

Universidad de las Américas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Plan de Negocios de un Restaurante Fusión y Lounge Bar

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos.

Para obtener el título de Ingeniero Comercial.

Profesor Guía: Econ. Diego Raza.

Autores:

María Verónica Loaiza Larreátegui

Iván Alejandro Freire León

2005

Agradecimientos

A cada una de las personas que ayudaron a la realización de este trabajo, por su confianza, su dedicación, y sus conocimientos. A Iván y a Vero por su entusiasmo, paciencia y apoyo.

Dedicatoria

A nuestros papás y hermanos por creer y confiar en todo momento en nosotros, y a todas aquellas personas que siempre han sido incondicionales en nuestro camino.

INDICE

| | |
|--|-----------|
| Resumen Ejecutivo | 1 |
| Justificación | 3 |
| | |
| 1. ASPECTOS GENERALES. | 6 |
| 1.1 Formación del Negocio. | |
| 1.2 Objetivos | 6 |
| 1.2.1 Objetivos Generales. | |
| 1.2.2 Objetivos Específicos. | |
| 1.3 Alcances y Limitaciones. | 8 |
| 1.3.1 Alcances | |
| 1.3.2 Limitaciones | |
| | |
| 2 ANÁLISIS DEL SECTOR. | 10 |
| 2.1 Análisis del Sector de Hoteles y restaurantes. | 10 |
| 2.2 Análisis de la Industria | 10 |
| 2.2.1 Servicio de Restaurantes, Bares y Cantinas. | |
| 2.2.1.1 Definición | |
| 2.2.1.2 Historia. | |
| 2.3 Negocio. | 13 |
| 2.3.1 Antecedentes. | |
| 2.4 Definición del Negocio. | 14 |
| 2.5 Análisis del Macroentorno. | 15 |
| 2.5.1 Factores Económicos. | |
| 2.5.1.1 Inflación. | |

| | |
|--|-----------|
| 2.5.1.2 Consumo de los Hogares. | |
| 2.5.1.3 PIB | |
| 2.5.1.4 Tasas de Interés. | |
| 2.5.1.5 Índices de Precios al Productor. | |
| 2.5.2 Factores Sociales. | |
| 2.5.2.1 Población | |
| 2.5.2.2 Empleo y Situación Laboral. | |
| 2.5.2.3 Turismo. | |
| 2.5.3 Factores Culturales. | |
| 2.5.4 Análisis Político. | |
| 2.6 Análisis del Microentorno. | 35 |
| 2.6.1 Competencia. | |
| 2.6.1.1 Descripción de la Competencia. | |
| 2.6.1.2 Evolución del número de establecimientos. | |
| 2.6.2 Entrada de Competidores Nuevos. | |
| 2.6.3 Rivalidad entre la Competencia. | |
| 2.6.4 Productos Sustitutos | |
| 2.6.5 Poder de Negociación de Proveedores. | |
| 2.6.6 Poder de Negociación de Clientes. | |
| 3 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO. | 46 |
| 3.1 Introducción. | 50 |
| 3.2 Planteamiento de la Oportunidad sobre la cual se realizará la investigación. | 52 |
| 3.3 Situación de Decisión. | 52 |
| 3.4 Planificación y Ejecución de la Investigación. | 53 |

| | | |
|---------|---|----|
| 3.4.1 | Fuentes e Instrumentos de recolección de Datos. | |
| 3.4.1.1 | Fuentes Primarias. | |
| 3.4.2 | Población Objeto. | |
| 3.4.3 | Muestra | |
| 3.4.4 | Tamaño de la Muestra. | |
| 3.5 | Resultados de la Investigación. | 56 |
| 3.5.1 | Hábitos de Consumo. | |
| 3.5.2 | Recordación y frecuencia de Consumo. | |
| 3.5.3 | Tipos de lugares que frecuentan. | |
| 3.5.4 | Motivación. | |
| 3.5.5 | Conocimiento y Aceptación de la comida fusión y tendencia Lounge bar. | |
| 3.6 | Oportunidades de Negocio. | 65 |
| 4 | PLAN DE MERCADEO. | 67 |
| 4.1 | Análisis de Situación. | 67 |
| 4.2 | Objetivos. | 68 |
| 4.3 | Mercado. | 69 |
| 4.4 | Consumidor. | 69 |
| 4.5 | Factores Clave de Compra. | 70 |
| 4.6 | Posicionamiento del Producto. | 71 |
| 4.7 | Marketing Mix. | 74 |
| 4.7.1 | Producto. | |
| 4.7.2 | Precio. | |
| 4.7.3 | Comunicación. | |
| 4.8 | Presupuesto. | 87 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.8.1 | De lanzamiento. | |
| 4.8.2 | De mantenimiento de comunicación. | |
| 4.9 | Proyección de ventas. | 88 |
| 5 | LA EMPRESA | 90 |
| 5.1 | Introducción. | 90 |
| 5.2 | Visión. | 90 |
| 5.3 | Misión. | 90 |
| 5.4 | Valores. | 90 |
| 5.5 | Objetivo General. | 91 |
| 5.6 | Estrategias. | 91 |
| 5.6.1 | ¿Quiénes son los clientes? | |
| 5.6.2 | ¿Qué producto y qué servicio se ofrece? | |
| 5.6.3 | ¿Cómo se lo hará? | |
| 5.7 | Cadena de Valor. | 94 |
| 5.7.1 | Actividades de Soporte y Apoyo. | |
| 5.7.1.1 | Recursos Humanos. | |
| 5.7.1.2 | Finanzas y Contabilidad. | |
| 5.7.1.3 | Administración General. | |
| 5.7.2 | Actividades Primarias. | |
| 5.7.2.1 | Logística de Entrada. | |
| 5.7.2.2 | Operaciones. | |
| 5.7.2.3 | Marketing y Ventas. | |
| 5.7.2.4 | Servicio. | |
| 5.8 | Escala Estratégica. | 106 |

| | |
|---|-----|
| 5.9 Matrices. | 107 |
| 5.9.1 Matriz FODA | |
| 5.9.2 Matriz del Boston Consulting Group. | |
| 5.9.3 Matriz Interna – Externa. | |
| 5.9.4 Matriz de la Gran Estrategia. | |
| 5.10 Ambiente Organizacional. | 119 |
| 5.10.1 Cultura de la Empresa. | |
| 5.10.2 Estructura de la Empresa. | |
| 5.10.3 Incentivos. | |
| 5.10.4 Personal. | |
| | |
| 6 ANÁLISIS FINANCIERO. | 127 |
| 6.1 Supuestos y Consideraciones. | 127 |
| 6.2 Análisis Financiero. | 129 |
| 6.3 Riesgo. | 135 |
| | |
| 7 RIESGOS CRÍTICOS, PRINCIPALES PROBLEMAS Y SOLUCIONES. | 138 |
| | |
| CONCLUSIONES. | 142 |

RESUMEN EJECUTIVO.

En la investigación de mercados se pudo comprobar que a pesar que en Quito, existen algunos restaurantes de comida fusión, ninguno de estos está posicionado como tal, y por ende no gozan de la recordación de los clientes, esto brinda la oportunidad de entrar a competir y así aprovechar la falta de fidelidad de los consumidores, además demostró una gran acogida por parte del mercado por estos dos conceptos a implementarse, de esto surge una importante oportunidad para el negocio ya que los consumidores demuestran apertura e interés por probar nuevas tendencias, dato que se refleja en las frecuencias referentes al conocimiento e intención de consumo de éstas, esto amplía el mercado potencial del negocio.

De esto nace la idea del negocio un Restaurante Fusión & Lounge Bar, en la ciudad de Quito, el mismo que estará enfocado a personas de nivel socio económico medio alto y alto entre los rangos de edades de entre 25 y máximo 45 años, que ocupen puestos ejecutivos medios y altos, empresarios jóvenes, personas sofisticadas, activas, orientadas hacia su carrera y trabajo que prefieren productos de prestigio, con una actitud positiva y abierta hacia nuevos conceptos.

El Restaurante Fusión & Lounge Bar, será una mezcla de comida, bebida y música, sabores definidos con carácter y aromas exóticos e intrigantes que

inviten a probarlos. Serán platos creativos que recreen las culturales internacionales, con la característica de ser originales.

La diferenciación del producto está basada en aspectos importantes como brindar comidas y bebidas hechas con insumos de la mejor calidad, ofrecer variedad, calidad e innovación en lo referente a comidas y bebidas. El servicio será personal e individualizado, y bien definido para la provisión del mismo. Estos productos y servicios serán complementados con una infraestructura adecuada y funcional, creando así un ambiente dinámico, moderno, acogedor, relajado y dando un momento de esparcimiento y espectáculo con una diferente e innovadora técnica culinaria que es el teppan yaki.

Con respecto al ambiente en el que se desarrollará el negocio se presenta favorable, las variables económicas en el país han logrado una estabilidad, además que el crecimiento de la población, de los lugares de ocio, de la necesidad de entretenimiento que existe hoy en día en la ciudad de Quito, han propiciado un escenario atractivo para éste tipo de lugares, lo que se confirma con el estable crecimiento que ha tenido el PIB de la industria.

El análisis financiero realizado ha proporcionado información importante que ha permitido determinar la capacidad del negocio para cubrir las obligaciones y controlar sus inversiones en activos, determinar el nivel de apalancamiento y el grado de rentabilidad. La inversión requerida del negocio es de aproximadamente USD \$ 170.000, que se financiarán en un 74% por medio de

un crédito bancario. Con éste nivel de endeudamiento y con unas ventas proyectadas en el primer año de aproximadamente USD \$ 460.000, el VAN del proyecto es de USD \$ 348.664, resultando una TIR de 61,90%.

JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

Restaurante de Comida Fusión & Lounge Bar.

La Comida Fusión es un nuevo enfoque gastronómico basado en la mezcla de lo mejor de las diferentes culturas culinarias, ésta tendencia aún no explorada en nuestro medio es lo que ha llevado a formular la idea de la instalación de un restaurante con este nuevo estilo culinario. La idea de un Lounge Bar en Quito, surge de éste nuevo concepto de bares a nivel mundial, en los que se reúnen nuevos estilos en un ambiente moderno, relajante y que se disfrute de buena música, en donde se pueda hablar y ser escuchado, acompañado de innovadores cócteles, y comida ligera con un toque fusión.

Un lugar en donde se prepararán una amplia variedad de platos, así como de bebidas, con la mejor calidad de ingredientes e insumos, esto junto a un excelente servicio.

El restaurante será un sitio en el que se podrá disfrutar de la mejor comida de la ciudad basada en este nuevo enfoque de unir distintas técnicas y sabores de todo el mundo, a la vez disfrutar de una excelente variedad de vinos y bebidas,

todo esto dentro de un ambiente que envuelva al cliente en estas tendencias, sin descuidar servicio, ni detalle alguno.

El servicio estará dirigido principalmente a las personas con un nivel socio económico medio alto, alto, jóvenes, ejecutivos y turistas.

El escenario competitivo en la ciudad de Quito, es amplio, existe un elevado número de restaurantes, aunque no hay establecimientos que ofrezcan comida fusión y Lounge Bar, a pesar de esto la rivalidad entre competidores será intensa, lo que hará desarrollar ventajas competitivas necesarias para diferenciarse.

Los factores claves de éxito que se consideran importante para éste negocio son:

Excelentes y variados platos y bebidas, calidad en el servicio con atención rápida y especializada, un ambiente confortable, moderno y dinámico.

N. son
diferenciados
res.

Las capacidades y recursos necesarios son varios, la inversión requerida para la adecuación del local, y las capacitaciones al personal es alta; será necesario contratar gente especializada para la cocina y servicio, así como para el grupo administrativo.

El entorno en el que se desarrollará éste negocio ha tenido un comportamiento estable, a pesar del reciente cambio de gobierno que tuvo el país.

La inflación a raíz de la dolarización se ha estabilizado situándose en el 2004 en 1.95 %, siendo una de las más bajas del continente, esto favorece tanto a consumidores como a productores ya que básicamente significa una estabilidad en los precios, pudiendo tener un panorama más claro para planificar e invertir.

Con respecto al PIB, luego de la crisis del año 2000, en la que la economía nacional atravesó una profunda crisis, la producción del país ha venido mejorando, sucediendo lo mismo con el sector de hoteles, bares y restaurantes, sector de interés para éste negocio. Así las proyecciones muestran un similar comportamiento a la alza, lo que hace atractivo invertir en este sector, y más todavía cuando el turismo nacional e internacional se está fomentando.

De igual manera luego de la crisis bancaria que se vivió en el país, este sector se ha estabilizado y ha dado claras muestras de crecimiento y confianza, mostrando una mayor apertura y facilidad para brindar créditos, también es apropiado mencionar que las tasas de interés han disminuido, a pesar que siguen siendo altas para una economía dolarizada, en la última semana las tasas de interés han tenido una leve alza atribuida a la agitación política y social que ha vivido el país sobre todo en este último mes.

En cuanto a las actitudes de la sociedad es muy importante mencionar una investigación publicada por el diario HOY, realizada por la consultora privada Pulso Ecuador en el mes de febrero del presente año, que indica que las familias gastan más en restaurantes (\$48,2 millones) que en salud (\$30,1 millones), en la ciudad de Quito, lo que muestra claramente el crecimiento de éste sector, y se convierte en muestra clara de lo atractivo que resultaría invertir en este tipo de negocios.

Finalmente hay que mencionar que el país está atravesando por un periodo de gran inestabilidad, debido a los sucesos acontecidos desde el mes de diciembre del 2004 y con mayor fuerza en los últimos días, todavía se considera que es muy pronto para calcular el impacto real que tendrán estos en la economía y demás factores, por el momento se puede ver reflejado esto en el Riesgo País que en los últimos días ha subido mas de 150 puntos.

CAPITULO 1: ASPECTOS GENERALES.

1.1 FORMACIÓN DEL NEGOCIO.

Es evidente el hábito cada vez más extendido por parte de las personas de comer fuera de casa. La sociedad quiteña en general presenta una fuerte tendencia a salir más de casa, ésto motivado por el cambio de imagen de la ciudad debido a la recuperación de sitios turísticos y culturales claves como el Centro Histórico, y la reciente inauguración del Teleférico, la que proyecta un crecimiento mayor de las actividades culturales, sociales y de ocio.

Estos factores junto a la falta de un lugar dónde se disfrute de buena comida, buena música y buenas bebidas, en un ambiente moderno y cómodo es lo que ha llevado a formular la idea de la implementación de un Restaurante Fusión & Lounge Bar, conceptos aún no explorados, ni explotados en nuestro medio.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General:

Realizar un Plan de negocios para un Restaurante Fusión & Lounge Bar.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Determinar el entorno en el que se desenvolverá la empresa, al igual que las variables que lo afectarán, a través del análisis de la industria, para así definir el negocio y el mercado al que se dirigirá.
- Conocer el grado de aceptación del Restaurante Fusión & Lounge Bar por parte del mercado basado en las encuestas, estableciendo así la viabilidad del negocio.
- Determinar las estrategias adecuadas, mediante la planificación estratégica y el plan de marketing, para alcanzar los objetivos planteados.
- Determinar el segmento al que estará dirigido el negocio, mediante la investigación de mercados.
- Definir el negocio, visión y misión, al igual que sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Determinar la opción financiera del negocio.

1.3 ALCANCES Y LIMITACIONES

Los alcances y limitaciones que se presentaron para la elaboración del plan de negocios fueron:

1.3.1 Alcances

- La información fue actualizada a medida que se llevó a cabo la investigación.

- La información primaria se la realizó por medio de una investigación de mercados con una encuesta que fue llenada por personas que conforman parte del mercado objetivo de la investigación.

1.3.2 Limitaciones

- Falta de recursos y tiempo para realizar la investigación de campo.
- Falta de información actualizada.
- Dificultad para conseguir información de administradores y dueños de restaurantes y bares, ante el rechazo de brindar información para elaborar la investigación.

CAPITULO 2: ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR DE HOTELES Y RESTAURANTES

El sector de hoteles y restaurantes, durante la crisis vivida entre los años 1999 y 2000, fue uno de los más golpeados, en 1999 su producción decayó en 13.3%, a partir del año 2000 empezó un periodo de recuperación, que a partir del año 2003 realmente tomo un rumbo de crecimiento, actualmente se prevé que continúe ésta tendencia, para el año 2005 se espera que el crecimiento sea de 3.5%¹, lo que muestra el potencial de crecimiento de este sector.

Durante el período 2001 hasta 2004, el sector de Hoteles y Restaurantes creció a una tasa promedio anual del 2.3%, según datos del Banco Central, en términos reales en este año se estaría alcanzando los niveles de producción que se tenía en 1998.

Dentro del sector de *Hoteles y restaurantes*, se incluyen actividades, entre las que se encuentran las de restaurantes y bares, de acuerdo a la clasificación establecida por el CIIU 3, y que son las planteadas en este plan de negocios.

2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.2.1 EL SERVICIO DE RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS².

¹ Banco Central del Ecuador.

² Ver anexo 2a

2.2.1.1 DEFINICIÓN

Restaurante: “Lugar en el cual se preparan platos de comida, son servidos y consumidos por los clientes”³ La definición de restaurante, sugiere que es un establecimiento en el que se preparan todo tipo de platos, ya sean salados o dulces, con distintos tipos de técnicas y acompañamientos, para ser elaborados en el lugar y posteriormente ser servidos y consumidos por los clientes.

Bar: “Lugar en el que bebidas alcohólicas y no alcohólicas, al igual que platos ligeros son servidos”⁴

Cantina: “Local público, aislado o formando parte de algún establecimiento, donde se venden bebidas y comestibles”⁵

2.2.1.2 HISTORIA⁶

Las salidas a comer tienen una larga historia. Las tabernas existían ya en el año 1700 a.C. Se han encontrado pruebas de la existencia de un comedor público en Egipto en el año 512 a. C. que tenía un menú limitado, sólo servía un plato preparado con cereales, aves salvajes y cebolla. No obstante, los egipcios utilizaban una amplia selección de alimentos: guisantes, lentejas,

³ OXFORD, Advanced Learner's Dictionary.

⁴ OXFORD, Advanced Learner's Dictionary.

⁵ Diccionario Enciclopédico Planeta.

⁶ <http://www.elmoroco.com/historia.htm>

sandía, alcachofas, lechuga, endibias, rábanos, cebollas, carne, miel, dátiles, quesos, mantequilla, entre otros.

En aquel entonces, las mujeres no podían acudir a estos comedores. Sin embargo, hacia el año 402 a. C. las mujeres comenzaron a formar parte del ambiente de las tabernas. Los niños pequeños también podían asistir si iban acompañados de sus padres pero las niñas no podían hacerlo hasta que no estuvieran casadas.

Los antiguos romanos salían mucho a comer fuera de sus casas; aún hoy pueden encontrarse pruebas en Herculano, una ciudad de veraneo cerca de Nápoles que durante el año 79 d.C. fue cubierta de lava y barro por la erupción del volcán Vesubio.

Después de la caída del Imperio Romano, las comidas fuera de casa se realizaban generalmente en las tabernas o posadas, pero alrededor del año 1200 ya existían casas de comida en Londres, París y algunos otros lugares en las que podían comprarse platos ya preparados. Las cafeterías son también un antepasado de los restaurantes. Estas aparecieron en Oxford en 1650 y siete años mas tarde en Londres. Estas cafeterías eran también muy populares en la América Colonial. Había muchas en Boston, Virginia y Nueva York.

El primer restaurante propiamente dicho tenía la siguiente inscripción en la puerta: "Venite ad me omnes qui stomacho laboratoratis et ego restaurabo

vos". No eran muchos los parisinos que en el año 1765 sabían leer francés y menos aun latín, pero los que podían sabían que Monsieur Boulanger, el propietario, decía: "Venid a mi todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados, que yo los restauraré".

2.3 EL NEGOCIO

2.3.1 ANTECEDENTES

La definición actual y más genérica del término fusión es: "unificación de pensamientos, ideas, proyectos..." y así como existe la música fusión, en la que se combinan diferentes ritmos, desde hace un tiempo se habla también de la comida fusión.

"La comida fusión es un nuevo enfoque gastronómico basado en la mezcla de lo mejor de las diferentes culturas culinarias"

Los verdaderos inventores de esta cocina son los australianos, que han puesto su mestizaje cultural en función de su gastronomía. Al unir sabores mediterráneos y asiáticos con las técnicas culinarias de los aborígenes australianos y los ingredientes de todo el mundo, crearon una cocina a imagen y semejanza de la integración cultural que se vive hoy en día. Posteriormente chefs norteamericanos tomaron esta nueva idea y la adaptaron a la cultura gastronómica de su país. En este viaje vía Estados Unidos, la comida fusión

llegó al viejo continente a través de Inglaterra, tierra por excelencia de evaluación de la cocina étnica, donde ha habido un rápido crecimiento de los restaurantes especializados en servir estos platos⁷.

El ansia por lo inesperado y el atractivo de sabores que son tan exóticos como remotos, seducen cada vez más a los consumidores occidentales. La idea de la comida fusión es ofrecer un viaje a través de los platos. La mezcla de sabores ha sido posible por la nueva atracción de los clientes hacia lugares exóticos y lejanos, así como la exponencial unión de poblaciones a través de los años.

La comida fusión pudiera definirse como una gran experiencia gustativa en la que cada cual puede hacer su contribución. Los restaurantes de moda están aprendiendo cada vez más acerca de esta experiencia generosa cuya meta es mezclar sabores para descubrir otros nuevos e introducir elementos más “nobles” a las preparaciones.

"Es una combinación entre técnicas múltiples de diferentes países, en la cual podemos tener una armonía de sabores juntos. Es una comida moderna, diferente a lo clásico"⁸

2.4 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO⁹

⁷ Fuente: HTR: Hotel, Tourism & Restaurant Industry, No. 84, octubre 2001

⁸ http://www.teletica.com/archivo/envivo/notas/07/28/comida_fusion.htm

⁹ Constantinos C. Markides, En la Estrategia está el éxito, página 48

Para definir el negocio, se conocen tres escuelas, las cuales se mencionan a continuación:

- Definición del negocio según el producto que venden.
- Según la función que desempeña el producto para con el cliente.
- Según su portafolio de capacidades básicas.

