,00 | \$ 16.313,62 | \$ 19.679,28 | \$ 23.549,90 |
| UTILIDA NETA | | \$ 39.391,15 | \$ 26.722,59 | \$ 47.126,20 | \$ 57.839,20 | \$ 69.772,01 | \$ 83.495,09 |
| Depreciación y Amortización | | \$ 1.278,02 | \$ 1.600,58 | \$ 1.942,23 | \$ 2.174,10 | \$ 2.502,39 | \$ 2.844,03 |
| Inversiones | -130.000,00 | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL FLUJO | | \$ 40.669,17 | \$ 28.323,17 | \$ 49.068,43 | \$ 60.013,30 | \$ 72.274,40 | \$ 86.339,12 |
| Recuperación del Activo Fijo | - | \$ 11.034,15 | \$ 10.711,59 | \$ 10.369,94 | \$ 10.138,07 | \$ 9.809,78 | \$ 9.468,14 |
| FLUJO FINAL | -130.000,00 | \$ 51.703,32 | \$ 39.034,75 | \$ 59.438,37 | \$ 70.151,37 | \$ 82.084,17 | \$ 95.807,26 |
| VAN | \$ 160.881,36 | | | | | | |
| TIR | 38,07% | | | | | | |

ANEXO 7

| FLUJO DE EFECTIVO PESIMISTA PROYECTADO | | | | | | | |
|--|--------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 |
| INGRESOS | | | | | | | |
| Ingresos Operacionales | | \$ 204.318,24 | \$ 173.670,50 | \$ 147.619,93 | \$ 125.476,94 | \$ 106.655,40 | \$ 90.657,09 |
| TOTAL INGRESOS | | \$ 204.318,24 | \$ 173.670,50 | \$ 147.619,93 | \$ 125.476,94 | \$ 106.655,40 | \$ 90.657,09 |
| EGRESOS | | | | | | | |
| Costos | | \$ 139.019,61 | \$ 111.215,69 | \$ 88.972,55 | \$ 71.178,04 | \$ 56.942,43 | \$ 45.553,95 |
| Gastos | | \$ 10.650,84 | \$ 8.520,67 | \$ 6.816,54 | \$ 5.453,23 | \$ 4.362,58 | \$ 3.490,07 |
| Deprecia y Amortización | | \$ 1.278,02 | \$ 1.600,58 | \$ 1.942,23 | \$ 2.174,10 | \$ 2.502,39 | \$ 2.844,03 |
| Gasto Financieros | | \$ 3.060,00 | \$ 2.601,00 | \$ 2.210,85 | \$ 1.879,22 | \$ 1.597,34 | \$ 1.357,74 |
| TOTAL EGRESOS | | \$ 154.008,47 | \$ 123.937,94 | \$ 99.942,17 | \$ 80.684,59 | \$ 65.404,74 | \$ 53.245,78 |
| UTILIDA ANTES DE IMPUESTO | | | | | | | |
| | | \$ 50.309,77 | \$ 49.732,57 | \$ 47.677,76 | \$ 44.792,35 | \$ 41.250,65 | \$ 37.411,31 |
| Trabajadores 15% | | \$ 7.546,47 | \$ 7.459,88 | \$ 7.151,66 | \$ 6.718,85 | \$ 6.187,60 | \$ 5.611,70 |
| Imp. A la renta 22% | | \$ 9.407,93 | \$ 9.299,99 | \$ 8.915,74 | \$ 8.376,17 | \$ 7.713,87 | \$ 6.995,91 |
| UTILIDA NETA | | \$ 33.355,38 | \$ 32.972,69 | \$ 31.610,36 | \$ 29.697,33 | \$ 27.349,18 | \$ 24.803,70 |
| Depreciación y Amortización | | \$ 1.278,02 | \$ 1.600,58 | \$ 1.942,23 | \$ 2.174,10 | \$ 2.502,39 | \$ 2.844,03 |
| Inversiones | 130.000,00 | | | | | | |
| TOTAL FLUJO | | \$ 34.633,40 | \$ 34.573,27 | \$ 33.552,59 | \$ 31.871,43 | \$ 29.851,57 | \$ 27.647,73 |
| Recuperación del Activo Fijo | | \$ 11.034,15 | \$ 10.711,59 | \$ 10.369,94 | \$ 10.138,07 | \$ 9.809,78 | \$ 9.468,14 |
| FLUJO FINAL | 130.000,00 | \$ 45.667,55 | \$ 45.284,86 | \$ 43.922,53 | \$ 42.009,49 | \$ 39.661,35 | \$ 37.115,86 |
| VAN | \$ 64.158,89 | | | | | | |
| TIR | 24,28% | | | | | | |