Según la función que desempeña el producto con el cliente, el negocio se ha definido como Restaurante Fusión & Lounge Bar, ya que aparte de brindar los platos y bebidas que normalmente se sirven en un restaurante y en un bar, se brindará un excelente servicio, se espera poder dar parte de las culturas que se fusionen a través de la comida y bebidas que se sirvan, en un ambiente que será cómodo, moderno y que sea relajante, complementándose con buena música, dando una nueva alternativa no solo de restaurantes sino de distracción.

Por esta razón se propone una idea distinta a lo que el mercado conoce sobre restaurantes y bares, enfocado a las personas que gustan de una buena comida y bebidas, que no solo se distingan por su calidad, sino también por la innovación en los platos y preparaciones, en un ambiente completamente distinto a lo acostumbrado en el mercado local.

2.5 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

2.5.1 FACTORES ECONÓMICOS

Para este estudio se ha determinado analizar algunas variables, las cuales se consideran son las más importantes y las que más influyen para el funcionamiento de un Restaurante de comida Fusión y Lounge Bar.

2.5.1.1 Inflación

En el Ecuador luego de la crisis que se vivió en el año 1999 y la posterior dolarización de la economía nacional se ha observado que ésta ha ido decreciendo de niveles inflacionarios que llegaron hasta el 91% en el año 2000 hasta cifras de un solo dígito como en el año anterior (2004) que fue de 1.95%, este año se espera una cifra similar a las del 2004.

Como se puede observar en la Tabla 2.1¹⁰, la inflación anual (1.95%) estuvo determinada principalmente por el comportamiento de los precios de los servicios. Entre ellos, destaca el crecimiento de los precios de servicios de alquiler de vivienda (16.5%) y de educación (12.8%); esta situación se ha repetido todos los años desde el inicio de la dolarización.

¹⁰ Utilizando una clasificación diferente del INEC, se presenta en la Tabla 2.1 el comportamiento de la inflación durante el año 2004.

Tabla 2.1

| | Inflación por Grupos | | | | |
|-----------------------------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Trimestral | | | | Anual |
| | I.04 | II.04 | III.04 | IV.04 | Dic-04 |
| General | 1,81 | -0,13 | -0,34 | 0,63 | 1,95 |
| 1. Alimentos y Bebidas | 3,89 | -0,48 | -2,84 | 0,97 | 1,42 |
| 1.1. Alimentos Frescos | 7,01 | -0,04 | -5,57 | 0,4 | 1,41 |
| 1.2. Frutas Frescas | 4,21 | -1,54 | -2,91 | 4,02 | 3,62 |
| 1.3. Alimentos Industrializados | 1,33 | -0,7 | -0,5 | 0,99 | 1,11 |
| 2. Productos para la limpieza | -2,11 | -2,16 | -1,35 | -1,27 | -5,87 |
| 2.1. Personal | -0,93 | -5,41 | -2,19 | -2,25 | -10,41 |
| 2.2. Del Hogar | -3,24 | 1,03 | -0,58 | 1,31 | -1,53 |
| 3. Precios Controlados | 0,64 | -0,75 | -0,02 | -0,04 | -0,45 |
| 4. Bienes para el hogar | 0,1 | -0,06 | -0,52 | -0,79 | -1,27 |
| 4.1. No duraderos | 0,13 | 0,35 | 1,82 | -2,02 | 0,25 |
| 4.2. Duraderos | 0,1 | -0,16 | -1,11 | -0,48 | -1,64 |
| 5. Vestimenta Confeccionada | -1,65 | -2,68 | -2,34 | -2,72 | -9,07 |
| 6. Ocio | -4,19 | -2,05 | 1,44 | -3,35 | -8,00 |
| 7. Alimentos Prep. Y Confec. Ropa | 0,97 | 0,78 | 0,22 | 1,97 | 4,00 |
| 7.1. Alimentos Preparados | 0,97 | 0,78 | 0,22 | 1,97 | 4,00 |
| 7.2. Confección de Ropa | -1,3 | 0,22 | -1,18 | 0,8 | -1,47 |
| 8. Atención Médica | 0,06 | -0,04 | -1,23 | 1,14 | -0,08 |
| 9. Educación | 0 | 4,37 | 7,41 | 0,66 | 12,84 |
| 10. Arriendo | 3,91 | 4,61 | 3,43 | 3,59 | 16,47 |

Fuente: BCE

Elaboración: Autores

Con crecimientos menores, pero elevados para una economía dolarizada, se encuentran los alimentos preparados (4%) y las frutas frescas (3.6%), los cuales, además, tienen altas ponderaciones en la canasta. Por otra parte, los productos que mayor decrecimiento de los precios mostraron durante el año 2004 fueron los de limpieza (-10.4%), seguidos por vestimenta confeccionada (-9.1%) y los relacionados con el ocio (-8.0%)

El cuadro siguiente indica los niveles de inflación trimestral y anual durante el año 2004. Para la inflación general del año pasado que alcanzó 1.95%, contribuyó en mayor medida la registrada en el sector servicios (5.8%), en la cual productos como alquiler y educación presentaron para dicho período alzas significativas.

Tabla 2.2

| Inflación | | | | | |
|---------------|------------|-------|--------|-------|--------|
| | Trimestral | | | | Anual |
| Sector | I.04 | II.04 | III.04 | IV.04 | Dic-04 |
| Agropecuaria | 9,13 | -0,14 | -9,04 | 1,24 | 0,36 |
| Agroindustria | 2,54 | -0,55 | -0,74 | 0,87 | 2,10 |
| Industria | -1,02 | -1,67 | -1,09 | -1,32 | -5,00 |
| Servicios | 1,12 | 1,44 | 1,77 | 1,30 | 5,76 |

Fuente: BCE

Elaboración: Autores

La evolución de la inflación en estos años y el haber alcanzado niveles de inflación de un solo dígito ha traído al país la estabilización del poder adquisitivo de la gente y por ende la estabilización de la economía nacional, en la actualidad las personas pueden tener una idea más clara sobre el alcance de sus salarios y de igual manera les permite planificar lo que se puede hacer con los mismos y hasta cuanto pueden llegar a gastar.

Hay que tener en cuenta que la estabilización de este índice no se ha dado porque los niveles de precios en el país hayan disminuido, por el contrario se ha dado principalmente por la estabilización de los precios en dólares. Cuando se dio la dolarización, la economía vivió un fenómeno de conversión de precios de sucres a dólares, y todo se ajustó "a un dólar", esto sin tener en cuenta el precio real en sucres y a los que debía haberse convertido realmente en dólares. Actualmente este fenómeno ha disminuido y se ve claramente reflejado en la inflación.

Actualmente es un hecho la estabilización de la inflación pero se tendría que pensar en cual es el nivel de inflación que debería tener el país con una moneda que no permite la devaluación como es en este caso, el dólar, la

inflación debería estar en un rango similar a la de Estados Unidos es decir dentro de un 2.5% y máximo un 4%, esto debido a que en el mundo, el dólar tanto como el euro al ser las monedas más “fuertes” no están sujetas a variaciones significativas, y el país al haber adoptado al dólar debería mantener niveles similares a los de Estados Unidos como se mencionó anteriormente.

La estabilidad en la inflación que se ha dado en estos últimos años, y las proyecciones de este índice, para el 2005 y 2006 se espera que sea de 2% aproximadamente, esto permite concluir que el ambiente en el que se va a desarrollar este negocio, será estable y que la variabilidad de los precios no debería ser un factor que afecte al desenvolvimiento de este negocio.

De los cuadros mencionados anteriormente se tiene que los precios en este último año han disminuido para las actividades de ocio (incluye restaurantes y bares), teniendo como principal consecuencia la reducción del margen de ganancias.

La inflación afecta de manera directa al consumo, ya que dependiendo de éste, el poder adquisitivo de los consumidores aumenta o disminuye, lo que se refleja en una variación de las ventas.

2.5.1.2 Consumo de los hogares.

Estructura del gasto corriente¹¹: El 92,8% del Gasto corriente total corresponde a los gastos de consumo¹² y tan solo el 7,2% a gastos de no consumo¹³; en la estructura del gasto de consumo se observa que el más significativo es el grupo correspondiente a Alimentos y Bebidas No Alcohólicas (18%), mientras que el gasto en hoteles y restaurantes representa el 9,8% del total del consumo corriente.

Estructura de gasto de consumo¹⁴: En la estructura del Gasto de consumo, los grupos que más aportan son: Alimentos y Bebidas No Alcohólicas (19.4%); Alojamiento, Agua, Electricidad, Gas (19%); Hoteles y Restaurantes (10.6%).

Es necesario señalar que los hogares destinan un porcentaje importante de sus ingresos en gastos en hoteles y restaurantes, este consumo representa el tercer rubro en el que más gasta la población, haciendo atractivo al sector; a pesar que la economía nacional no se ha recuperado completamente de las crisis, y si bien es cierto que la alimentación y vivienda son las prioridades

¹¹ <http://www.inec.gov.ec/enighu3/indice.htm?Ypos2=398>

¹² El gasto de consumo de los hogares está constituido por todos los bienes y servicios que adquieren los hogares o producen por cuenta propia, incluido los servicios prestados por las viviendas ocupadas por sus propietarios y los que reciben como ingresos en especie para la utilización del hogar (www.inec.gov.ec)

¹³ Los gastos de no consumo integran las aportaciones a la seguridad social, los impuestos a la renta, tasas y otras transferencias (www.inec.gov.ec)

¹⁴ <http://www.inec.gov.ec/enighu3/indice.htm?Ypos2=398>

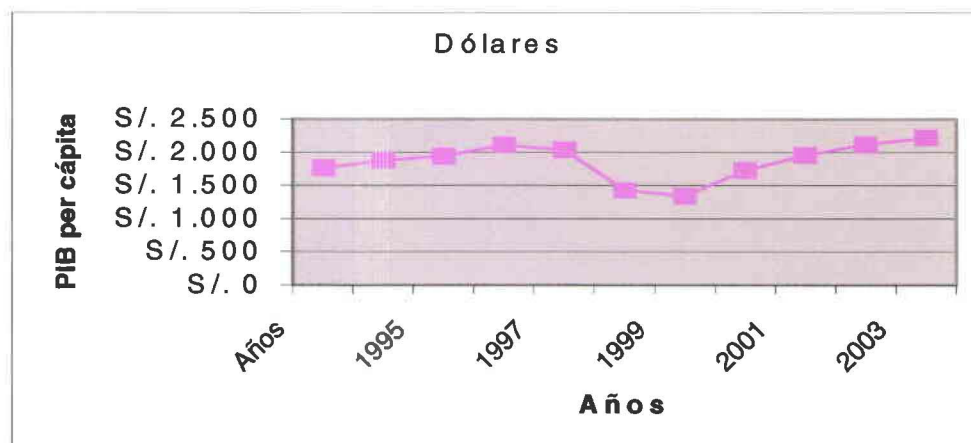
principales de la población, este sector se prevé que continúe creciendo soportándose en el gasto de la población que se muestra favorable.

2.5.1.3 PIB

Todas las actividades que componen el PIB han tenido una evolución similar a éste, con caídas y repuntes cuando el PIB las tiene, cabe destacar que cuando ocurre una crisis como las que ha sufrido el país, el gasto en restaurantes, esparcimiento y actividades similares son de las primeras que la población recorta, pero por la evolución que se puede observar es que esta actividad y su contribución al PIB han crecido a excepción del periodo de crisis que comprendió los años de 1998 – 2000.

En lo referente al PIB per cápita la tendencia es exacta a la del PIB nacional, en la actualidad, el PIB per cápita ha venido creciendo, en el año 2003 recién se pudo alcanzar niveles similares a los de 1997.

Para el año 2006, se espera que el PIB crezca en 3.7%, con relación al 2004 la economía nacional no ha crecido en la proporción en que en ese año lo hizo, a pesar de no presentar el mismo crecimiento de los dos años anteriores, la economía sigue creciendo lo que no deja de ser un indicador alentador para invertir en el país.

Gráfico 2.1

Elaboración: Autores
Fuente BCE.

Para efecto de analizar el ambiente en el que se desenvolverá el Restaurante & Lounge Bar, hay que tener en cuenta el desarrollo del componente del PIB referente a restaurantes que desde 1999 ha venido creciendo y las proyecciones para el 2004 y 2005 determinan que este sector seguirá con la tendencia al alza. Lo que indudablemente presenta un escenario favorable para la instalación del negocio.

El PIB es uno de los factores macroeconómicos más importante, con la información que éste refleja se puede obtener significativas conclusiones como el crecimiento que ha tenido esta rama de actividad en los últimos años, oportunidad que se aprovechará y así conseguir mejores resultados.

Como se mencionó anteriormente el PIB de hoteles y restaurantes (sector que interesa para ésta investigación) ha crecido conforme el PIB consolidado lo ha hecho, sin embargo cabe resaltar que el PIB de hoteles y restaurantes no lo ha hecho en la misma proporción que el consolidado, en la tabla 2.3 se aprecia

que en los períodos de crisis el consumo en este sector disminuyó considerablemente, lo que confirma que en tiempos de crisis éste es uno de los primeros rubros que se recortan, pero a medida que la economía ha venido mejorando y ha mostrado signos de estabilidad, el consumo en restaurantes y hoteles ha crecido, lo que da claras muestras que invertir en éste sector resulta atractivo.

Tabla 2.3

| PIB por clase de actividad económica (Hoteles y Restaurantes) | | | | | | | |
|---|---------|-------|--------|--------|-------|-------------|-------------|
| Ramas de actividad \ Años | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 (prev) | 2005 (prev) |
| PRODUCTO INTERNO BRUTO | -6,30% | 2,80% | 5,10% | 3,40% | 2,70% | 6,60% | 3,90% |
| Hoteles y restaurantes | -13,30% | 3,10% | -0,40% | -0,20% | 4,10% | 3,50% | 3,50% |

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autores

2.5.1.4 Tasas de interés.

En el país se ha observado la evolución de las tasas de interés que han venido disminuyendo en el transcurso de los años, los niveles de las tasas de interés al igual que la inflación deberían ser similares a los de Estados Unidos, la razón, la misma al ser el dólar una moneda fuerte y de referencia en el mundo, en el Ecuador las fluctuaciones no deberían ser tan drásticas como ha venido sucediendo.

El efecto que tienen éstas sobre la economía está directamente relacionado con la inversión, unas tasas de interés muy altas restringen el acceso a los

créditos, de esto nace la necesidad que las tasas disminuyan, así adquirir créditos será más atractivo, esto se ha podido constatar en estos últimos años en los que a medida que éstas han ido disminuyendo se ha observado que la inversión ha crecido, y el efecto que esto tiene sobre el objeto de investigación es que definitivamente en la actualidad es más conveniente endeudarse y si las tasas siguen ésta tendencia en un futuro será todavía mejor.

Actualmente la tasa activa está en 9.98% y la tasa pasiva está en 3.96%.¹⁵

La evolución de la inversión en el país (Tabla 2.4) ha crecido a medida que las tasas de interés han disminuido, como se mencionó anteriormente al tener tasas más bajas es más atractivo invertir.

Adicionalmente se puede observar que el aumento de la inversión ha disminuido el desempleo y esto de igual manera se ve reflejado en el consumo, lo que constituye otro efecto importante de lo que una variación en las tasas de interés representa.

Tabla 2.4

| Inversión y Desempleo | Año 2000 | Año 2001 | Año 2002 | Año 2003 |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Inversión | 720 | 1330 | 1275 | 1637 |
| Desempleo | 14.10% | 10.40% | 8.60% | 9.80% |

Fuente: INEC

Elaboración: Autores

¹⁵ Banco Central del Ecuador.

La Tasa de interés es un factor externo de gran importancia ya que perjudica directamente a la empresa, afecta en lo relacionado a la solicitud de préstamos bancarios, ya sea de los clientes como de la propia empresa.

A medida que la economía se ha estabilizado después de la crisis de los años 1999 – 2000, se ha podido apreciar que las tasas de interés han ido disminuyendo, éste hecho ha provocado que tanto las empresas como las personas adquieran más créditos, lo que se traduce en un mayor movimiento de capital en la economía nacional, fomentando la inversión y formación de nuevas empresas y empleos, cabe resaltar que en la actualidad las tasas de interés se encuentran en uno de los niveles mas bajos de los últimos años.

La afectación que éstas tienen sobre el negocio de restaurantes en éste caso, está relacionada con la facilidad y conveniencia de adquirir deuda, en la medida que las tasas de interés disminuyan la conveniencia de adquirir créditos será alta.

2.5.1.5 Índice de Precios al Productor (IPP).

Para medir la incidencia de los costos de producción en la formación de los precios al productor de bienes, el INEC investiga y calcula el IPP con Año Base 1995=100; y, para medir la incidencia de los márgenes del productor y de la intermediación de bienes y servicios en la formación de los precios al

consumidor final, el INEC investiga y calcula el IPCU con Año Base: Septiembre 1994-Agosto 1995=100.

En el mes de mayo de 2005, en términos mensuales, la variación general del IPP (-1.62 %) fue menor que la del Índice de Precios al Consumidor Urbano IPCU (0.25 %); en tanto que, en términos anuales, dicha variación del IPP (1.88%) también fue mayor que la del IPCU (1.60 %).

El IPP correspondiente al mes de mayo de 2005 es de 1596.57; si este índice es comparado con el mes anterior 1622.79 se establece que los precios al productor de bienes ha disminuido en 1.62%, sin embargo la variación anual de este índice indica que el IPP ha aumentado en 1.88%, y en lo que va del 2005 ha aumentado en 10.52%.

Para efectos de este análisis, el IPP determina que los precios de los insumos sufren de fluctuaciones mayores que los del IPCU, esto tiene una gran influencia sobre el restaurante ya que el IPP está determinado en su mayoría por productos agrícolas, ya que en el Ecuador un gran porcentaje de su producción es de este tipo. El efecto que esto tiene sobre este negocio está ligado principalmente con los proveedores ya que los precios de los insumos variarán de acuerdo al IPP.

Anteriormente se mencionó que el IPP¹⁶ tiene mayores fluctuaciones que el IPCU, esto determina que los precios de los insumos requeridos son menos estables que los precios que se cobran, es decir el margen de ganancia puede verse reducido en la medida que el IPP siga creciendo.

Según la Clasificación Central de Productos (CCP), dos de las secciones de bienes producidos en el país han influenciado en la baja mensual del IPP de Mayo de 2005 (-1.62 %):

Tabla 2.5

| CCP Secciones | DESCRIPCIÓN | CONTRIBUCIÓN |
|------------------|---|--------------|
| 1 | Minerales; electricidad, gas y agua. | -2.13 |
| 2 | Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero. | -1.68 |

Fuente: INEC
Elaboración: CCP

¹⁶ Los datos mencionados en la sección del IPP fueron obtenidos de la página web www.inec.gov.ec

2.5.2 FACTORES SOCIALES

2.5.2.1 POBLACIÓN

En el año 2001, según el Censo Nacional, el Distrito Metropolitano alberga una población de 1'842.201 habitantes, de los cuales 1'414.601 habitan en el área urbana.

En el comportamiento demográfico de Quito en la última década se observa una reducción de la tasa de crecimiento vegetativo del 1.9% al 1.6%; y un descenso de la tasa por inmigración del 2.7% al 1.3% entre 1990 y 2001. Por otra parte, se estructura una población, en transición demográfica, hacia el envejecimiento.¹⁷

En la ciudad de Quito, el 7% de la población total, está considerada como clase alta¹⁸, éste dato es importante para determinar el tamaño del mercado objetivo para este negocio.

Del análisis de la población hay que resaltar que la tendencia de la estructura de ésta es hacia una de mayor edad, por esta razón se considera importante tener en cuenta este factor cuando la segmentación de mercado se lleve a cabo.

¹⁷ Fuente: Plan Quito siglo XXI - 2

2.5.2.2 EMPLEO Y SITUACIÓN LABORAL

En Quito reside el 15.15% (1'842.201 habitantes) de la población nacional (12'156.608 habitantes), y concentra el 17.4% (785.054 personas) de la Población Económicamente Activa del país (4'553.746 personas). La población ocupada se conforma en su mayoría por hombres (58%) frente a un 42% de mujeres¹⁹.

En los últimos años, la sub ocupación ha crecido significativamente: de 33.77% en julio de 1998 a 50.74% en septiembre de 2000²⁰.

El sector informal ha significado una alternativa de subsistencia para una buena parte de la población debido a la inestabilidad de la economía y la incapacidad del mercado laboral de absorber la creciente mano de obra.

En cuanto a la distribución del ingreso, en Quito se concentra el 28.3% del total nacional (en comparación con Guayaquil con el 27.2% y Cuenca con el 4.1%)²¹.

La crisis económica nacional que se ha afrontado en los últimos años ha significado una importante pérdida de empleos en la región de Quito, por lo que

¹⁸ Fuente: Estudio Estadístico, realizado por la empresa MARKOP

¹⁹ Fuente: Plan Quito siglo XXI - 2

²⁰ Fuente: Plan Quito siglo XXI - 2

²¹ Fuente: Plan Quito siglo XXI - 2

frente a las reducidas oportunidades laborales, a la depreciación del salario real y al deterioro de las condiciones de vida de la población se han incrementado la informalidad y las migraciones al extranjero.

La pobreza en Quito es un fenómeno que afecta a un grupo importante de población (45%)²² y la dificultad de cualquier posibilidad de desarrollo en los aspectos laborales, educativos, de salud y participación ciudadana.

La falta de oportunidades laborales en la ciudad originadas por el periodo de crisis 1999 – 2000, y por ende los altos índices de pobreza dan como resultado un mercado laboral amplio, estos datos de igual manera son de gran importancia para definir el mercado meta del negocio.

Por otro lado es importante mencionar que la creación de un negocio nuevo es una oportunidad de generar más trabajo, este es un factor importante ya que de algún modo se aporta al mejoramiento del nivel de vida de la sociedad.

El desempleo es un factor de suma importancia, ya que éste limita a que una gran cantidad de familias tengan ingresos para poder gastar su dinero en diferentes bienes y actividades que no sean las básicas. De igual manera, es el principal causante que, desde 1999 hayan abandonado el país casi 562.067²³ habitantes, con destino a otros países en donde puedan encontrar una mejor

²² Fuente: Plan Quito siglo XXI - 2

²³ Fuente: Plan Quito siglo XXI - 2

calidad de vida, ésto ha originado un excesivo costo de la mano de obra, lo que afecta para la definición de los niveles salariales.

2.5.2.3 TURISMO.

El flujo de turistas se ha mantenido en la ciudad²⁴, esto es un factor importante que se debe tener en cuenta, sin embargo no constituye un factor determinante para el éxito del negocio, ya que los consumidores locales serán quienes proporcionen el volúmen de ventas necesario para asegurar la permanencia de éste.

2.5.3 FACTORES CULTURALES

“El gasto en restaurantes supera al de salud, de los \$1 024,9 millones que los hogares consumen cada mes, \$280,3 millones se gastan en alimentos y bebidas no alcohólicas. Por los servicios básicos se paga \$77,7 millones. Otra paradoja es que las familias gastan más en restaurantes (\$48,2 millones) que en salud (\$30,1 millones)”²⁵

Aquí las cifras están influenciadas por el hábito cada vez más extendido entre los oficinistas y familias de comer fuera de casa. La sociedad quiteña en general presenta una fuerte tendencia a salir más de casa, ésto motivado por el cambio de imagen de la ciudad debido a la recuperación de sitios turísticos y

²⁴ Salvador Marconi Romano. Interpretación meso económica del turismo en el Ecuador.

²⁵ Fuente: Diario HOY, encuesta de hogares de la consultora privada Pulso Ecuador. Fecha: 17/02/2005

culturales claves como el Centro Histórico, y la reciente inauguración del Teleférico, la que proyecta un crecimiento mayor de las actividades culturales, sociales y de ocio.

Por otro lado, lo anteriormente citado se puede observar en que la mayor parte de las personas que visitan los centros comerciales de Quito, según una encuesta de la firma Datanálisis, sale con paquetes de compra o declara que utilizó los servicios como los cajeros automáticos, los restaurantes y los juegos para niños. Un 72,9% dice que va a los centros comerciales con la intención de comprar, mientras que un 27,1% confiesa que va solo a mirar las vitrinas.

Datanálisis afirma que, a pesar de que en el país los hogares aún sienten la crisis económica, "el centro comercial es una válvula de escape en donde la gente puede entretenerse, ver escaparates, comer y soñar".

La consultora Pulso Ecuador, asegura que el país vive una reactivación del consumo desde 2001, "cuando las personas comenzaron a recuperar el dinero perdido en la crisis de finales de los años noventa".

Además la inclinación que hoy en día en el mundo globalizado se vive, tiene su propia tendencia gastronómica, una nueva cocina con ancestros venidos de todas partes: la cocina fusión, mezcla de dulce, sal y picante, de oriente y occidente, con un toque propio de cada autor, lo que ha permitido pensar que este nuevo estilo de comida se presenta como una buena oportunidad a ser

explotada en la ciudad, al igual que el Lounge Bar que es un concepto distinto de lo que en Quito se conoce como bar, en un espacio en el que se reúnen nuevos estilos, con un toque moderno y un ambiente relajante, en los que se pueda disfrutar de buena música, se pueda hablar y ser escuchado, acompañado de innovadores cócteles, y comida ligera con un toque fusión, que en muchos países del mundo ha tenido gran acogida.

2.5.4 ANÁLISIS POLÍTICO

En los últimos años el país ha sufrido un constante cambio de gobiernos, lo que ha creado un ambiente de desconfianza, inestabilidad política y económica en el país.

El país ha contado con seis presidentes, siete vicepresidentes, nueve ministros de finanzas y diez presidentes del Banco Central todo esto en los últimos 8 años, sin contar con los continuos cambios en las otras carteras de Estado.

Las principales razones que han generado eso han sido:

- Las malas administraciones gubernamentales las cuales han llevado a tomar medidas inoportunas y equivocadas, enfocadas a los intereses que cada grupo político tiene.
- La alta corrupción que vive el país, ubicándose en el puesto 112 de 146 países en los que ha sido realizada esta investigación.

- La falta de preparación de las personas que ocupan algunos cargos dentro del gobierno, inclusive dentro de organismos tan importantes como el Congreso Nacional y Ministerios del Estado, de igual manera es muy conocido por todos que muchas veces los cargos públicos han sido designados por intereses de grupos de poder.
- La inestabilidad jurídica que atraviesa en la actualidad el país.

Las dificultades que podría enfrentar este negocio son:

- Dado el agitado y convulsionado ambiente político en el país, son muy comunes los movimientos de ciertos grupos para manifestar su posición, esto podría afectar o retrasar la llegada de insumos, o también dificultar el flujo de consumidores al restaurante.
- La corrupción dentro de las instituciones en las cuales se deben obtener ciertos papeles reglamentarios podrán demorar o causar problemas a este negocio.

Para el presente año se prevé un crecimiento de la economía ecuatoriana en el orden del 3,9 por ciento. Este crecimiento podría verse afectado debido a factores negativos, y así esta meta pudiera no alcanzarse, reconoció el ex presidente del Directorio del Banco Central (BCE), Polibio Córdova.²⁶

La coyuntura política tiene una influencia muy alta en la economía. Si los

²⁶ Fuente: Crisis: el mercado da la alerta, Diario El Comercio, 7 de abril del 2005.

acontecimientos se vuelven cada vez más difíciles en el país, como de hecho se han venido agravando en lo que ha transcurrido del 2005, la estabilidad económica actual no podrá seguir en la forma prevista. De allí la necesidad de tener en cuenta que, para tener resultados como los anunciados, es necesaria la estabilidad política. Si no hay un ambiente propicio para la seguridad jurídica simplemente las previsiones económicas no podrán mantenerse.

Pero aún si la meta se cumple, el indicador es mucho menor al logrado en el 2004, cuando el crecimiento registrado fue de 6,9 por ciento. Este cambio se produce, en gran parte, porque las previsiones de inversión son mucho menores para este año. Para el 2005 se estima la captación de 1 100 millones de dólares, mientras que en el 2004, lo alcanzado fue de más de 2 000 millones, según el BCE²⁷.

La crisis política que vivió el país y agravada con la llegada del Ex Presidente de la República Gustavo Noboa, el ex Vicepresidente Alberto Dahik y sobre todo del Ex Presidente Abdalá Bucaram, han dado alertas sobre cómo la situación económica se ha visto afectada por la política. Uno de ellos, el incremento del riesgo país, el martes 5 de abril se ubicó en 676 puntos, esto significa un crecimiento de 17 puntos frente a lo registrado el 1 de ese mismo mes, y actualmente y como resultado de todos los acontecimientos registrados hasta el mes de abril y que actualmente todavía se tienen secuelas el Riesgo País está en 797 puntos.

²⁷ Fuente: BCE, ver Anexo 3, PIB por clase de actividad económica.

En el exterior, los bancos de inversión también ponen los ojos en el efecto económico del retorno de Bucaram. Un análisis de Citigroup señala que uno de los efectos es que los grupos de negocios pueden demorar sus inversiones en el Ecuador, ya que a pesar de la “buena” economía el tema político prima a la hora de la decisión.

Bear Stearns²⁸ señala que los mercados recibieron con sorpresa el acuerdo del Gobierno con Bucaram. Se sostiene que la estrategia del Ejecutivo era solidificar su mayoría legislativa, pero que “todo le salió mal porque los partidos no están dispuestos a negociar y a llegar a compromisos, sobre todo porque el pueblo está indignado por el perdón a los ex mandatarios”.

Goldman Sachs²⁹ también tiene sus comentarios. Su análisis dice que la llegada de Bucaram va a aumentar el nivel de confrontación política y dudan que las reformas estructurales puedan pasar este año

2.6 ANALISIS DEL MICROENTORNO

2.6.1 COMPETENCIA

En la ciudad de Quito, aunque si bien es cierto no se encuentra una gran cantidad de restaurantes que ofrecen comida fusión a sus clientes (3 locales

²⁸ Fuente: Crisis: el mercado da la alerta, Diario El Comercio, 7 de abril del 2005

²⁹ Fuente: Crisis: el mercado da la alerta, Diario El Comercio, 7 de abril del 2005

conocidos), existe un elevado número de restaurantes, bares y hoteles, en los que se ofrecen productos ya sea similares o sustitutos, lo que da como resultado una competencia fuerte para los negocios de comida en general, la rivalidad entre competidores se vuelve intensa y obliga a estos negocios a ser cada vez mas competitivos e innovadores en sus platos y servicios.

A continuación se presenta una recopilación de restaurantes y establecimientos similares basándose en los anuncios existentes en las páginas amarillas de la ciudad de Quito:

Tabla 2.6

| Número de Restaurantes en Quito por tipo | | |
|--|------------|-------------|
| CONCEPTO | Totales | Porcentajes |
| Bares y restaurantes | 19 | 8,23 |
| Cafés y cafeterías | 9 | 3,9 |
| Carnes y parrilladas | 26 | 11,26 |
| Cevicherías y mariscos | 17 | 7,36 |
| Comida regional o internacional | 102 | 44,16 |
| Comida Light | 1 | 0,43 |
| Comida vegetariana | 2 | 0,87 |
| Comida rápida | 30 | 12,99 |
| Comida típica | 25 | 10,82 |
| TOTAL | 231 | 100 |

Fuente: Anuncios publicados en las páginas amarillas guía telefónica Quito 2004

Elaboración: Autores

Del detalle anteriormente mencionado cabe resaltar que no se encuentran restaurantes de comida fusión, lo que hace atractivo incursionar en esta área, dada la poca existencia de estos en la ciudad.

Como se mencionó anteriormente, en Quito existen pocos establecimientos de comida fusión, los cuales se cita a continuación: Sake, Kanpai, La Boca del

Lobo, Yappa y Nuvó. El segmento de mercado al que están dirigidos es de un nivel socio económico medio – alto y alto.

Dado el segmento de mercado la afluencia de consumidores es moderada, además hay que tener en cuenta que este concepto de comida es nuevo en el medio, razón por la cual es desconocida, lo que genera hasta cierto punto una resistencia de las personas por probar este tipo de comida.

2.6.1.1 Descripción de la Competencia

La industria de Restaurantes y Hoteles en el año 2003 en la provincia de Pichincha produjo USD \$ 132'098.159³⁰, ésto da la pauta para conocer la situación de los principales competidores del negocio propuesto en este plan.

En la ciudad se encuentra un gran número de restaurantes de distintos tipos, siendo los de comida fusión los menos conocidos, tan solo el Nuvó es promocionado como fusión, sin embargo se encuentra un número pequeño de establecimientos en los que se puede encontrar este tipo de comida, como lo son el Sake, La Boca del Lobo, el Kanpai, y el Yappa.

El *Sake* es sin duda el restaurante más conocido en el medio, lleva en el mercado 4 años. Éste restaurante es conocido por ser de comida japonesa, a pesar que su slogan es "sensaciones gastronómicas de occidente y oriente, en

³⁰ Superintendencia de Compañías, Estado de Resultados Consolidado del Total de Compañías Informantes a Diciembre del 2003 (Restaurantes y Hoteles).

el paralelo cero". Hay que resaltar que este restaurante está bien posicionado en el mercado, situación que se ve reflejada en las ventas que genera, los datos que se han obtenido son del año 2003, y en ese año sus ventas alcanzaron la cifra de USD \$ 1'021.785. Este restaurante está enfocado para personas de clase media alta y alta.

El *Kanpai*, es un restaurante nuevo, lleva apenas un año en el mercado, su principal fortaleza es su ubicación, se encuentra en La Plaza de Las Américas, considerado como un excelente lugar, ya que goza de una gran afluencia de personas. El tipo de comida que se ofrece en éste lugar es Asiático (Asian Flavors) lo que sugiere ser también comida fusión, la desventaja es su servicio, pues el tiempo de espera es alto, sin embargo la comida es buena.

/ EMB-
A 2 P
(COPERO)

La Boca del Lobo se encuentra ubicado en el sector La Mariscal, es el más antiguo de los tres establecimientos, mostrando estabilidad ya que se ha mantenido durante varios años con ventas sostenidas, que han logrado que continúe dentro de este negocio a pesar que esta industria tiene un ciclo de vida corto.

Este local tiene una desventaja que dentro de la sociedad quiteña se convierte en amenaza, pues es considerado un sitio frecuentado por personas homosexuales³¹, en este medio, ésto no es bien aceptado por la mayoría de la gente, lo que genera cierta resistencia de las personas a frecuentar éste lugar lo que no les permite un crecimiento mayor.

El local cuenta con una decoración atractiva, su menú es variado y entre sus alternativas existen platos fusión bien preparados, además cuenta con una carta amplia de licores, lo que presenta varias alternativas a los consumidores, además cabe recalcar que tanto los platos como las bebidas son de buen gusto y aceptación.

La Boca del Lobo maneja un concepto de Bar – Restaurante, y aunque reúne algunas características lounge cómo la música, no está considerado como tal.

El mercado al que se dirigen es un nivel socio económico medio, medio alto.

³¹ Fuente: Entrevistas realizadas a varias personas.

YAPPA está ubicado en Cumbayá, lo que le brinda una ventaja frente al resto, ya que éste lugar concentra un alto porcentaje de la población al que está dirigido.

Este restaurante es relativamente nuevo en el mercado, está en proceso de posicionamiento, los precios son altos, por lo que el target al que está dirigido es un nivel medio alto.

El *Nuvó* está ubicado en la calle Whimper, se especializa en comida fusión. Al igual que el YAPPA es nuevo, teniendo menos de un año de inaugurado. El sector en donde está localizado se caracteriza por tener varias alternativas buenas de comida.

La capacidad de este local es de ochenta personas, aproximadamente; en éste trabajan diez personas en cocina, y seis en servicio.

El segmento al que este restaurante está enfocado es de clase media alta, alta.

Puesto que sus precios están sobre el promedio, además que su servicio y su comida son buenos.

Estos restaurantes venden diariamente un promedio de USD\$ 1300,00 lo que significa un promedio de entre cuarenta y cincuenta personas diarias, a

Handwritten calculation:
1300
360
6000
7800
3900
429000

excepción del Sake ya que sus ventas son mayores a las del resto de establecimientos mencionados.

En la ciudad existen muchos bares, sin embargo ninguno maneja el concepto de lounge, razón que hace entrar en el mercado como los primeros en explotar ésta tendencia.

2.6.1.2 Evolución del Número de Establecimientos

En lo referente al número de establecimientos la información disponible es la obtenida en el último censo que se realizó en el año 2001.

Como se puede observar el número de establecimientos en relación con el año 2000 aumentó, de igual manera sucedió con la producción de este sector, esto focalizando la atención a Pichincha que para el caso de esta investigación es el área geográfica de interés.

En las siguientes tablas se pueden observar los datos mencionados:

Tabla 2.7

| Producción por Provincias Hoteles, Restaurantes y Servicios | | |
|--|-----------------|-----------------|
| Producción Total (Valor. Miles dólares.) | | |
| Provincias | Año 2000 | Año 2001 |
| Pichincha | 862.067 | 1.134.059 |
| Guayas | 353.492 | 537.347 |
| Azuay | 31.378 | 20.693 |
| Napo | 26.153 | 38.740 |

| | | |
|------------------|------------------|------------------|
| Otras Provincias | 38.683 | 28.651 |
| Total | 1.311.773 | 1.759.490 |

Fuente: INEC

Elaboración: INEC

Al analizar los datos del año 2000 frente a los del 2001, se observa que en Pichincha la producción ha aumentado, sin embargo en términos porcentuales frente al total nacional sufre una reducción del 2%.

Tabla 2.8

| Numero de Establecimientos Total por Provincia Hoteles, Restaurantes y Servicios | | |
|--|------------|------------|
| Número de Establecimientos | | |
| Provincias | Año 2000 | Año 2001 |
| Pichincha | 273 | 279 |
| Guayas | 247 | 262 |
| Azuay | 62 | 60 |
| Napo | 25 | 22 |
| Otras Provincias | 117 | 125 |
| Total | 724 | 748 |

Fuente: INEC

Elaboración: INEC

Los datos de la tabla reflejan que Guayas y Pichincha tienen la mayor concentración del número de establecimientos y que hubo un crecimiento en el 2001 frente al 2000; ya que en estas dos provincias se concentra la mayor cantidad de la producción y además son provincias en las cuales el desarrollo económico está en alza.

TABLA 2.9³²

| Serie Histórica Hoteles Restaurantes y Servicios | | | | |
|--|-------------|----------|----------------|----------------|
| Años | Numero | Personal | Producción | |
| | Establecim. | Ocupado | Remuneraciones | Total |
| 1990 | 523 | 23.394 | 40.818.231 | 230.272.775 |
| 1991 | 611 | 26.412 | 68.955.552 | 441.363.339 |
| 1992 | 585 | 26.483 | 107.869.417 | 786.073.060 |
| 1993 | 593 | 28.186 | 190.657.400 | 1.148.984.806 |
| 1994 | 625 | 30.183 | 281.864.448 | 1.712.831.418 |
| 1995 | 688 | 32.353 | 374.765.760 | 2.221.626.888 |
| 1996 | 676 | 32.427 | 490.685.291 | 2.745.711.278 |
| 1997 | 714 | 39.488 | 704.899.743 | 4.587.294.700 |
| 1998 | 728 | 42.700 | 1.088.808.498 | 7.359.164.129 |
| 1999 | 712 | 40.575 | 1.657.953.338 | 13.588.214.085 |
| 2000 | 724 | 44.940 | 156.307.484 | 1.311.773.204 |
| 2001 | 748 | 48.855 | 240.673.627 | 1.760.462.057 |

Fuente: INEC

Elaboración: INEC

Relacionando con los datos obtenidos del punto 3 del macro entorno, se puede apreciar que a pesar del estancamiento y hasta una leve reducción del consumo de las personas en restaurantes, es posible observar basados en el número de establecimientos y cantidad de dinero producido del año 2000 al 2001 que este sector está creciendo lo que lo hace atractivo para la inversión, esto se confirma con los datos del PIB por actividad económica, que prevé que este sector seguirá produciendo más dinero.

³² La serie de Remuneraciones y Producción está expresada en miles de sucres. A partir del año 2000, estos datos se presentan en dólares por el cambio del sistema monetario. Los datos que se presentan en la serie corresponden a diferentes directorios, por lo cual las tendencias pueden variar a lo largo de los años. Hacia el mes de septiembre de cada año se presentan datos anticipados de esta encuesta, los mismos que aparecen en la encuesta nacional por muestreo de la Producción Industrial (ENPRIN).

2.6.2 ENTRADA DE COMPETIDORES NUEVOS

Entre las principales barreras de entrada que éste tipo de negocio presenta, están:

- *Inversión*, es moderadamente alta, ya que se tiene que adaptar un local acorde a las necesidades y expectativas de un restaurante, la decoración y ambientación debe ser la adecuada para este tipo de negocio.
- *Permisos y requerimientos legales* para el funcionamiento de estos establecimientos no son complicados de obtener, dando como resultado una alta concentración de competencia.
- *Know how* en lo referente a la comida fusión, el conocimiento que se debe tener es especializado, por lo que se requerirá un chef que tenga conocimiento y experiencia en este tema.
- *Economías de escala* para este negocio no pueden ser aprovechadas, debido a que la capacidad de un restaurante no da para hacerlo, las ventas son variadas, es decir en base a una carta con distintas alternativas.
- *Acceso a materias primas*, dada la actividad que se llevará a cabo no constituye una barrera de entrada, en el Ecuador el acceso a los insumos para restaurante es fácil y existen diferentes alternativas.
- *Fidelidad a la marca*, el mercado quiteño no se caracteriza precisamente por ser fiel a las marcas en este sector, por esta razón el ciclo de vida de estos locales es corto, los consumidores prefieren establecimientos nuevos, impulsados primordialmente por la moda, por esta razón el restaurante deberá poner principal énfasis en la diferenciación.

Hay que tener en cuenta que en la ciudad la concentración de restaurantes es moderadamente alta, sobre todo en algunos sectores como la Mariscal y centros comerciales en general, aparte hay zonas como el Centro Histórico que se perfila a tener una concentración alta ya que la importancia turística que éste tiene se la está retomando con mucha fuerza, lo que este fenómeno genera es que la rivalidad entre los distintos establecimientos sea fuerte debido a que los rangos de precios son muy homogéneos, esto lleva a que la competencia se de en otros aspectos como el servicio, tipos de comida y valor agregado, de manera más fuerte.

De igual manera si este sector de la economía sigue creciendo, al igual que la competencia en un largo plazo, no se puede descartar que el atractivo de este negocio sea menor en la medida que las utilidades de la industria vayan disminuyendo, debido a la saturación del mercado.

Por lo anteriormente citado se puede concluir que las barreras de entrada son relativamente bajas, si bien es cierto que es un sector de una fuerte competencia, los consumidores sí tienen en cuenta la calidad del servicio y de la comida, y más todavía con conceptos nuevos como lo será éste.

2.6.3 RIVALIDAD ENTRE LA COMPETENCIA

Dada la cantidad de establecimientos de comida en la ciudad y sobre todo la concentración de éstos en el norte, el poder de negociación de la competencia es bajo, debido a que el consumidor en el caso de salir a comer tiene una gama amplia de establecimientos para escoger, esto analizando como un solo sector y sin discriminar por el tipo de comida que se sirva.

En este caso el consumo por parte de los clientes en este segmento viene dado por el conocimiento previo de los establecimientos, éstos ya están bien posicionados y sus clientes son fieles, lo que también determina un poder de negociación alto.