ANEXO 8

| FLUJO DE EFECTIVO OPTIMISTA PROYECTADO | | | | | | | |
|--|-------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 |
| INGRESOS | | | | | | | |
| Ingresos Operacionales | | \$ 295.660,51 | \$ 363.662,43 | \$ 447.304,79 | \$ 550.184,89 | \$ 676.727,41 | \$ 832.374,72 |
| TOTAL INGRESOS | | \$ 295.660,51 | \$ 363.662,43 | \$ 447.304,79 | \$ 550.184,89 | \$ 676.727,41 | \$ 832.374,72 |
| EGRESOS | | | | | | | |
| Costos | | \$ 199.534,03 | \$ 243.431,51 | \$ 296.986,44 | \$ 362.323,46 | \$ 442.034,62 | \$ 539.282,24 |
| Gastos | | \$ 15.287,09 | \$ 18.650,25 | \$ 22.753,30 | \$ 27.759,03 | \$ 33.866,01 | \$ 41.316,54 |
| Deprecia y Amortización | | \$ 1.278,02 | \$ 1.600,58 | \$ 1.942,23 | \$ 2.174,10 | \$ 2.502,39 | \$ 2.844,03 |
| Gasto Financieros | | \$ 4.392,00 | \$ 5.358,24 | \$ 6.537,05 | \$ 7.975,20 | \$ 9.729,75 | \$ 11.870,29 |
| TOTAL EGRESOS | | \$ 220.491,13 | \$ 269.040,58 | \$ 328.219,03 | \$ 400.231,79 | \$ 488.132,78 | \$ 595.313,10 |
| UTILIDA ANTES DE IMPUESTO | | | | | | | |
| | | \$ 75.169,38 | \$ 94.621,85 | \$ 119.085,76 | \$ 149.953,10 | \$ 188.594,64 | \$ 237.061,62 |
| Trabajadores 15% | | \$ 11.275,41 | \$ 14.193,28 | \$ 17.862,86 | \$ 22.492,96 | \$ 28.289,20 | \$ 35.559,24 |
| Imp. A la renta 22% | | \$ 14.056,67 | \$ 17.694,29 | \$ 22.269,04 | \$ 28.041,23 | \$ 35.267,20 | \$ 44.330,52 |
| UTILIDA NETA | | \$ 49.837,30 | \$ 62.734,29 | \$ 78.953,86 | \$ 99.418,90 | \$ 125.038,25 | \$ 157.171,85 |
| Depreciación y Amortización | | \$ 1.278,02 | \$ 1.600,58 | \$ 1.942,23 | \$ 2.174,10 | \$ 2.502,39 | \$ 2.844,03 |
| Inversiones | -130.000,00 | | | | | | |
| TOTAL FLUJO | | \$ 51.115,32 | \$ 64.334,87 | \$ 80.896,09 | \$ 101.593,00 | \$ 127.540,64 | \$ 160.015,88 |
| Recuperación del Activo Fijo | | \$ 11.034,15 | \$ 10.711,59 | \$ 10.369,94 | \$ 10.138,07 | \$ 9.809,78 | \$ 9.468,14 |

| | | | | | | | |
|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| FLUJO FINAL | -130.000,00 | \$ 62.149,47 | \$ 75.046,46 | \$ 91.266,03 | \$ 111.731,07 | \$ 137.350,41 | \$ 169.484,02 |
| VAN | 337.669,55 | | | | | | |
| TIR | 60,31% | | | | | | |

ANEXO 9

Fórmulas de los Indicadores Financieros utilizados

Liquidez

- Índice de solvencia corriente

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- Prueba Ácida

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Act. Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Rentabilidad

- ROA

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Activos Totales}}$$

- ROE

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

- Margen Operacional

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas Netas}}$$

Desempeño

- Rotación de inventarios

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo Ventas}}{\text{Inventario}}$$

- Rotación de inventarios en días

$$\text{Rotación de inventarios (días)} = \frac{365}{\text{Rotación de Inventario}}$$

- Rotación de Activos Totales

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}}$$