En cuanto al acceso a proveedores el poder de negociación de la competencia es alto, los proveedores de restaurantes son varios lo que no restringe el acceso a los insumos correspondientes para el caso de un restaurante nuevo.

2.6.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Para la comida fusión, cualquier tipo de comida constituye un producto sustituto, de esto parte la necesidad de crear un concepto innovador en el medio local sobre esta nueva tendencia culinaria, y lograr un buen posicionamiento en el mercado que permita el crecimiento del negocio y dar a conocer esta nueva cultura de combinar sabores y formas de cocinar y comer.

De igual manera para los restaurantes dentro del sector de ocio y entretenimiento, hay una amplia gama de productos sustitutos como pueden ser la comida hecha en casa, otros tipos de actividades como el cine, heladerías, bares, cafeterías, entre los más importantes, por lo que se deberá ofrecer servicios adicionales en un ambiente dinámico y acogedor.

Con respecto al Lounge Bar, los productos sustitutos constituyen cualquier bar establecido en la ciudad.

2.6.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Dado que el Ecuador es un país agrícola, los productos son de fácil acceso, a la vez que los costos por éstos son bajos.

En la ciudad se puede encontrar una gran cantidad de proveedores, lo que no hace imperativo realizar alianzas con éstos, quedando a libre elección del cliente (en este caso el restaurante) la compra de los insumos.

De igual manera la cercanía de las distintas regiones del país permite contar la mayoría de veces con productos frescos y de manera rápida, de este modo se puede concluir que en este tipo de insumos no hay un factor que determine un

poder de negociación alto por parte de los proveedores, dejando nuevamente a la elección de los clientes.

Dado el tipo de comida que se servirá en el restaurante, en algunos casos será necesaria la importación de productos para la elaboración de los platos, en este caso, el poder de negociación de estos proveedores será alto, dado que las condiciones de compra no son comunes (volúmenes, precios, fácil acceso a estos, entre otras.)

Hay que recalcar que para los restaurantes en general el cambio de proveedor no representará un costo alto debido a los factores mencionados anteriormente, a excepción de requerirse imperativamente de exportaciones, por estas razones y en conclusión se determina que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

La elección de proveedores se deberá realizar en base a calidad y a precios, de aquí la necesidad de contar con varios proveedores, para poder tener acceso a varios en caso de una disminución de la calidad, aumento de precios, incumplimiento en entregas, entre los factores más importantes.

Los proveedores entregarán los insumos siguiendo un cronograma establecido, bajo pedido previo del chef, en caso de emergencias como agotamiento de

algún insumo, se recurrirá a proveedores como lo son el MEGAMAXI o el Mercado.

Los proveedores que se tendrán en cuenta son reconocidos en el mercado por su calidad, volúmenes de insumos, servicio a varios restaurantes de la ciudad, a pesar de ser especializados en este negocio, se encuentran varias alternativas que hacen que los restaurantes sean quienes mantengan el poder de decisión.

Los proveedores se elegirán por productos: para carnes Pronaca, La Suiza; para vegetales Valdez; mariscos El Farol de Buglio y Betty Jumbo; para productos especiales NESTLE, Kraft; productos importados DATU, Karma, Terranova; licores y vinos se realizará importación por marcas con Cordovéz, Juan Eljuri, Hernán Cabezas entre otros.

Los proveedores anteriormente mencionados son los más fuertes del mercado, el mayor volumen de las ventas se concentra en este grupo, que son productores, importadores y / o distribuidores, la razón principal de esto es el costo, además de la calidad.

2.6.6 PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES

En este sector, los clientes pueden escoger el restaurante en el que van a comer, el cliente es quien decide bajo qué parámetros realizar su elección, esto determina que el cliente tiene un poder de negociación moderado; moderado

porque en el caso que el consumidor quiera comida fusión, las opciones son más limitadas y así tendrá que adaptarse a lo que esas alternativas le provean, en términos generales, si bien es cierto que el cliente no es quien pone las condiciones, es quien tiene toda la libertad de elección basándose en aspectos como precio, tipo de comida y servicio.

El segmento de mercado al que se pretende enfocar este negocio es de clase media alta y alta, con rangos de edades que van desde adolescentes hasta personas adultas de 45 – 50 años que estén en capacidad de pagar por el servicio que se brindará. Esto deberá confirmarse o replantearse en el estudio de mercado que se realizará en instancias posteriores.

En conclusión y por lo mencionado en el párrafo anterior, se determina que el poder de negociación de los consumidores es alto.

Para determinar el crecimiento de la demanda, se podría tomar en cuenta la variación que el PIB ha tenido en este sector, y por proyecciones de éste, ésta división continúa creciendo como a lo largo de estos años, factor que favorece a la instalación del negocio.

CAPITULO 3: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO

3.1 Introducción

Después de analizar el Macro Entorno y el Micro Entorno, se pudo determinar que las condiciones del Medio son favorables para seguir adelante con el proyecto planteado, ya que las variables observadas reflejan que la industria de restaurantes y bares en los últimos años ha venido creciendo.

Dado los resultados favorables que se pudo observar en el capítulo anterior, se deriva la investigación de mercados cuyo objetivo principal es determinar la factibilidad y el nivel de aceptación de éste negocio por parte del mercado, de éste se derivan los objetivos específicos que ayudarán a establecer cualidades para hacer que el negocio satisfaga las necesidades y preferencias del mercado.

Una vez determinados los objetivos de ésta investigación, para llevarla adelante, se procedió a establecer el tipo de muestreo y el cuestionario para la encuesta. En referencia al tipo de muestreo se estableció que el más indicado es el muestreo aleatorio simple, debido a la homogeneidad de la población objetivo del negocio. El universo del cual se desprende la muestra es la clase media alta y alta de la ciudad de Quito, que comprende a las personas de edades entre 20 y 50 años.

La estimación de la muestra se la calculó con un nivel de confianza del 95.5 % y un error del 8%, lo que después de aplicar la fórmula correspondiente a muestreo aleatorio simple, dio como resultado un total de 156 encuestas.

Con el tamaño de la muestra identificada se realizó el cuestionario basándose en los objetivos de la investigación, previamente se realizaron entrevistas a chefs y administradores de restaurantes para conocer mejor la industria, y plantear adecuadamente las preguntas de la encuesta. El cuestionario fue dividido en tres partes, la primera trata sobre frecuencia y hábitos de consumo, la segunda sobre el conocimiento y grado de aceptación de la comida fusión, y la última sobre el conocimiento y grado de aceptación del Lounge Bar, adicionalmente el cuestionario cuenta con una sección de datos personales en la que se pregunta género, edad e ingresos.

El criterio de elección de los sujetos a ser encuestados se basó en que las personas de 20 a 50 años poseen un nivel adquisitivo mayor, con el que aparte de satisfacer sus necesidades básicas pueden acceder a actividades de esparcimiento, además por razones laborales frecuenta más estos sitios, razón por la que las encuestas se han llevado a cabo en lugares de trabajo, y lugares que reúnen a los sujetos a ser encuestados.

El desarrollo de las encuestas se llevó a cabo sin problemas, debido principalmente a que las preguntas fueron simples, claras y acorde a los

objetivos de la investigación, por lo que las personas encuestadas no tuvieron problema alguno al responderlas.

3.2 PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD SOBRE LA CUAL SE REALIZARÁ LA INVESTIGACIÓN.

En la ciudad de Quito la tendencia de los ciudadanos por comer fuera ha venido incrementándose, sobre todo por la recuperación de sitios históricos, la construcción de diferentes centros de entretenimiento y ocio, y el giro cultural que la ciudad ha tenido en este último tiempo. Además la tendencia gastronómica por mezclar distintas culturas culinarias está tomando importancia hoy en día.

Todo esto junto a la falta de lugares en los cuales se pueda disfrutar de una gran variedad de platos fusión, y al mismo tiempo poder compartir un momento agradable en un ambiente moderno, tranquilo, dinámico y confortable son factores que presentan una situación en que el servicio, y el tipo de comida pueden mejorarse emprendiendo nuevas actividades, en este caso mediante un Restaurante Fusión & Lounge Bar.

3.3 Situación de Decisión.

Después de analizar los distintos lugares existentes en la ciudad, la falta de sitios en donde se ofrezca comida fusión y de un lugar con un ambiente

relajante para poder conversar y compartir un momento de distracción, surge la idea de la instalación de un restaurante de Comida Fusión y Lounge Bar en Quito.

En este proyecto se realizará una investigación en la que se revele el grado de aceptación de la ciudadanía a este tipo de negocio.

3.4 Planificación y ejecución de la Investigación.

a. Objetivo General.

Establecer la factibilidad y aceptación por parte del mercado para la instalación de un Restaurante de comida fusión y Lounge Bar.

b. Objetivos Específicos.

- Determinar el segmento al que estará dirigido el Restaurante.
- Comprobar el grado de conocimiento por parte del mercado del concepto de comida fusión y de Lounge Bar.
- Conocer los hábitos de consumo del mercado.
- Establecer la aceptación por parte del mercado de la comida fusión y de un Lounge Bar en Quito.
- Definir la fusión de comida que se preparará.

- Conocer el grado de preferencia por parte del mercado hacia la competencia.
- Determinar las necesidades del cliente para el negocio planteado.
- Conocer la frecuencia de consumo para este tipo de servicio.
- Determinar la intención de compra de los consumidores.
- Conocer la recordación de marcas existente en el mercado.

3.4.1 Fuentes e instrumentos de recolección de Datos.

Las Fuentes de Información que se utilizarán para realizar la investigación son:

3.4.1.1 Fuentes Primarias: Los medios para recolección de la información serán observación y comunicación.

- *Métodos de Observación:* Se realizará observación inestructurada puesto que se necesitará identificar características, comportamientos y desempeño de la competencia; será abierta ya que se visitarán los restaurantes con éste fin y a la vez se realizará una entrevista al personal del mismo; la observación también será simultánea, porque se realizará sin importar los resultados de las anteriores y personal, pues los responsables de la investigación lo harán.

- **Métodos de Comunicación:** Las técnicas de comunicación serán estructuradas directas, en este caso son las encuestas³³ que deberán ser realizadas bajo un formato, un orden establecido y estricto en su cumplimiento a una muestra de la población que esté acorde al segmento de mercado al que se pretende llegar, de igual manera se realizarán entrevistas formales con chefs en las que se tratarán aspectos técnicos sobre la comida y bebidas.

3.4.2 Población Objeto

- **Jóvenes y Adultos de 20 a 50 años:** A partir de ésta edad la mayoría de las personas tienen un empleo fijo, con lo que pueden costearse el tipo de servicio por el que se llevará a cabo la investigación.
- **Nivel Socioeconómico Medio alto y alto:** Las personas pertenecientes a éste estrato perciben ingresos más altos, no sólo para cubrir necesidades básicas, sino también para acceder a diferentes servicios y actividades de esparcimiento; además que en éste nivel la población se caracteriza por buscar productos y servicios de calidad.

3.4.3 Muestra

³³ Ver Anexo 3a

Para la investigación se realizará un muestreo aleatorio simple, la población de la que se tomará ésta muestra es el 7%³⁴, que pertenece al nivel socioeconómico medio alto y alto, del total de habitantes en la ciudad de Quito.

3.4.4 Tamaño de la Muestra:

- La población del estrato socioeconómico medio alto y alto es de 99.997³⁵ habitantes, incluyendo niños, adultos y ancianos, esto representa el 7% de la población total de la ciudad.
- Dado que la población objetivo no incluye niños, adolescentes, ni adultos mayores a 50 años, el target del Restaurante & Lounge Bar comprende personas entre 20 y 50 años, que en la ciudad de Quito son 28307.
- El error que se utilizará para éste cálculo es del 8%.
- El nivel de confianza es del 95.5%.

Utilizando la fórmula para determinar el tamaño de la muestra, cuando no hay estudios previos, y con poblaciones finitas, se determina que la muestra es de 156 habitantes.

3.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

³⁴ Estudio Estadístico del Ecuador 2005, realizado por MARKOP.

³⁵ Estudio Estadístico del Ecuador 2005, realizado por MARKOP.

Luego de haber realizado las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados respecto a los datos de clasificación:

Los rangos de edades de las 156 personas encuestadas, son:

El 40% corresponde a edades entre 20 – 25 años,

El 26.4% a edades entre 25 – 30 años,

El 19.3% entre 30 – 35 años,

El 7.1% entre 35 – 40 años,

El 7.2% a personas mayores de 40 años.

Con respecto al género, el 69.3% de los encuestados corresponden a personas del sexo masculino, y el 30.7% al sexo femenino.

3.5.1 Hábitos de consumo.

En lo referente a la frecuencia de asistencia, el 74.2% afirma que comen fuera de casa de 1 a 3 veces al mes, sin embargo éste dato contrasta con el comportamiento en el último mes (Mayo - 2005) en el que el 53.5% asistieron más de 5 veces.

De las veces que comieron fuera la mayor frecuencia se presenta para cenar con un 55.7%, mientras que el resto lo hizo para almorzar. Los resultados

reflejan que los encuestados asisten usualmente con la pareja, lo que representa el 51.1%, y con los amigos un 42.6%.

Sobre el consumo en que los encuestados incurren cuando comen fuera, la mayoría gasta de 10 a 20 dólares por persona lo que significa el 68% de los encuestados, el 21% gasta de 20 a 30 dólares y el 11% gasta más de 30 dólares, esto da un consumo promedio de todos los encuestados de USD \$ 19,2.

3.5.2 Recordación y Frecuencia de consumo.

Los restaurantes más recordados por las personas encuestadas son: el Sake con un 27.7%, el Pim's con un 24,8% y el Friday's con un 22%, los mismos son los más frecuentados, el Pim's con 22.7%, el Sake con 18,4%, el Friday's con 14,2% comparte el mismo porcentaje que el Crepes & Waffles. En cuanto a lo que representaría la competencia directa del restaurante, el Nuvó tiene una recordación del 2,1%, y similar porcentaje de participación; La Boca del Lobo tiene una recordación del 5%, y una participación del 7,1%; mientras tanto el Sake y el Kanpai que se promocionan como restaurantes de fusión asiática tienen una recordación de 27,7% y 2,13%, y una participación de 18,4% y 7,1% respectivamente; por último el Yappa que se encuentra ubicado en Cumbayá no lo registra la investigación realizada.

Estos resultados muestran claramente que no hay un restaurante fusión que esté claramente posicionado en el mercado.

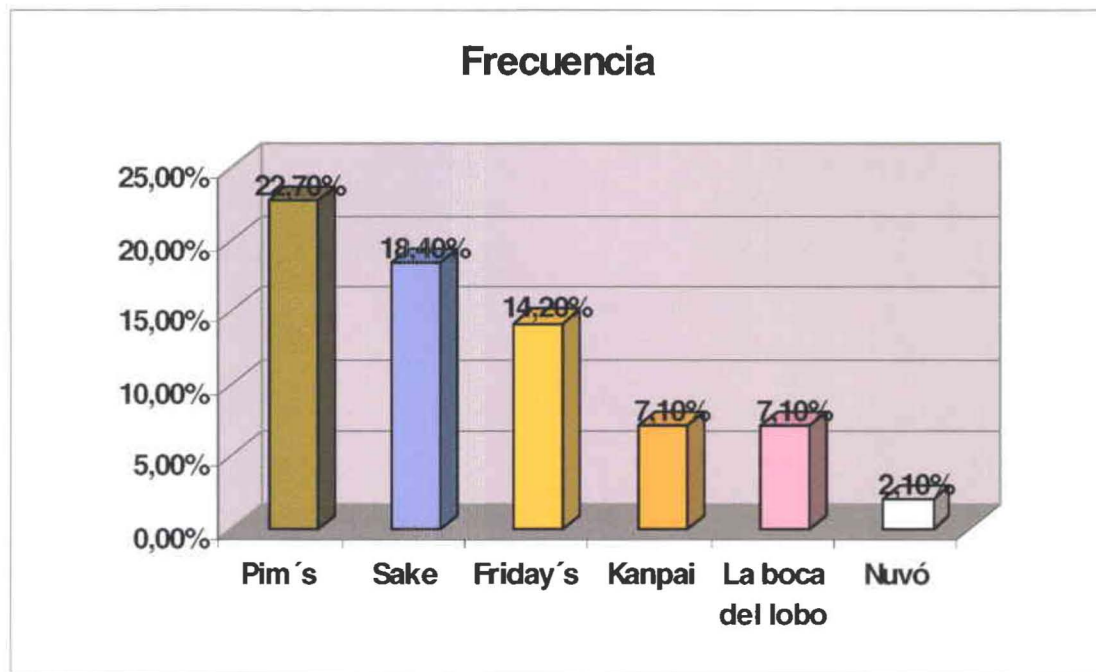


Gráfico 3.1

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación de Mercado realizada por autores.

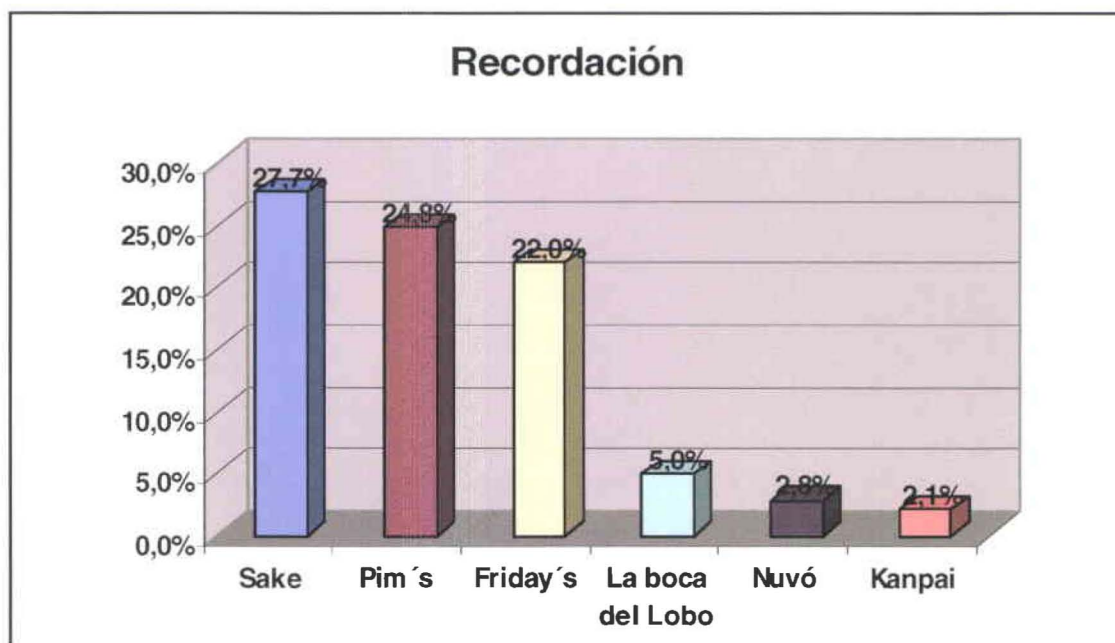


Gráfico 3.2

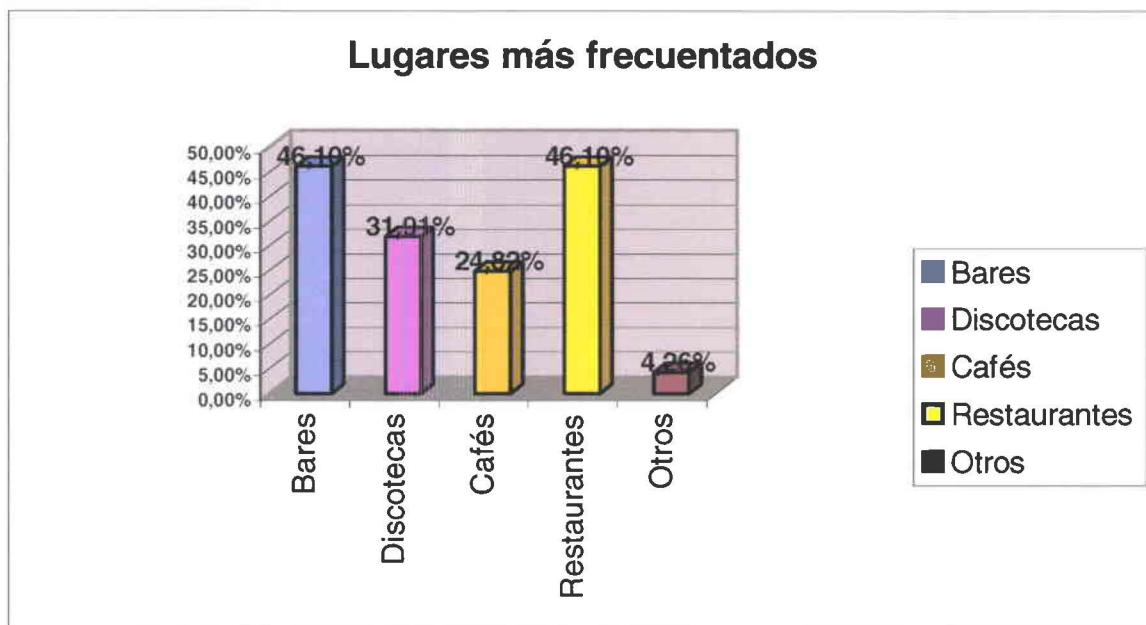
Elaborado por: Autores.

Fuente: Investigación de Mercados realizada por autores.

3.5.3 Tipos de lugares que frecuentan.

En cuanto a los resultados de los lugares que las personas más frecuentan cuando salen en la noche predomina la tendencia de asistir a bares y restaurantes, ambos mostrando el mismo porcentaje (46.1%), ésto se convierte en una ventaja ya que el negocio comprende ambos sitios, esto brinda una oportunidad que será aprovechada ya que el concepto del negocio incluye ambas alternativas.

Gráfico 3.3



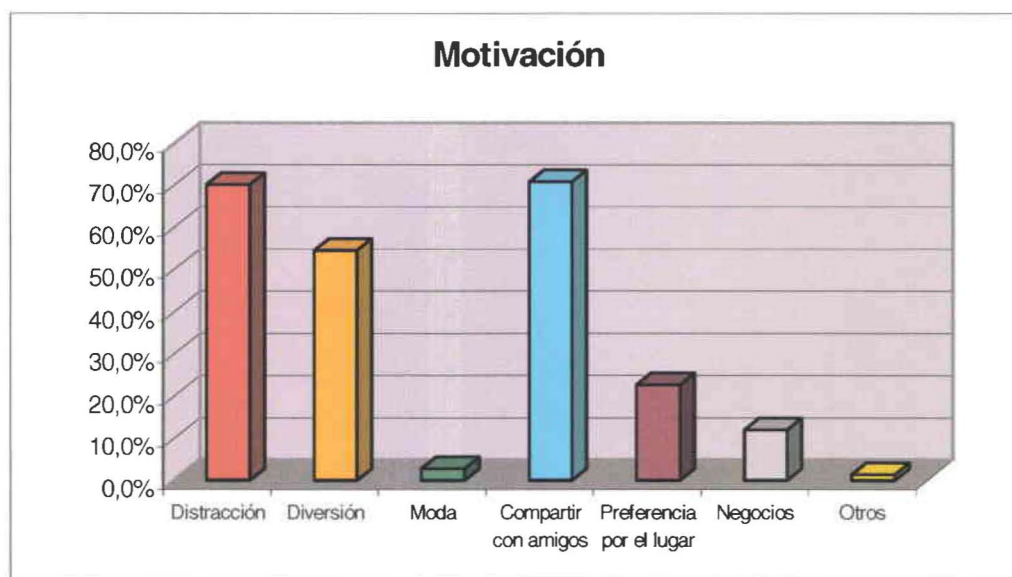
Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación de Mercados realizada por autores.

3.5.4 Motivación

El 70,9% de los encuestados sale en la noche por compartir con amigos y un porcentaje muy similar, el 70,2%, lo hace por distracción. Necesidades que el restaurante y bar, buscan satisfacer. La preferencia por el lugar es un factor que no presentó un comportamiento importante frente a los anteriormente mencionados, motivo que recalca la conveniencia de establecer un sitio moderno y acogedor, con un ambiente propicio para la distracción de quienes lo frecuentan. El asistir a un lugar por moda no se convierte en un motivo de peso al momento de elegir un lugar, pues nada más el 2,8% corresponde a las personas que toman a la moda como un factor de elección.

Gráfico 3.4



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación de Mercados realizada por autores.

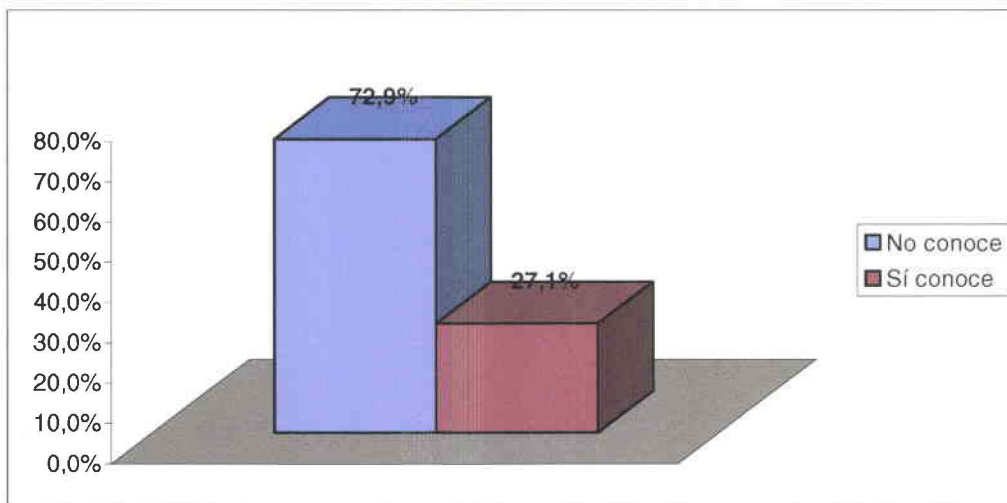
3.5.5 Conocimiento y Aceptación del Mercado acerca de la comida fusión, y la tendencia Lounge.

Remontándose a los objetivos de la investigación, el objetivo principal de ésta era establecer la factibilidad y acogida que tendría un Restaurante Fusión & Lounge Bar, de acuerdo a las encuestas realizadas éste negocio demostró tener una gran aceptación por parte de los encuestados.

De los resultados se puede determinar que el 72.9% de los encuestados no conoce de la comida fusión existente hoy en día, al igual que a los lugares en dónde se prepara éste tipo de comida. El 27.1% restante de los encuestados si conocen éste estilo, de éste número de personas el 68% ha ido a un restaurante fusión, y de éstos la gran mayoría lo hizo en restaurantes del extranjero. Esto refleja que en el mercado de Quito hasta el momento no hay un restaurante Fusión bien posicionado.

Al cruzar información, entre las personas que conocen de la comida fusión, y la aceptación por un restaurante fusión, el 73.68% de los encuestados que conocen de éste concepto, están completamente de acuerdo en ir a un restaurante fusión, mientras que de las personas que no conocen sólo el 31.37% está completamente de acuerdo, lo que da un resultado consolidado del 42.9% de aceptación.

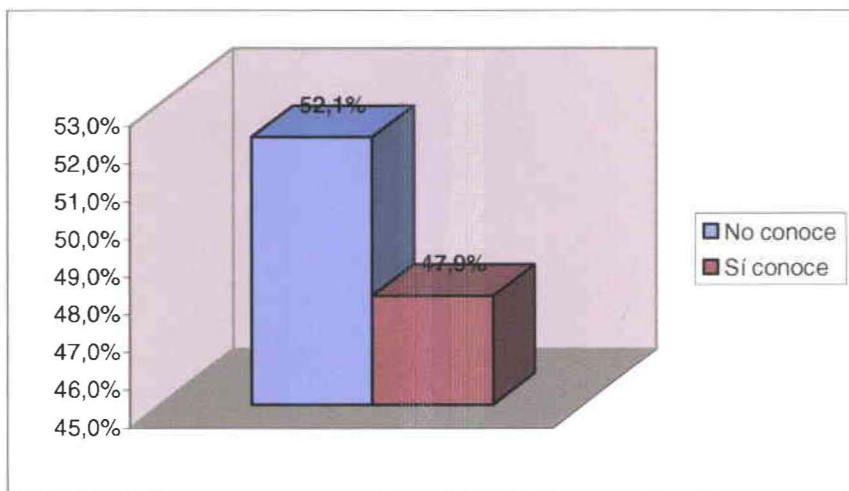
Gráfico 3.5



Elaborado por: Autores.

Fuente: Investigación de Mercados realizada por autores.

Esto no ocurre con la tendencia Lounge, éste concepto sí es conocido por un mayor porcentaje de la población que corresponde al 52.1%, mientras que el 47.9% desconoce ésta tendencia. Además es importante resaltar que del porcentaje que conocen de éste concepto, el 78.08% está completamente de acuerdo en asistir a un Lounge Bar, por otra parte quienes no conocen de éste estilo, están completamente de acuerdo en un 41.79% de ir a un Lounge Bar.

Gráfico 3.6

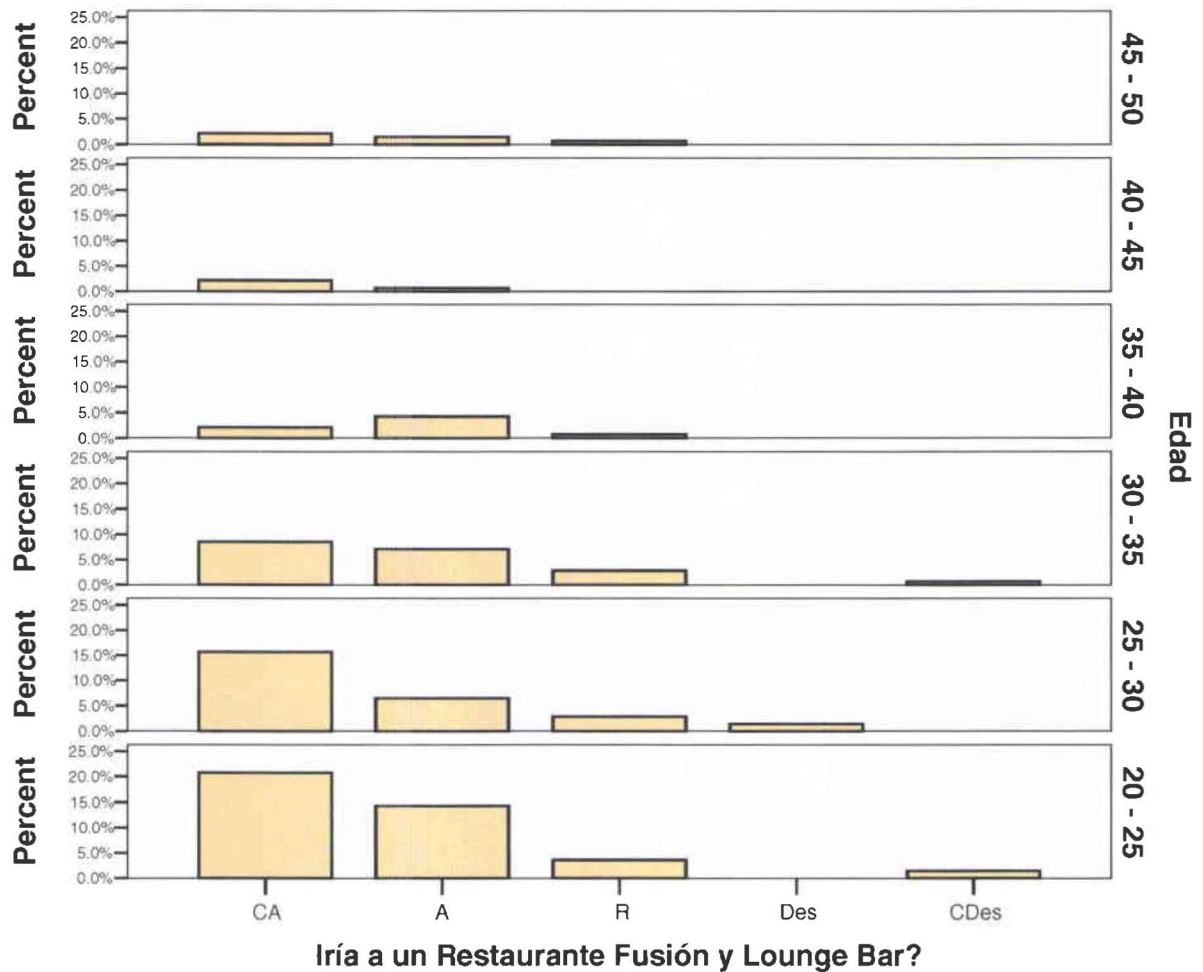
Elaborado por: Autores.

Fuente: Investigación de Mercados realizada por autores.

En cuanto al conocimiento de los conceptos del negocio, se puede observar que las personas adultas (30 a 40 años) están mas enteradas de la comida fusión, por el contrario, en lo referente a la tendencia Lounge, los jóvenes están más al tanto con éste concepto. El 52.1% del total de los encuestados saben que es la tendencia Lounge, mientras que un porcentaje bajo, 27.1%, entienden lo que comprende la comida fusión.

La investigación de mercado, ha dado resultados muy positivos en lo referente a la aceptación del Restaurante Fusión & Lounge Bar, el 20% del total de los encuestados del grupo de 20 a 25 años está completamente de acuerdo, el 15.7% corresponde al grupo entre 25 a 30 años, el 8.6% al grupo de 30 a 35 años, y el 6.3% a las personas mayores a 35 años, esto da como resultado que el 51.4% del total de encuestados está completamente de acuerdo en asistir. Al analizar por separado éstos conceptos el de mayor aceptación es el Lounge Bar con un 60.7%, frente a un 42.9% del Restaurante Fusión, teniendo ambas alternativas una buena aceptación por parte del mercado en general.

Gráfico 3.7



Elaboración: Autores

Fuente: Investigación de Mercados realizada por autores.

En lo que tiene que ver con la fusión de mayor aceptación por parte de los encuestados, se tiene que la que más llamó la atención fue la Fusión Mediterránea (española, francesa e italiana), con un 56,7% de aceptación; la segunda fue la Fusión entre Japonesa y Tailandesa con un 41,8% de aceptación, entre éstas dos alternativas se deberá definir la Fusión para el negocio, o bien se podría combinar entre estas dos alternativas dado que éstas fueron las que más acogida tuvieron.

3.6 Oportunidades de Negocio

En la investigación de mercados se pudo comprobar que a pesar que en Quito, existen algunos restaurantes de comida fusión, ninguno de estos está posicionado como tal, y por ende no gozan de la recordación de los clientes, esto brinda la oportunidad de entrar a competir y así aprovechar la falta de fidelidad de los consumidores.

La investigación de mercados demostró una gran acogida por parte del mercado por estos dos conceptos a implementarse, de esto surge una importante oportunidad para el negocio ya que los consumidores demuestran apertura e interés por probar nuevas tendencias, dato que se refleja en las frecuencias referentes al conocimiento e intención de consumo de éstas, esto amplía el mercado potencial del negocio.

Los lugares más frecuentados por los encuestados cuando salen en la noche, son bares y restaurantes, lo que confirma que la combinación del Restaurante Fusión & Lounge Bar, será bien acogida por parte del mercado.

Aparte de los restaurantes, los ejecutivos y gente de negocios no tienen más alternativas para asistir o realizar reuniones o eventos de negocios, el Lounge Bar brindará una nueva alternativa para este target, que no ha sido completamente atendido y que hoy en día está tomado mayor importancia.

En la ciudad de Quito no existe un Lounge Bar, por lo que se estaría incursionando en un nuevo segmento de mercado que proyecta una gran aceptación, y la investigación de mercados lo confirma, dada la alta intención de consumo y asistencia a éste tipo de negocio.

La investigación mostró que un alto porcentaje de los encuestados no están conformes con el servicio que prestan los restaurantes de la ciudad de Quito, esto brinda la oportunidad de enfocarse en el servicio que prestará el Restaurante & Bar, y que éste sea un diferenciador en relación al resto del mercado, logrando así la fidelidad en los consumidores.

Hoy en día existe una marcada preferencia e interés por la cultura oriental, es por ésta razón la gran aceptación que ha tenido la comida japonesa, tendencia que ha sido confirmada en la investigación. Sin embargo hay aspectos de la gastronomía japonesa que no se han tomado en cuenta en el mercado nacional, lo que se tendrá cuenta para la prestación de un servicio nuevo e innovador.

CAPITULO 4: PLAN DE MERCADEO

4.1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN.

Antes que nada es importante definir el tipo de negocio planeado que nace principalmente del estudio de mercado realizado, éste luego de concluido presentó importantes resultados que muestran la gran oportunidad que existe para explotar estos dos conceptos en el mercado de la ciudad. El Restaurante Fusión & Lounge Bar mostró tener una aceptación total del 51.4% de la muestra tomada para realizar la investigación.

La Comida Fusión es un nuevo enfoque gastronómico basado en la mezcla de lo mejor (tanto de ingredientes, como de métodos de cocina) de las diferentes culturas culinarias, ésta tendencia aún no explorada en nuestro medio es lo que ha llevado a formular la idea.

Por otro lado y formando parte de la idea global del negocio, el Lounge Bar, surge de un nuevo concepto de bares a nivel mundial, en los que se reúnen nuevos estilos en un ambiente moderno, relajante y que se disfrute de buena música, en donde se pueda hablar y ser escuchado, acompañado de innovadores cócteles, y comida ligera con un toque fusión.

El mercado en los últimos años ha mostrado claros signos de crecimiento, la industria de bares y restaurantes ha crecido tanto, en número de establecimientos, como en producción total³⁶. Según los datos del último censo, se indica que el número de establecimientos en el año 2001 fue de 748, número superior al del año 2000 (724) y muy superior que hace una década (523), esto a nivel nacional. A nivel de la provincia de Pichincha, es importante mencionar que junto con la del Guayas, son las que mayor concentración de este tipo de negocios tienen, con 279 y 262 respectivamente en el año 2001. Esto es una clara muestra del crecimiento de esta industria, que además de haber producido más de USD \$1.760 millones de dólares en el 2001, también empleó a 48.855 personas a nivel nacional en el mismo año.

De igual manera es de suma importancia mencionar que según una investigación realizada por la firma Pulso Ecuador en la ciudad de Quito y publicada en el diario El Hoy el 17 de febrero del 2005, indica que el gasto en restaurantes supera al de salud, mostrando la apertura y aceptación que el mercado ha ido teniendo por el consumo en restaurantes. Lo que impulsa la idea del Restaurante Fusión & Lounge Bar.

4.2 OBJETIVOS

- Explotar los conceptos de la comida Fusión y de Lounge Bar.
- Posicionarse en el mercado como un concepto nuevo e innovador, introduciendo la comida fusión y la tendencia Lounge, siendo el diferenciador la fusión de distintas culturas en las comidas y bebidas, complementados por el ambiente del Restaurante y del Bar. De igual manera el servicio a ofrecerse y productos a servirse en el restaurante y bar cumplirán los más altos estándares de calidad del mercado.
- Que la recordación del Restaurante y Lounge Bar entre los consumidores sea del 10% en el primer año de funcionamiento.
- Ventas mensuales de al menos USD \$ 25.000 que serán generadas por un promedio de clientes semanales de 315 en el restaurante y 445 en el Lounge Bar con ventas mensuales de USD \$ 13.700.
- Alcanzar una participación significativa del mercado, al finalizar el primer año del negocio, es decir una participación del 2,5% del segmento del mercado al que se está enfocado.

4.3 MERCADO

De la investigación de mercados se puede determinar el tamaño del mercado potencial, basados en las personas que están completamente de acuerdo en asistir al Restaurante Fusión & Lounge Bar. Del total de la muestra de la investigación se determinó que el 53.5% están completamente de acuerdo en

³⁶ Ver Tabla 2.7 y 2.8, página 38.

asistir, la población objetivo es de 28.307 personas que están dentro del segmento de interés, lo que determina un mercado de 15.144 personas.

4.4 CONSUMIDOR

El Restaurante Fusión & Lounge Bar del proyecto está enfocado a personas de nivel socio económico medio alto y alto, de edades comprendidas entre 25 y máximo 45 años. Por esta razón la investigación de mercados se realizó únicamente en los sectores de mayor concentración de oficinas, universidades y centros comerciales de mayor concurrencia.

Basándose en los resultados de la investigación de mercados se definió el segmento potencial del negocio, para clientes con el perfil que se detalla a continuación:

- Sexo: Masculino y femenino.
- Edad: Personas entre 25 y 45 años.
- Lugar de Residencia:
 - Ciudad: Quito y los Valles.
- Ocupación: Ejecutivos medios y altos, empresarios jóvenes, estudiantes de últimos semestres que se encuentren trabajando.
- Nivel socioeconómico: Medio alto y alto.
- Características psicológicas: personas sofisticadas, activas, orientadas hacia su carrera y trabajo que prefieren productos de prestigio, con una

actitud positiva y abierta hacia nuevos conceptos. Personas extrovertidas, sociales, que gusten compartir con sus amigos, pareja, colegas un momento de distracción después del trabajo.

4.5 FACTORES CLAVE DE COMPRA

- Restaurante de ambiente agradable, limpio, moderno, con una decoración acorde al Restaurante Fusión Lounge Bar.
- Servicio de Calidad.
- La comida deberá ser de la fusión que se promociona.
- Los empleados serán bien capacitados, perceptivos y motivados.
- El consumo que realicen las personas deberá estar en un rango de entre \$10 y \$25 por persona.
- Restaurante tendrá siempre todo lo que ofrece el menú.
- Se ofrecerán sugerencias del chef.
- Se ofrecerá el servicio de reservaciones.
- Bar selecto y variado.
- El Lounge Bar deberá presentar varias alternativas de bebidas que serán innovadoras.
- El Lounge Bar presentará varias alternativas de comida ligera.
- Las bebidas y alimentos que el Lounge Bar ofrezca deberán ser acordes al tipo de fusión del Restaurante.
- El ambiente del Lounge Bar deberá ser acorde a la tendencia Lounge.

4.6 POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

“Posicionar es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta”³⁷

La estrategia de posicionamiento de la empresa está basada en la calidad del producto y del servicio, logrando así fidelidad del cliente al Restaurante y Lounge Bar, para que mediante ésta se pueda lograr la meta de ser los líderes del mercado de la ciudad.

Las estrategias que se implementarán son las siguientes:

➤ Estrategia de Diferenciación del Producto:

El Restaurante Fusión & Lounge Bar, brindará comidas y bebidas hechas con insumos de la mejor calidad, preparada por personal con los conocimientos e instrucción necesaria para ofrecer platos que satisfagan y gusten a los consumidores, por su variedad, calidad e innovación en lo referente a comida.

La diferenciación se basará principalmente en la fusión de varias culturas y de la creatividad del chef, para de esta manera poder ofrecer platos y bebidas innovadoras.

³⁷ Kotler Philip: Dirección de Marketing, Décima Edición, Pg. 298

También se fusionarán técnicas de cocción, con esto se quiere decir que se utilizarán técnicas tradicionales y otras nuevas para el mercado de la ciudad, en la que se pueda disfrutar tanto de la comida, como de la elaboración de los alimentos, esto se logrará mediante el teppan yaki³⁸.

Por medio del Restaurante Fusión, se pretende dar una alternativa gastronómica completamente nueva en la industria de restaurantes y bares.

El Lounge Bar, buscará ofrecer una diferente e innovadora opción de distracción en la ciudad, en un ambiente cómodo, moderno y relajante. Los consumidores tendrán una amplia gama de bebidas y comida ligera fusión.

➤ Estrategia de Diferenciación de Servicio:

Éste se caracterizará por ser un servicio especializado, ya que las sugerencias de los platos las harán desde los meseros hasta el mismo chef, de igual manera se aceptarán las propias de los clientes para la preparación de los mismos.

De igual manera el servicio será personal e individualizado, y bien definido para la provisión del mismo, por lo que deberá cumplir con altos estándares de calidad, el trabajo del personal del Restaurante Fusión & Lounge Bar, estará enfocado también a manejar tiempos cortos de espera.

³⁸ Plato de carne a la plancha, acompañado con verduras o algunas veces con mariscos, que se hace con la plancha de hierro; que se llama TEPPAN en japonés, y el cocinero lo prepara enfrente de los clientes.

El servicio tendrá un importante diferenciador, al adoptar la gastronomía japonesa, se tiene un estilo de preparación de los platos que es el teppan yaki, que consiste básicamente en la elaboración de la comida en la mesa, acompañado de un espectáculo de agilidad de los cocineros.

Para adquirir este nivel de servicio, la empresa tendrá la responsabilidad de realizar capacitaciones continuas al personal, para así poder alcanzar estándares altos de satisfacción del cliente, y los requerimientos de calidad previamente establecidos.

4.7 MARKETING MIX

4.7.1 PRODUCTO

El producto será una mezcla de comida, bebida, arte y música, sabores definidos con carácter y aromas exóticos e intrigantes que inviten a probarlos.

Serán platos creativos que recreen las culturales internacionales, utilizando productos frescos de excelente calidad con la característica de ser originales.

En el Restaurante Fusión se presentarán platos a la carta, elaborados por el chef, de exclusividad propia del Restaurante, el menú comprenderá de entradas, ensaladas, platos fuertes, bebidas y postres que se presentarán en la

carta, además habrá sugerencias del Chef, y en caso de que el cliente lo requiera se aceptarán sugerencias de los consumidores para la elaboración de los platos.

De ésta manera se espera satisfacer y atraer no solo a los consumidores que conocen de este tipo de comida, sino también se espera atraer a más clientes al restaurante. Como se mencionó en la investigación de mercado, el grupo que más conocimiento tiene de la comida fusión es el de adultos en un rango de edades entre 30 a 40 años, y el grupo que más conoce sobre la tendencia lounge es el de adultos jóvenes (20 a 30 años), se espera promocionar el uno con el otro, es decir al Restaurante promocionarlo en el Lounge y viceversa.

Entre los platos que formarán parte de la carta del Restaurante, se tendrán:

Entradas:

- **Pomodoro con pulpo yakimono.**

Tomates confitados con pulpo a la parrilla: Este plato consiste en combinar pulpo a la parrilla, tomates italianos, aceite de oliva, ajos blanqueados, tomillo molido, en una base de lechuga frissée.

- **Terra Ensalada.**

Ensalada Thai de calamares al estilo Teriyaki y mangos verdes.

- **Blue Salad.**

Ensalada de espárragos y hojas verdes, queso azul, manzanas y vinagreta de aceite de nueces.

- **Carpaccio Zen.**

Carpaccio de Salmón y anguila, tomate, queso parmesano, aceitunas negras, ajos crocantes, ajonjolí y vinagreta.

- **Shumai.**

Empanaditas japonesas rellenas de camarones, con salsa del Chef.

- **Sukyaki Salad.**

Ensalada verde con mollejas y riñones de cordero, queso de cabra y croutons.

- **Tako Salad.**

Pulpo a la parrilla y anchoas junto a una ensalada de pepino y hojas verdes.

- **Ensalada Tori.**

Pollo asado, frutos secos (almendras y pasas) , tomate, crutons fritos y vinagreta.

Platos Fuertes:

Mariscos:

- **Pargo Tempura**

Pargo rojo escarchado con nueces y un langostino Tempura, puré de papa al ajo crocante, sobre una cama de vegetales frescos.

- **Stir – Fries del Wok:**

Ostras tailandesas salteadas en wok, acompañadas de pollo, lomo, camarones y vegetales en la salsa de su elección (Salsa de jengibre o albahaca).

- **Kani Rice.**

Arroz Thai Salteado con camarón y cangrejo.

- **Unagui Zen.**

Anguila junto a unos langostinos a la parrilla, arroz salvaje, fondue de tomate junto a una cebolla caramelizada.

- **Thai Kani.**

Mariscada Encocada Tailandesa: Patitas de cangrejo y langostinos, sobre vegetales cocidos, en salsa de mariscos y coco

Aves:

- **Pato Crocante.**

Fajitas de pato crocante en salsa de mango, porotos negros y crocante de yuca.

- **Pollo a la Grappa.**

Pechuga de pollo a la parrilla, acompañada de una salsa de grappa (licor de italia), puré de garbanzos y risotto verde.

- **Pollo Tori**

Deditos de pollo con piña, arroz con cilantro, curry y leche de coco y puré de garbanzos.

Carnes:

- **Solomillo mediterráneo.**

Solomillo con gratén de papas, y cebollitas al cabernet.

- **Ternera al Wok.**

Tiras de ternera cocinadas al wok en salsa de pimientos amarillos y verduras tempura.

- **Lomo Tempura.**

Lomo fino empanizado con verduras y jugo de res al vino tinto.

- **Tonkatsu Zen.**

Lomito de cerdo en salsa de miel, con espárragos y risotto al limón.

- **Filekatsu**

Lomo de Cerdo Crocante, tempura de vegetales y hongos en salsa de tamarindo.

Postres: –

- **Bananitos Tempura.**

Bananitos fritos en harina tempura, con helado de vainilla y un toque de chocolate y miel.

- **Mango con vodka y moras.**

Mango confitado en salsa de vodka y moras, con helado de almendras.

- Carpaccio de piña, canela y helado de coco.
- Fondant de chocolate con salsa de café.

- **Nagoaka**

Es un helado que se coloca dentro de un pan, el cual se deja congelar y luego se lo frie.

Bebidas:**Bebidas Frías:**

- Ice Tea.
- Gaseosas.
- Jugos Naturales.
- Limonada.
- Agua mineral sin gas.
- Agua Mineral con gas.

Bebidas Calientes:

- Té Verde.
- Café Americano.
- Capuccino.

- Expreso.
- Expreso Macchiatto.

Bebidas Alcohólicas:

- **Cervezas.**
- **Vinos:**
 - Blancos.
 - Espumosos.
 - Tintos.
- **Cocteles.**
 - **Piña Colada**
 - **Margarita**
 - **Sangría**
 - **Terra:** Vodka con té verde.
 - **Zen:** Sake con mandarina.
 - **Sendai:** ½ naranja, ½ banana, ½ limón, 3 oz Tia Maria, Coronado con azúcar de menta
 - **Tia Mia:** 1 ¼ oz Tia Maria, 1 ¼ oz Cointreau, 1 ¼ oz bols de chocolate, 2 bochas de helado de dulce de leche, 1 c. Cardamomo.

- **TrilogiZen:** 2 oz Tia Maria, 1 oz Licor Strega, Tónica, Granos de café
- **Buda:** 1 ½ oz Tennessy Whiskey (Jack Daniels), ½ oz Tia Maria, ½ oz Amaretto, Dash jugo de limón, Dash Syrup o almíbar, Clara de huevo.
- **Suntori:** 1 ½ oz Tia Maria, ½ oz Triple sec, Dash Pastis o Anisette, Flambeado.
- **Licores:** Grand Marnier, Baileys, Limoncello, Sambuca, Grappa, Amaretto, Frangelico.
- **Destilados:** Whisky, Sake, Tequila, Vodka, Brandy, Ron, Gin, Pisco, Cognac.

Lo mismo deberá ocurrir con el Lounge Bar, ya que el bar tender será la persona encargada de elaborar las bebidas de la carta.

La carta de bebidas estará compuesta por una amplia selección de vinos, aguardientes, y licores. La venta de bebidas alcohólicas se la realizará por tragos y por botellas. Adicionalmente se contará con cócteles.

En lo referente al Lounge Bar se tendrá una carta de bebidas o cócteles, de la misma manera una carta de alimentos más ligeros que en el restaurante

compuestos de sushi, tablas de quesos, carnes y mariscos, carpaccio, entre otros.

El ambiente tanto del Restaurante como del Lounge será moderno, elegante, cómodo y la música acorde a la tendencia lounge. El local estará seccionado en dos ambientes, el uno del restaurante y el otro del Lounge Bar, estarán separados por una gran barra, cuya función aparte de dividir los dos ambientes, servirá para la preparación de bebidas, tablas y sushi. La separación de los ambientes será con el único objetivo de no incomodar a los comensales en el restaurante, puesto que en el bar la actividad será mayor.

El restaurante contará con las comodidades necesarias para atender a los consumidores de la mejor manera, el restaurante contará con baños, el área del comedor será amplia y cómoda para que el tránsito tanto de los clientes como del personal del restaurante transcurra sin problemas, contará con una área pequeña de espera para los clientes en caso que no haya una mesa disponible, o en el caso de que no deseen esperar en el Lounge. La decoración que se tendrá será moderna y deberá estar en armonía con el tipo de comida y bebidas que se ofrezcan.

El área de cocina será amplia y limpia, con equipos e insumos de la mejor calidad, contando así con los medios necesarios para asegurar un producto de

buena calidad a los clientes; razón por la que el personal encargado de la elaboración de la comida deberá ser debidamente formado y con los conocimientos necesarios para realizar este trabajo.

El Lounge Bar, por su parte estará compuesto de una barra y por la sala - lounge en sí, para la decoración se seguirá el concepto de una gran sala³⁹, compuesta de muebles grandes y cómodos, con la música a un volumen adecuado, que permita compartir la estadía, sin ruidos estridentes que la incomoden. La barra de sushi ó área en la que se elaborará las alternativas de comida fusión, como tablas y picadas, estará conectada con la misma área del Restaurante para facilitar y agilizar la preparación de éstas, sin demorar el servicio al consumidor.

Se contará con una amplia zona de parqueadero, además la seguridad será permanente, para lograr una mayor tranquilidad de los clientes.

En cuanto a servicio al cliente, siempre se tendrá la apertura de recibir quejas y comentarios del cliente, con el fin de prestar un mejor servicio y llegar a tener altos estándares de clientes satisfechos y clientes insatisfechos – satisfechos, esto se deberá lograr con una acción rápida y bien direccionada de los problemas que se puedan presentar, para esto se contará mucho con los

³⁹ Ver anexo 4e planos arquitectónicos

meseros quienes deberán estar en capacidad de dirigir la queja o comentario lo antes posible con los involucrados para su rápida solución.

4.7.2 PRECIO

El precio se logró definir basándose en una comparación dentro del mercado estudiado, tomando en cuenta los observados de los principales competidores y de la investigación de mercados. Ésta determinó que la mayoría de los encuestados gastan entre USD \$10 y \$20 por persona, pero con respecto a los precios de la competencia el rango está entre USD \$15 y USD \$25, por lo que los precios estarán situados dentro del mismo rango.

Estos precios permitirán alcanzar el rendimiento económico adecuado para poder mantener estabilidad y continuidad en el negocio, maximizar las utilidades y ganar una participación aceptable en el mercado.

La estrategia que se utilizará en los precios es mantener un rango competitivo, basado en un análisis de costos previamente realizado, tomando en cuenta como se mencionó anteriormente, los precios del mercado.

Los rangos de precios de los platos y bebidas son:

Entradas y ensaladas: USD \$4 a USD \$7,50.

Platos Fuertes: USD \$7,00 a USD \$14.

Postres: USD \$3 a USD \$5.

Bebidas no alcohólicas: USD \$1 a USD \$2,50.

Licores: USD \$4 a USD \$7.

Cócteles: USD \$3,50 a USD \$6.

10 ✓
3 ✓
45 ✓
28

4.7.3 COMUNICACIÓN

Mediante la promoción se buscará informar, captar la atención y despertar interés, para promover la compra, recordación y sobre todo posicionamiento en el mercado del Restaurante Fusión & Lounge Bar.

Las herramientas que se utilizarán para este efecto serán:

- **Evento de inauguración:** La primera impresión que se llevarán los clientes, estará reflejado en el éxito del evento de inauguración, en la que se dará a conocer el concepto del negocio, sus productos y servicios.
- **Bench marking:** Se utilizarán como base establecimientos relacionados con éstas dos tendencias de gran reconocimiento en otros lugares del mundo, bajo el concepto de traer a la ciudad lo mejor en tendencias gastronómicas y de distracción.

- **Marketing Directo:** el uso de éste personaliza la atención al cliente. Lo que va a permitir una relación más directa para así obtener una respuesta de ellos. Para esto se utilizará el correo directo, que básicamente se lo hará mediante las tarjetas de crédito y membresías a publicaciones seleccionadas, con esto también se pretende obtener una base de datos de los clientes potenciales, para así enviar promociones e información del Restaurante & Lounge Bar, así como las alternativas y servicios que se brindarán, también se utilizará el mailing, que consiste en el envío de correos electrónicos con información sobre promociones, eventos, novedades, entre otros.
- **Publicidad:** se realizará una campaña de comunicación agresiva sobre el Restaurante Fusión & Lounge Bar, se lo dará a conocer, como también se resaltarán las características que lo harán diferente al resto de restaurantes y bares de la ciudad, esto se llevará a cabo mediante:
 - Folletos informativos que lleguen a los clientes en sus estados de cuenta de tarjetas de crédito seleccionadas.
 - Revistas especializadas, o dirigidos a ciertos segmentos, Gestión, Clubbing, entre otras, en los que se publicarán anuncios en los cuales se promocionará al Restaurante Fusión & Lounge Bar.
 - En estos medios se utilizará el logotipo⁴⁰ del restaurante y bar, que está diseñado de acuerdo a la decoración que se utilizará, moderna y

⁴⁰ Ver anexo 4e

No
Replica
puzos

tomando en cuenta los elementos de la tierra y el fuego. Con respecto al nombre, "ZEN COMIDA FUSIÓN & LOUNGE BAR", se lo escogió en base a que una de las culturas culinarias que se seleccionará, es Japonesa, y ZEN representa a uno de los tipos de la religión budista, que apareció en el siglo XIII. El logotipo también se lo utilizará en porta cuentas, menús, folletos, individuales, y en toda la papelería comercial. El objetivo del logotipo y el nombre elegido es que comuniquen la esencia del restaurante y bar, y se guarde en la mente de los clientes.

- **Alianzas estratégicas con otros establecimientos:** Por medio de las alianzas se buscará dar a conocer el Restaurante fusión & Lounge Bar, con el objetivo principal de incrementar el número de asistentes, una alternativa a considerarse es la alianza con aerolíneas extranjeras para que su personal asista al restaurante mientras dure su estadía en la ciudad, también se pueden realizar alianzas con otros tipos de negocios como son los de ropa, para realizar eventos como lanzamientos de colecciones, de igual manera se pueden considerar las operadoras de tarjetas de crédito con las cuales se puede fijar un día a la semana o al mes y que sus usuarios tengan ventajas al consumir en el Restaurante & Lounge Bar, o con distintos tipos de empresas con las cuales se puedan realizar distintos tipos de eventos.

Como se mencionó anteriormente, lo que se buscará es una plataforma en la cual se pueda dar a conocer éste negocio y que las empresas que tengan este convenio con el Restaurante Fusión & Lounge Bar, también puedan promocionarse.

- **Fidelidad del cliente:** Se crearán relaciones con los consumidores, se implementará una base de datos de los clientes, la cual servirá para brindar servicios adicionales, por ejemplo en los cumpleaños se podrá dar algún cóctel o plato de cortesía, y descuentos a los acompañantes, se enviará información sobre eventos, festivales gastronómicos, también servicios adicionales para clientes frecuentes, entre otros.
- **Promoción:** Se harán promociones de temporada, aprovechando ciertas fechas especiales.
 - Postre gratis con la compra de plato fuerte.
 - Copa de vino gratis, del vino de la casa.
 - El acompañante come gratis, con la compra de al menos un plato fuerte.
 - Festivales de comida japonesa y mediterránea.

4.8 PRESUPUESTO

4.8.1 DE LANZAMIENTO

Evento de inauguración: USD \$5.000

Folletos y material visual: USD \$ 2.500

Portavasos, menús, material promocional para el restaurante: USD \$1.500

Diseño del Logo y manual de marca: USD \$1.000

4.8.2 DE MANTENIMIENTO DE COMUNICACIÓN

Pautaje en revistas: USD \$ 8.000

Elaboración de folletos: USD \$ 2.500

Envío de material a través de estados de cuenta: USD \$ 2.000

Promociones de temporada: USD \$ 2.500

4.9 PROYECCIÓN DE VENTAS.

Para realizar la proyección de ventas, fue necesario calcular el mercado total potencial, para esto se tomaron en cuenta los porcentajes de quienes contestaron que están completamente de acuerdo en asistir al restaurante y al bar, para después de multiplicar con el mercado total, obtener el número de personas que están completamente de acuerdo en asistir⁴¹.

Después se tomaron los resultados de frecuencia que se obtuvieron en la investigación, de quienes asisten de una a tres veces al mes a éste tipo de

⁴¹ Ver Anexo 4a

lugares, y de quienes asisten más de cinco veces, y se obtuvo el número de personas que asisten de una a tres veces y más de cinco veces, de estos resultados se tomaron en cuenta dos veces y cinco veces, para calcular el número de visitas al mes de las personas que están completamente en asistir al Restaurante y al Lounge Bar⁴².

El mercado potencial mensual total constituye el total de visitas al mes a este tipo de lugares, 50506 y 71461 veces, al restaurante y al Lounge bar respectivamente. De éstos valores se tomó el 2.5% que es la participación esperada del negocio, éste valor se calculó al tomar los 40 restaurantes con éste tipo de características en la ciudad de Quito, y se sacó la probabilidad de tener una participación en el mercado. Ésta participación al ser multiplicada por el mercado potencial total mensual, se obtiene el número de visitas al mes del restaurante y del Lounge bar. Resultando 1263 y 1787 visitas al mes al restaurante y al Lounge bar respectivamente.

Para obtener el total de ventas mensuales⁴³ se tomó el consumo promedio⁴⁴ y se multiplicó con el número de visitas al mes al restaurante y al bar.

El crecimiento de las ventas del primero al quinto año es de 2,3%, que representa el porcentaje en que ha crecido el PIB del sector, y del quinto al décimo año las ventas se estabilizan.

⁴² Ver Anexo 4b

⁴³ Ver Anexo 4c

| PROYECCION DE VENTAS | |
|----------------------|---------|
| Año | Valor |
| 0 | |
| 1 | 462.268 |
| 2 | 472.900 |
| 3 | 483.776 |
| 4 | 494.903 |
| 5 | 506.286 |
| 6 | 506.286 |
| 7 | 506.286 |
| 8 | 506.286 |
| 9 | 506.286 |
| 10 | 506.286 |

⁴⁴ Ver Anexo 4d

CAPITULO 5: LA EMPRESA

5.1 INTRODUCCIÓN

Después del análisis del mercado, se espera entrar y mantenerse en el mismo, gracias a la calidad e innovación de sus platos y bebidas, y se buscará también tener una estructura que facilite el logro de los objetivos propuestos en capítulos anteriores.

5.2 VISIÓN

En el transcurso de cinco años convertirnos en los líderes del mercado en la preparación de los mejores platos y bebidas de la ciudad, brindando distracción, tranquilidad y una única experiencia Lounge. Convertirse en un centro de referencia y prestigio en cuanto a comida, bebidas y entretenimiento.

y fusión

5.3 MISIÓN

Estamos dedicados a las especialidades de la cocina fusión, capaces de satisfacer los gustos de cada cliente, proporcionándoles una mezcla de comida, bebida, arte y música, en un entorno único de cultura, dinamismo, tranquilidad y comodidad.

5.4 VALORES

Bono
7

- La satisfacción del cliente es la razón de ser del restaurante y Lounge bar.
- La empresa se basará en la excelencia de la preparación de los productos.
- Tener en cuenta la cortesía, la puntualidad, la honestidad máxima, y la coherencia.
- Fijarse siempre en los detalles.
- Trabajo en equipo.
- Crear compromisos entre los empleados, así como entre los empleados y la empresa.
- Desenvolverse con un equipo de trabajo creativo, organizado y capaz.
- Contribuir con la generación de riqueza y empleo en la sociedad.

5.5 OBJETIVO GENERAL

Ser reconocidos en el mercado por la calidad e innovación de los productos y del servicio que se prestarán tanto en el Restaurante como en el Lounge.

5.6 ESTRATEGIAS

5.6.1 ¿Quiénes son los clientes?

El Restaurante Fusión & Lounge Bar, está enfocado a personas de nivel socio económico medio alto y alto entre los rangos de edades de entre 25 y máximo 45 años, que ocupen puestos ejecutivos medios y altos, empresarios jóvenes, estudiantes de últimos semestres que se encuentren trabajando.

El negocio está enfocado a personas sofisticadas, activas, orientadas hacia su carrera y trabajo que prefieren productos de prestigio, con una actitud positiva y abierta hacia nuevos conceptos, que sean extrovertidas, sociales, que gusten compartir con sus amigos, pareja, colegas un momento de distracción.

5.6.2 ¿Qué producto y servicio se ofrece?

El Restaurante Fusión & Lounge Bar, como se mencionó en el Plan de Marketing, será una mezcla de comida, bebida y música, con esto se pretende dar un servicio distinto al que tradicionalmente se presta en un restaurante.

En el restaurante los productos que se ofrecerán son básicamente dos que son la comida y las bebidas. El menú tanto de comidas como la carta de bebidas serán FUSIÓN, y de propiedad exclusiva del Restaurante y Lounge.

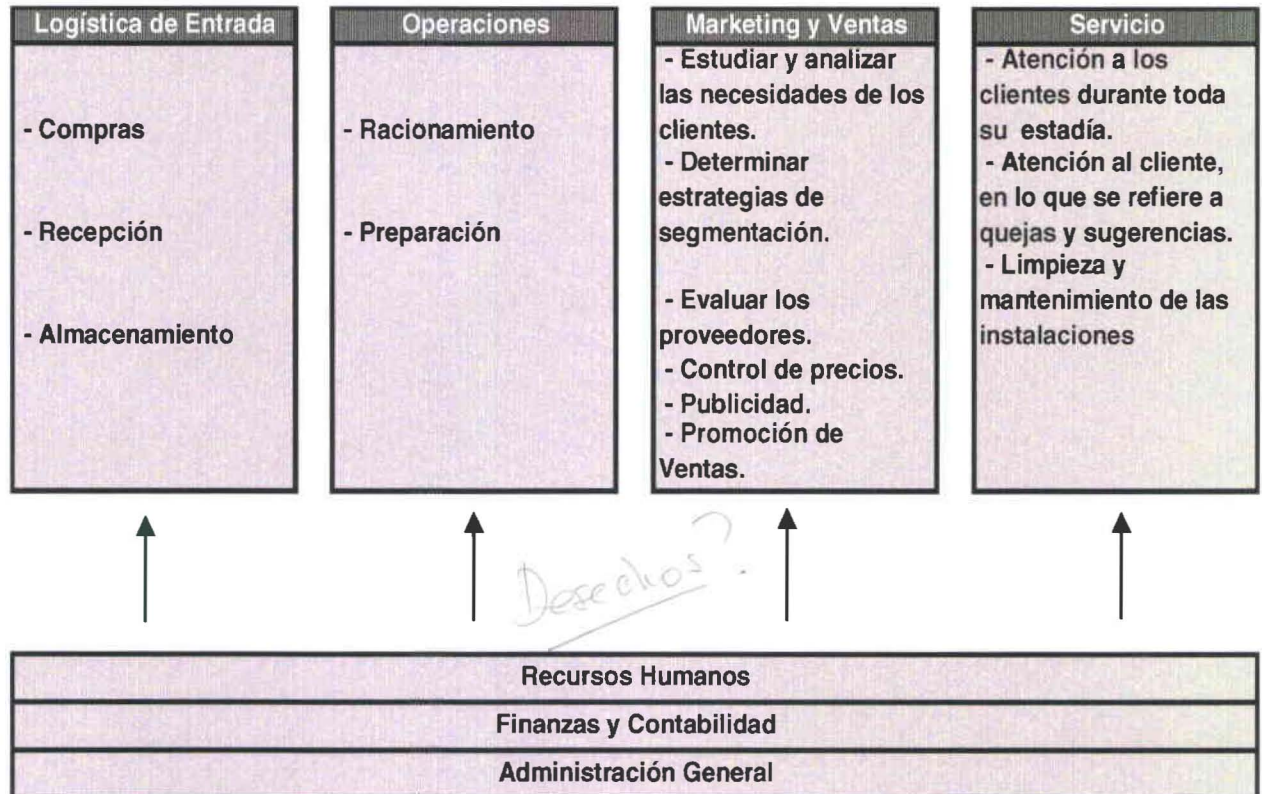
Por otro lado se tiene el servicio, que será especializado. El personal de servicio deberá estar en capacidad de sugerir a los clientes el plato que mejor satisfaga sus preferencias y las bebidas adecuadas para acompañar su comida.

En el Lounge Bar, de igual manera se ofrecerán bebidas y comida, a diferencia del restaurante, la comida que se servirá será ligera, por ejemplo piqueos y sushi; en este caso el punto fuerte serán las bebidas y la comida será ofrecida como un acompañamiento de éstas. Sin embargo el servicio será el mismo, altamente capacitado para ofrecer al consumidor un producto que se ajuste a lo que realmente quiere.

Estos productos y servicios serán complementados con una infraestructura adecuada y funcional, que además será del agrado de los consumidores, creando así un ambiente moderno, acogedor y que de la sensación de relajamiento y esparcimiento que será una motivación fuerte para lograr que los consumidores asistan.

5.6.3 ¿Cómo lo haremos?

A continuación se presenta la cadena de valor, que identifica las diferentes actividades que mantendrá la empresa, para generar valor a los clientes.

Gráfico 5.1: DIAGRAMA DE CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO

5.7 CADENA DE VALOR

Después de determinar todas las actividades que se realizarán en el negocio, es necesario integrarlas de manera que se identifiquen aquellas que generan valor a la empresa y que aporten una ventaja frente a la competencia.

El objetivo de la cadena de valor de la empresa es vender alimentos y bebidas, manteniendo los estándares de calidad, cuidando de los niveles de inventario y las propiedades originales de los insumos.

La cadena de valor permitirá llevar un control en la calidad de los productos, mediante un registro diario del inventario, de esta manera reducir al máximo los desperdicios, así poder disminuir costos de los alimentos.

En el restaurante el proceso productivo empezará inmediatamente después de que un cliente haya elegido un plato del menú; el proceso de elaboración durará unos minutos, y el producto final podría ser consumido en el lapso de una hora; previamente del proceso productivo, existen varias actividades para adquirir insumos, conservarlos, y prepararlos al proceso productivo final. Esto con respecto a los platos que se servirán en el restaurante, las bebidas necesitan un proceso que precisa igual cuidado, pero no con tantas actividades como en la preparación de los alimentos.

5.7.1 Actividades de Soporte o de Apoyo

Entre las actividades de soporte en la cadena de valor del restaurante y Lounge bar, están:

5.7.1.1 Recursos Humanos: La administración de los recursos humanos es una función clave dentro de la empresa, puesto que requiere del esfuerzo diario de los empleados para ofrecer un servicio y un producto único a los clientes.

Las *actividades* que esta área realizará son:

- Reclutamiento y selección de empleados.
- Capacitación.
- Evaluación del desempeño.
- Creación de escalas de remuneraciones e incentivos.
- Control de las relaciones laborales.
- Motivación del personal.
- Pago de remuneraciones.

Los *objetivos* del área de recursos humanos son:

- Crear valor mediante el trabajo en equipo y la cooperación de los empleados.
- Mejorar la productividad, a través una ubicación adecuada de acuerdo a las capacidades de cada empleado.
- Calidad en el servicio y en los productos.
- Innovación y creatividad de los empleados para atender a las necesidades de los clientes.
- Baja rotación y ausentismo de los trabajadores.

5.7.1.2 Finanzas y Contabilidad: Esta área es importante para controlar el comportamiento financiero general de la empresa.

Entre las principales actividades que se efectuarán en esta área son:

- Control de Costos.
- Realizar semestralmente balances y estados de pérdidas y ganancias.
- Informes mensuales de los resultados.
- Control de cuentas por pagar.
- Realizar presupuestos.
- Procesamiento de órdenes de compra.

Los objetivos de esta área son:

- Mantener un control sobre los costos y presupuestos de la empresa.
- Establecer precios de los productos.
- Generar información de costos para evaluar los precios actuales y establecer precios futuros.
- Programación de las ventas del negocio de manera que estén alineadas con las proyecciones, y así con los pedidos a los proveedores.

5.7.1.3 Administración General: Esta área estará a cargo de la coordinación de las actividades para la planificación, implementación, ejecución y control de las estrategias.

Entre las principales actividades que se realizarán están:

- Realizar pronósticos.
- Establecer objetivos.

- Diseñar estrategias.
- Elaborar políticas y fijar metas.
- Definir tareas y relaciones de autoridad.
- Políticas de disciplina.
- Procedimientos para quejas y relaciones públicas.
- Control financiero y de ventas.
- Control de inventarios.
- Recompensas y sanciones.

Los objetivos del área de administración son:

- Realizar la planificación estratégica de la empresa.
- Controles periódicos en todas las áreas de la empresa.
- Retroalimentación basándose en las evaluaciones y controles de desempeño.
- Cumplimiento de objetivos globales y departamentales.
- Implementación adecuada de las estrategias.
- Integrar al personal con los objetivos de la empresa.
- Establecimiento y comunicación de la cultura corporativa de la empresa.

5.7.2 Actividades Primarias

Las actividades primarias del restaurante y bar, son todas las que tienen que ver con el desarrollo del producto. En el caso del negocio están divididas en cuatro actividades principales:

5.7.2.1 Logística de entrada: Esta actividad precisa el movimiento de varios recursos dentro del restaurante y bar, es primordial su funcionamiento para la capacidad de respuesta que tendrá la empresa, será necesario organizarla de manera que los pedidos de los insumos sean planificados de manera eficiente y coordinados con la recepción y almacenamiento de los mismos.

Los proveedores de los insumos serán seleccionados en base a la calidad de los productos, el precio de los mismos, y los servicios que presten, como son las condiciones de pago, el transporte y el cumplimiento y horarios en la entrega. Una política de la empresa es mantener varios proveedores, o al menos tres, sobretodo en lo referente a productos cárnicos, esto para garantizar la calidad del producto y un posible incumplimiento de los pedidos.

Las actividades dentro de la logística hacia el interior son tres, compras, recepción y almacenamiento.

- **Compras:** Esta actividad se encarga de que las cantidades de insumos que se adquiere sean las adecuadas para el uso que se les va a dar. Las compras se las realiza con especificaciones bien detalladas de cada uno de los productos.

010

La importancia de esta actividad se basa en que un exceso de mercancías en bodega, no sólo mantiene recursos financieros congelados, sino que podría generar desperdicios, además de robos.

Los pedidos se los hace en base a los requerimientos del chef en primera instancia, y luego se recurre a revisar el inventario en bodega. Existirán formularios especiales de órdenes de compra, que recoge la disponibilidad de bodega menos la cantidad estimada futura que se necesitará, o el nivel mínimo de stock de dicho producto, además en los formularios se especificarán los productos que se requiera que previamente sean cortados.

La bodega nunca puede estar desabastecida, por lo que existen elementos para determinar los niveles mínimos y máximos de los productos como: el consumo, el espacio físico con que se cuenta, la disponibilidad económica, y la perecibilidad de los mismos.

De todo lo antes detallado se deriva el objetivo principal de ésta actividad que es la adquisición de materias primas a los menores costos posibles, sin descuidar la calidad.

- **Recepción:** Será necesario una recepción formal de cada mercadería que entre, con la finalidad de verificar el estado de los productos, tanto

en calidad como en cantidad, el encargado será responsable de rechazar o aceptar la mercancía en base a la solicitud de compras.

El receptor de mercancías en primer lugar deberá comprobar los documentos, y posteriormente revisar los productos, pesar, contar, medir según el tipo de producto, además tendrá que comprobar la calidad de toda la mercadería. Por último es importante que todos los productos frescos sean etiquetados.

Después todos los productos serán enviados a las bodegas, y en caso de haber productos frescos o de así requerirlo el chef, serán enviados a la cocina.

Aquí se desprende la necesidad de buscar mecanismos de control entre lo que ingresó a bodega y lo que se vendió en un determinado período.

- **Almacenamiento:** El objetivo de esta actividad es almacenar y conservar los productos.

Esta actividad es muy importante para el negocio, de un almacenamiento adecuado depende evitar pérdidas económicas por daños en el inventario.

Es en esta área en donde se deberá tener normas específicas, además de un control del inventario.

Después de la recepción será necesario una adecuada clasificación de los productos, es así que aquellos que requieran refrigeración deberán ser rápidamente trasladados a la respectiva bodega.

Además deberá implementarse un control sobre plagas producidas por un incorrecto mantenimiento de las bodegas.

Toda la mercadería que se almacena deberá ser etiquetada con la fecha de entrada y de elaboración, peso y tipo de producto, para garantizar una rotación adecuada de los productos y de ésta manera evitar desperdicios por deterioro o expiración.

La manera de manejar el inventario será el principio de primeras entradas, primeras salidas, y así asegurar la rotación de los insumos. Con respecto a productos cuyo costo es alto, se llevará un sistema de inventarios perpetuo.

En el restaurante existirán tres tipos de bodegas, bodegas secas que mantengan un control de la humedad, esto para conservas, licores, granos; bodegas refrigeradas para carnes, frutas, vegetales y lácteos; y bodegas de congelación.

5.7.2.2 Operaciones: Aquí se realizan todo tipo de actividades para la producción de los platos y bebidas, es en ésta etapa en dónde se requiere de todos los insumos, y en dónde termina el proceso productivo, aquí el chef y los ayudantes de cocina preparan los diferentes platos según el pedido de los clientes.

Un paso preliminar al procesamiento de los platos es el *racionamiento*, es en ésta etapa en dónde antes que sean cocinados o inicie su preparación final, los alimentos se limpian y se cortan, en el caso de las carnes, se lava y se pelan las verduras por ejemplo.

El paso final es la *preparación*, actividad de la que está encargado el chef del restaurante, o en el caso del bar el bar tender.

Se utilizarán recetas estándar que permitirán mantener la consistencia en la elaboración de los platos, éstas se realizarán previamente al momento de calcular los costos de los platos.

5.7.2.3 Marketing y Ventas: Este departamento será el encargado de definir y satisfacer las necesidades de los clientes en base a los productos y los servicios que el restaurante y el bar ofrecerán.

Las *actividades* principales que esta área realizará son:

- Estudiar y analizar las necesidades de los clientes.
- Elaborar perfiles de los clientes.
- Determinar estrategias de segmentación.
- Evaluar los proveedores.
- Control de precios.
- Compra de suministros o equipos.
- Publicidad.
- Promoción de Ventas.
- Relaciones con los clientes.

Los *objetivos*:

- Llegar al mercado potencial, mediante publicidad.
- Posicionar el negocio en el mercado.
- Identificar clientes potenciales.
- Adecuada implementación de estrategias.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.

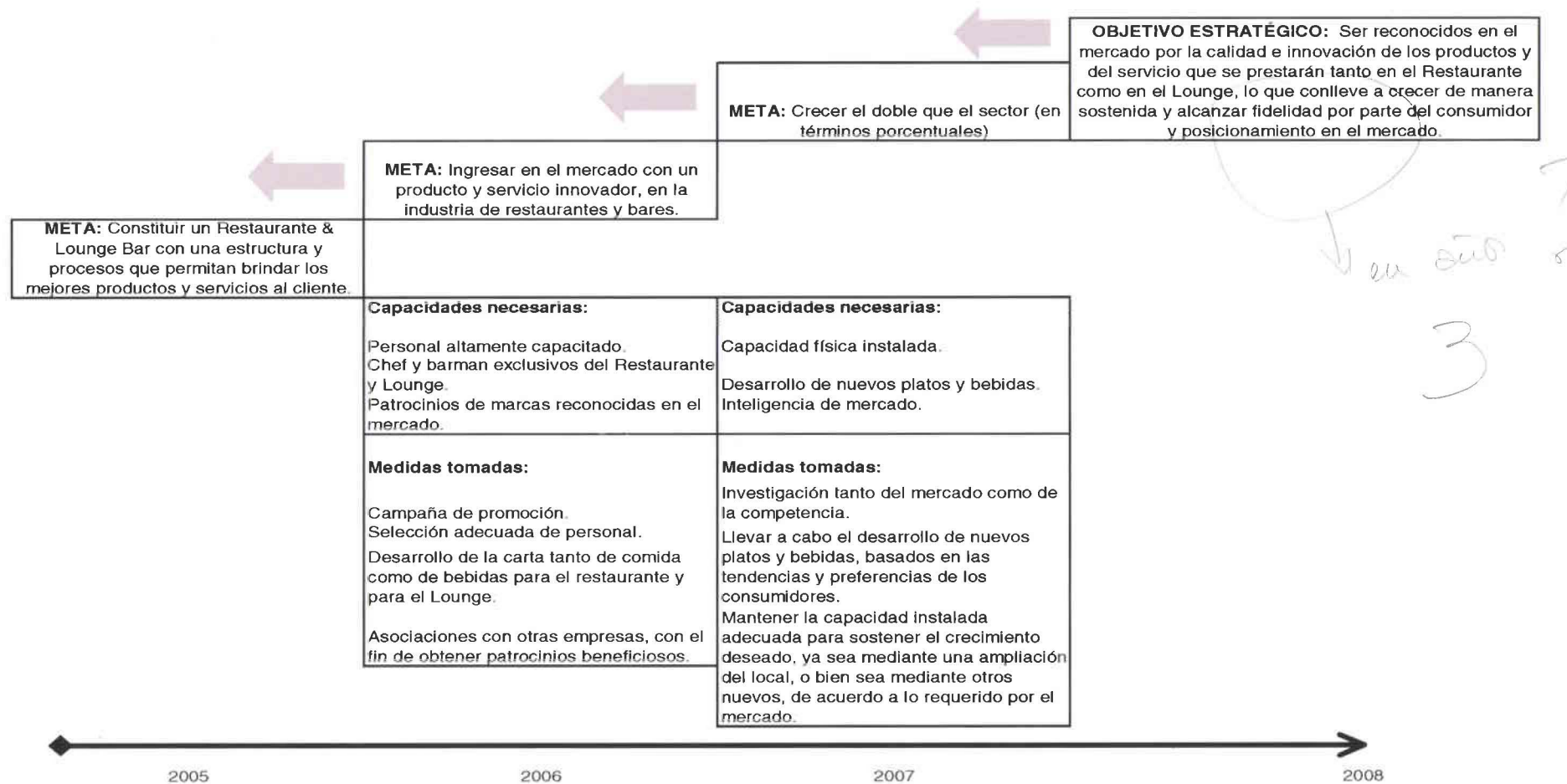
5.7.2.4 Servicio: Este departamento se encargará del servicio en el restaurante y el bar. El trabajo en equipo será indispensable para llenar y superar las expectativas del cliente en cuanto a la excelencia en el servicio.

Las actividades que se llevarán a cabo serán:

- Recepción a los clientes.
- Presentación de la carta.
- Sugerencias sobre los platos y bebidas.
- Llevar los platos y bebidas a los consumidores.
- Limpieza de mesas.
- Entrega de la cuenta.
- Atención al cliente, en lo que se refiere a quejas y sugerencias.
- Despedida a los consumidores.

Los objetivos son:

- Servicio rápido a los consumidores.
- Satisfacer los requerimientos del cliente.
- Brindar un momento agradable a los consumidores.
- Tener un ambiente limpio.
- Que el servicio sea amable y oportuno.
- Guiar al consumidor para que sus elecciones sean las mas adecuadas y de su satisfacción.

5.8 ESCALA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA⁴⁵⁴⁵ Markides Constantinos, En la Estrategia está el éxito, pág. 141.

5.9 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

Para definir el accionar estratégico de la empresa se deben seguir ciertos pasos establecidos en el estudio de la Planificación Estratégica⁴⁶, estos pasos son tres. En el primero se analizan los factores internos y externos, resultantes del análisis del Macro y Micro Entorno con relación al éxito de la empresa en el mercado, de igual manera se analiza la empresa frente a la competencia bajo los mismos factores. El segundo comprende el análisis incluyendo otros factores como la participación en el mercado, posición competitiva, crecimiento de la industria y los resultados obtenidos del primer paso, de este paso se obtienen como resultados varias estrategias que deben estar acordes a la situación de la empresa. Y finalmente el tercer paso comprende el análisis de las estrategias obtenidas del paso dos, con relación a los factores internos y externos, en este paso se analiza el atractivo de éstas frente a los factores anteriormente mencionados.

Luego del análisis de los factores internos y externos, y la elaboración de las matrices de Evaluación de Factores Externos e Internos, se obtuvieron resultados importantes, que dan una primera impresión sobre la posición que el Restaurante Fusión & Lounge Bar tomará en el mercado.

⁴⁶ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición.

Gráfico 5.2

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

| Factores Determinantes del Éxito | Peso | Calificación | Peso Ponderado |
|---|-------------|--------------|----------------|
| Oportunidades: | | | |
| Estabilización de la Inflación: Debido a la dolarización, la inflación ha tenido un comportamiento a la baja durante los últimos años, hasta situarse en el 1.95% en el 2004, cifras similares se proyectan en los próximos años. | 0,1 | 2 1 | 0,2 0,1 |
| Los consumidores en la ciudad de Quito destinan más recursos al gasto en restaurantes que al gasto que destinan para salud (según una investigación realizada por la Consultora Pulso Ecuador). | 0,15 | 4 | 0,6 0,6 |
| Estabilización de las tasas de interés: Con respecto a años anteriores las tasas han disminuido, más no al nivel de una economía dolarizada. | 0,05 | 3 2 | 0,15 0,1 |
| Crecimiento de la industria, tanto en números de establecimientos como en producción (millones de dólares). | 0,07 | 3 - | 0,21 0,21 |
| Fácil acceso a los insumos. | 0,15 | 3 2 | 0,45 0,3 |
| El concepto de comida fusión y lounge bar no son conocidos en el mercado, por lo que el negocio sería el pionero sobre todo en el Lounge Bar. | 0,15 | 4 | 0,6 0,6 |
| Amenazas | | | |
| Inestabilidad política, generada por los gobernantes que provocan en la sociedad reacciones en contra del gobierno, cuyas consecuencias sólo repercuten en la imagen y la estabilidad del país. | 0,1 | 1 | 0,1 0,1 |
| La corrupción en las instituciones del Estado, que dificultan el cumplimiento y obtención de los requisitos legales. | 0,05 | 2 | 0,1 0,1 |
| La competencia ya establecida en el medio, que goza del reconocimiento y participación en el mercado. | 0,08 | 2 | 0,16 0,16 |
| Alta competencia de restaurantes de comida gourmet. | 0,1 | 4 3 | 0,4 0,3 |
| Total | 1,00 | | 2,97 |

Elaboración: Autores

Fuente: Análisis estratégico

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) luego de las ponderaciones de cada factor, dio como resultado un peso ponderado total de 2.97, esto indica que las estrategias planteadas para lograr el éxito en el mercado serán eficientes, cabe recalcar que éstas tienen como meta principal lograr un posicionamiento en el mercado de 2,5%, de igual manera alcanzar un nivel de ventas altas. Finalmente, el resultado indica que la empresa se ubica por encima del promedio de la competencia, y que las oportunidades que

brinda el medio serán aprovechadas por el negocio, este hecho es atribuible a que el negocio está incursionando en el mercado con conceptos que resultan novedosos en la industria y que atraen a los consumidores potenciales.

Gráfico 5.3

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

| Factores Críticos para el Éxito | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|---|----------|--------------|-----------------|
| Fortalezas | | | |
| Platos y bebidas innovadoras en el medio, de exclusividad del Restaurante Fusión & Lounge Bar. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Tendencia Lounge no explotada en el mercado. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| La Corrida Fusión no ha sido bien posicionada en el mercado y por ende no ha sido suficientemente explotada. | 0,06 | 4 | 0,24 |
| El servicio cumplirá con altos estándares de calidad, para lo que se capacitará continuamente al personal. | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Amplia variedad de platos y bebidas tanto en el Restaurante como en el Lounge Bar. | 0,09 | 4 | 0,36 |
| La ubicación del local será en una zona estratégica, brindará facilidad y comodidad a los clientes. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Experiencia del chef en el estilo de comida planteado. | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Convenios con corporaciones, empresas turísticas, organizadores de eventos. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Contratos para auspicios de conciertos, eventos, festivales gastronómicos. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Debilidades | | | |
| Falta de experiencia en el mercado. | 0,09 | 1 | 0,09 |
| Inversión inicial alta. | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Costos altos, la importación de gran parte de los insumos para la elaboración de los platos incrementaría sus costos. | 0,09 | 1 | 0,09 |
| Dado el tipo de negocio y el grado de conocimiento y especialización del chef, el nivel de remuneraciones es alto. | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Total | 1 | | 2,89 |

Elaboración: Autores

Fuente: Análisis estratégico.

Por otro lado, pero continuando con una tendencia similar, la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), mostró un resultado igualmente alentador, el peso ponderado total fue de 2.89, esto indica que el negocio se constituirá haciendo mucho énfasis en su estructura interna, y entendiendo que el éxito de éste dependerá en la capacidad propia de brindar los mejores productos, con el mejor servicio, en un ambiente innovador y diferente al de la

competencia en la ciudad. Si bien es cierto que la competencia es un referente, no es determinante para ingresar en el mercado explotando tendencias que no han sido aprovechadas total o parcialmente en el mercado.

La investigación de mercados en referencia a la competencia del Restaurante Fusión & Lounge Bar, mostró que el competidor más fuerte para la empresa es el Sake, y dentro de un concepto similar de negocio también se tienen a la Boca del Lobo y al Nuvó, estos tres son considerados como los competidores más fuertes que se tendrá en el mercado. Por esta misma razón estos tres establecimientos fueron tomados en cuenta para la realización de la matriz del Perfil Competitivo que se la muestra a continuación.

Gráfico 5.4

Matriz del Perfil Competitivo

| Factores Críticos para el Éxito | Restaurante Fusión & Lounge Bar | | | Sake | | La Boca del Lobo | | Nuvó | |
|---------------------------------|---------------------------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|------------------|-----------------|--------------|-----------------|
| | Peso | Calificación | Total Ponderado | Calificación | Total Ponderado | Calificación | Total Ponderado | Calificación | Total Ponderado |
| Participación en el mercado | 0,08 | 1 | 0,08 | 4 | 0,3 | 2 | 0,15 | 2 | 0,15 |
| Posicionamiento en el mercado | 0,08 | 1 | 0,08 | 4 | 0,3 | 2 | 0,15 | 1 | 0,075 |
| Precios competitivos | 0,05 | 2 | 0,1 | 2 | 0,1 | 4 | 0,2 | 2 | 0,1 |
| Calidad del producto | 0,2 | 4 | 0,8 | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 | 4 | 0,8 |
| Especialización del Chef | 0,2 | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 4 | 0,8 |
| Calidad del servicio | 0,2 | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| Innovación en el mercado | 0,2 | 4 | 0,8 | 4 | 0,8 | 4 | 0,8 | 4 | 0,8 |
| TOTAL | 1 | | 3,45 | | 3,50 | | 3,10 | | 3,33 |

Elaboración: Autores

Fuente: Análisis estratégico.

Las empresas comparadas en la matriz MPC, tienen un perfil competitivo similar entre si, todas muestran tener una posición fuerte en el mercado, es importante mencionar que el Sake es quien tiene la posición más fuerte de entre todos, el Restaurante Fusión & Lounge Bar de seguir los lineamientos planteados en referencia a calidad de producto y servicio, e innovación en los conceptos, también gozará de un perfil competitivo fuerte ya que son factores que el mercado los tiene en cuenta, y que en un futuro determinarán el éxito del negocio en el mercado.

5.9.1 Matriz FODA

En esta matriz se tomaron en cuenta los factores externos y los internos que se utilizaron en las matrices EFE y EFI, que a su vez fueron identificados en el análisis del Macro y Microentorno, en esta matriz lo que se busca es ver como las fortalezas pueden servir para aprovechar las oportunidades, como se pueden superar las debilidades aprovechando las oportunidades, como usar las fortalezas para evitar las amenazas y finalmente ver como se pueden reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Como resultado de este análisis se identificaron las siguientes estrategias:

FO:

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del producto.
- Diversificación concéntrica.

- Empresa en participación.

DO:

- Empresa de riesgo compartido.
- Fidelidad con el cliente.
- Integración hacia atrás. ?

FA:

- Penetración en el mercado. FO
- Empresa de riesgo compartido. DO
- Integración horizontal.
- Desarrollo del producto.

DA:

- Integración horizontal.
- Empresa de riesgo compartido.
- Encogimiento.

La situación actual del negocio es la planificación para su posterior implementación, por esta razón y dados los resultados del análisis FODA las estrategias mas apropiadas son la penetración en el mercado, el desarrollo del producto y la diversificación concéntrica.

5.9.2 Matriz del Boston Consulting Group (BCG):

Gráfico 5.5

Matriz del Boston Consulting Group



Elaboración: Autores:

Fuente: Análisis estratégico

En ésta matriz se analiza la participación relativa del mercado y el crecimiento de la industria, para efectos de este análisis se procedió al cálculo de la participación en el mercado con base en una proyección de ventas acorde con los resultados de la investigación de mercados, y para efectos de determinar el crecimiento de la industria se tomó como referencia la variación del PIB por clase de actividad económica.

Como resultado de esta matriz se obtuvo que el negocio está situado en el cuadrante interrogante, que significa que la empresa, en este caso el Restaurante Fusión & Lounge Bar, tiene una participación pequeña del mercado, pero se desenvuelve en una industria que esta creciendo, en este caso las estrategias recomendadas son las intensivas que incluyen la penetración en el mercado, el desarrollo del producto y del mercado.

5.9.3 Matriz Interna – Externa:

Gráfico 5.6

| | | MEFI | | |
|------|------------------------|---------------------|-----------------------|--------------------|
| | | Débil (1.0 a 1.99) | Promedio (2.0 a 2.99) | Fuerte (3.0 a 4.0) |
| MEFE | Alto (3.0 a 4.0) | III | II | I |
| | Promedio (2.0 a 2.99) | VI | V | IV |
| | Bajo (1.0 a 1.99) | IX | VIII | VII |

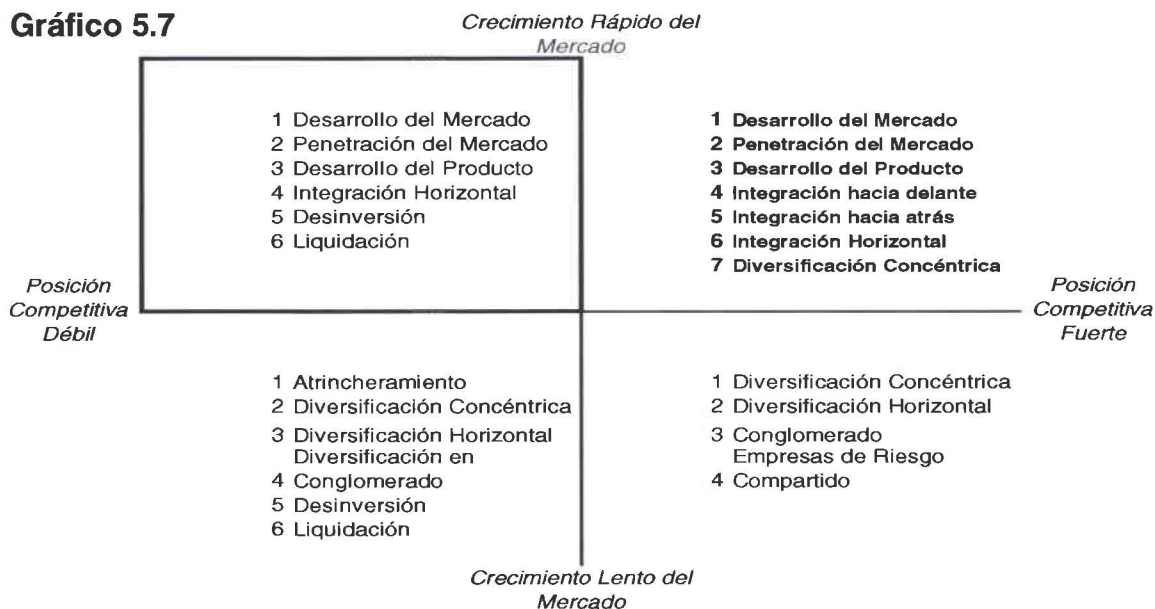
Elaboración: Autores.

Fuente: Análisis Estratégico.

Esta matriz se la construye en base a los resultados obtenidos de las matrices EFE y EFI, es decir de los totales ponderados de cada matriz. Los resultados que se obtuvieron en las matrices mencionadas fueron, para la EFE 2.97 y la EFI 2.89, estos resultados ubicaron a las empresa en la región de “mantener y retener”, dado que las estrategias recomendadas cuando un negocio se encuentra en esta situación se las implementa con ese mismo fin. Las estrategias recomendadas para este caso son la penetración en el mercado y el desarrollo del producto.

5.9.4 Matriz de la Gran Estrategia:

Gráfico 5.7



Elaboración: Autores.

Fuente: Análisis Estratégico

En esta matriz se analiza la posición competitiva y el crecimiento de la empresa, en esta matriz se debe analizar en que cuadrante está ubicado el negocio, por lo que para efectos de analizar cual de los cuatro es el más conveniente para el Restaurante Fusión & Lounge Bar, se determinó que el más conveniente es el cuadrante II. En este cuadrante las estrategias recomendadas son las intensivas ya que dado que la empresa estaría incursionando en el mercado no goza de una posición competitiva fuerte, razón por la cual se recomienda la penetración en el mercado, el desarrollo del producto y el desarrollo del mercado, sin embargo si la empresa no encuentra una ventaja competitiva que haga que su posición competitiva sea fuerte, también se recomienda la integración horizontal, y como un último recurso la desinversión y la liquidación.

Del análisis de las matrices FODA, Interna – Externa, BCG y de la Gran Estrategia, se determinó que las estrategias más convenientes a ser implementadas son las estrategias intensivas, dentro de las cuales se encuentran la penetración en el mercado, desarrollo del producto, diversificación concéntrica, desarrollo del mercado, integración hacia delante, hacia atrás y horizontal.

Las constantes en el análisis de las cuatro matrices mencionadas anteriormente son la participación relativa del mercado, el crecimiento de la

industria, y la posición competitiva, sin dejar de lado los factores internos y externos. El Restaurante Fusión & Lounge Bar, actualmente no cuenta con participación en el mercado, razón por la cual el análisis se hizo en base a un estimado de lo que serían sus ventas y cantidad de consumidores, la posición competitiva se prevé que sea buena ya que el éxito del negocio esta sustentado en la innovación de sus productos, servicios y conceptos del negocio, por lo que el análisis se lo hizo bajo este supuesto que está reforzado con la investigación de mercados llevada a cabo anteriormente.

El mercado ha mostrado señales de mejoría tanto para los consumidores, como para las empresas, la economía ha entrado en un proceso de estabilización, y los consumidores por su parte también han mostrado que su economía se ha estabilizado, lo que se ha visto reflejado en el aumento del consumo. Estos factores que también fueron analizados en las matrices anteriormente mencionadas, junto con factores y características del negocio (tratados en el plan de marketing) y de la competencia, han mostrado la conveniencia de invertir en esta industria, y para poder hacerlo y como resultado de éste análisis, se tienen tres estrategias que como se mencionó anteriormente son intensivas, la penetración en el mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica. Cabe resaltar que éstas estrategias se dieron en cada uno de los análisis de las matrices (FODA, I – E, BCG y MGE).

Gráfico 5.8

| Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica | | | | | | | |
|---|------|---------------------------|-----|-------------------------|-----|-----------------------------|-----|
| | | Penetración en el mercado | | Desarrollo del producto | | Diversificación concéntrica | |
| Factores Clave | Peso | CA | TCA | CA | TCA | CA | TCA |
| Oportunidades | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|------|---|------|---|------|---|------|
| Estabilización de la Inflación: Debido a la dolarización, la inflación ha tenido un comportamiento a la baja durante los últimos años, hasta situarse en el 1.95% en el 2004, cifras similares se proyectan en los próximos años. | 0,1 | 3 | 0,3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Los consumidores en la ciudad de Quito destinan más recursos al gasto en restaurantes que al gasto que destinan para salud (según una investigación realizada por la Consultora Pulso Ecuador). | 0,15 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 |
| Estabilización de las tasas de interés: Con respecto a años anteriores las tasas han disminuido, más no al nivel de una economía dolarizada. | 0,05 | 3 | 0,15 | 2 | 0,1 | 2 | 0,1 |
| Crecimiento de la industria, tanto en números de establecimientos como en producción (millones de dólares). | 0,07 | 3 | 0,21 | 4 | 0,28 | 3 | 0,21 |
| Fácil acceso a los insumos. | 0,15 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 |
| El concepto de comida fusión y lounge bar no son conocidos en el mercado, por lo que el negocio sería el pionero sobre todo en el Lounge Bar. | 0,15 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 |
| | | | | | | | |
| Amenazas | | | | | | | |
| Inestabilidad política, generada por los gobernantes que provocan en la sociedad reacciones en contra del gobierno, cuyas consecuencias sólo repercuten en la imagen y la estabilidad del país. | 0,1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| La corrupción en las instituciones del Estado, que dificultan el cumplimiento y obtención de los requisitos legales. | 0,05 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| La competencia ya establecida en el medio, que goza del reconocimiento y participación en el mercado. | 0,08 | 2 | 0,16 | 2 | 0,16 | 4 | 0,32 |
| Alta competencia de restaurantes de comida gourmet. | 0,1 | 2 | 0,2 | 2 | 0,2 | 4 | 0,4 |
| | | | | | | | |
| Fortalezas | | | | | | | |
| Platos y bebidas innovadoras en el medio, de exclusividad del Restaurante Fusión & Lounge Bar. | 0,08 | 4 | 0,32 | 4 | 0,32 | 4 | 0,32 |
| Tendencia Lounge no explotada en el mercado. | 0,08 | 4 | 0,32 | 4 | 0,32 | 4 | 0,32 |
| La Comida Fusión no ha sido bien posicionada en el mercado y por ende no ha sido suficientemente explotada. | 0,06 | 4 | 0,24 | 4 | 0,24 | 4 | 0,24 |
| El servicio cumplirá con altos estándares de calidad, para lo que se capacitará continuamente al personal. | 0,1 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 |
| Amplia variedad de platos y bebidas tanto en el Restaurante como en el Lounge Bar. | 0,09 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 |
| La ubicación del local será en una zona estratégica, brindará facilidad y comodidad a los clientes. | 0,05 | 2 | 0,1 | 1 | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Experiencia del chef en el estilo de comida planteado. | 0,1 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 |
| Convenios con corporaciones, empresas turísticas, organizadores de eventos. | 0,05 | 2 | 0,1 | 0 | 0 | 3 | 0,15 |
| Contratos para auspicios de conciertos, eventos, festivales gastronómicos. | 0,05 | 2 | 0,1 | 0 | 0 | 3 | 0,15 |
| | | | | | | | |

| Debilidades | | | | | | | |
|---|------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|
| Falta de experiencia en el mercado. | 0,09 | 1 | 0,09 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 |
| Inversión inicial alta. | 0,06 | 2 | 0,12 | 0 | 0 | 2 | 0,12 |
| Costos altos, la importación de gran parte de los insumos para la elaboración de los platos incrementaría sus costos. | 0,09 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 |
| Dado el tipo de negocio y el grado de conocimiento y especialización del chef, el nivel de remuneraciones es alto. | 0,1 | 2 | 0,2 | 1 | 0,1 | 0 | 0 |
| Total | | | 5,75 | | 5,18 | | 5,74 |

Elaboración: Autores

Fuente: Análisis estratégico.

Finalmente con las tres estrategias ya mencionadas se procedió a elaborar la *Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica*, en la cual se pudo observar que las tres estrategias aportan al éxito del negocio.

5.9.5 DECISIÓN ESTRATÉGICA.

Según las estrategias genéricas de Porter⁴⁷ y basándose en el Plan de Marketing, el negocio seguirá las estrategias del enfoque en la diferenciación del producto y del servicio⁴⁸, y de igual manera las de penetración en el mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica. Con esto se busca ingresar en el mercado y ganar participación en el mismo.

⁴⁷ Conceptos de Administración estratégica. Fred David.

⁴⁸ Página 71.

5.10 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

El ambiente de la organización debe ser desarrollado cuidadosamente, ya que de este depende el comportamiento y desempeño de los empleados, de igual manera éste debe apoyar las acciones de la empresa para lograr el cumplimiento del objetivo estratégico planteado en la escala estratégica.

El ambiente organizacional está compuesto por cuatro elementos fundamentales, los cuales se describen a continuación:

5.10.1 Cultura de la Empresa

La cultura de la empresa está formada por las políticas y valores, cuya función es estrechar las relaciones entre la dirección y los empleados, y que apoye las estrategias de la empresa.

Un pilar muy importante en la cultura de la empresa es la comunicación que se tendrá entre todos los niveles de la organización, se dará a conocer aspectos fundamentales como la misión y visión, los objetivos y, las metas de la empresa a todo el personal, con el fin de fomentar su participación no solamente en la resolución de problemas, y cumplimiento de metas, sino aportando en el desarrollo profesional y personal del equipo de trabajo al darles la apertura para que participen en la planificación de objetivos.

5.10 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

El ambiente de la organización debe ser desarrollado cuidadosamente, ya que de este depende el comportamiento y desempeño de los empleados, de igual manera éste debe apoyar las acciones de la empresa para lograr el cumplimiento del objetivo estratégico planteado en la escala estratégica.

El ambiente organizacional está compuesto por cuatro elementos fundamentales, los cuales se describen a continuación:

5.10.1 Cultura de la Empresa

La cultura de la empresa está formada por las políticas y valores, cuya función es estrechar las relaciones entre la dirección y los empleados, y que apoye las estrategias de la empresa.

Un pilar muy importante en la cultura de la empresa es la comunicación que se tendrá entre todos los niveles de la organización, se dará a conocer aspectos fundamentales como la misión y visión, los objetivos y, las metas de la empresa a todo el personal, con el fin de fomentar su participación no solamente en la resolución de problemas, y cumplimiento de metas, sino aportando en el desarrollo profesional y personal del equipo de trabajo al darles la apertura para que participen en la planificación de objetivos.

La finalidad de la comunicación y participación entre todos los niveles de la empresa es la de alcanzar un nivel de compromiso sincero y perdurable de la compañía con la operación del negocio, y la de lograr un interés en el bienestar de los tres grupos principales de la organización, los clientes, empleados y accionistas.

La empresa tendrá una cultura organizacional, fundamentada en los siguientes principios:

- Capacitar por lo menos dos veces al año al personal de servicio y de cocina.
- Promover el desarrollo de los empleados.
- Puntualidad en horarios de trabajo.
- Flexibilidad en horarios de atención, y en las necesidades del cliente.
- Fomentar el control de calidad.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Establecer horarios fijos de limpieza y mantenimiento.
- Delegación de responsabilidades.
- Reducir costos sin sacrificar la calidad ni cantidad del producto.
- Reducir o minimizar desechos y desperdicios.
- Educar a los trabajadores para crear un criterio sobre los problemas de la calidad.
- Fomentar la participación de los empleados a sugerir cambios en mejora de la calidad del servicio y producto.

- Todos los empleados del restaurante y del bar deben apoyar al cliente y los requerimientos de calidad establecidos.
- Evaluar y controlar el desempeño con indicadores que reflejen el estado del negocio.
- Evaluar y vigilar continuamente la calidad deseada.
- No quedarse desabastecido nunca de un ítem del menú.
- Tener varios proveedores.

5.10.2 Estructura de la empresa

Para la correcta implementación de las estrategias que se plantearán es necesario realizar una estructura que esté diseñada para su fácil seguimiento. La estructura que se utilizará es la funcional, se la organizará alrededor de la cadena de valor de la empresa.



Elaboración: Autores

Fuente: Análisis estratégico.

5.10.2.1 Descripción de los puestos de trabajo:

- La administración estará a cargo de una persona que cuente con experiencia en administración de bares y restaurantes, será el responsable del cumplimiento de objetivos, de la implementación de las estrategias, control de los recursos y dirección de las acciones de la compañía.

El administrador (a) además estará a cargo de las actividades relacionadas con las finanzas (contabilidad) y de recursos humanos, es decir a cargo de la contabilidad, proyecciones de ventas, gastos y costos, y presupuesto del negocio, y por el lado de recursos humanos coordinará la selección y contratación de personal, de igual manera coordinará la capacitación al personal nuevo y antiguo, y el desarrollo del personal, es decir plan de promociones y ascensos de los empleados.

- En el área de Logística de entrada se coordinarán las compras, recepción y almacenamiento de los insumos que se utilizarán tanto en la preparación de los platos y bebidas, como los materiales que se utilizarán en las operaciones diarias del negocio. El personal encargado de esta área realizará las actividades en siguiente orden, las compras (el listado será realizado por las distintas áreas de acuerdo a sus necesidades), luego recibirá los bienes comprados y revisará que éstos correspondan a las listas de los pedidos y a las facturas emitidas por los proveedores, y finalmente se encargará de la distribución a las respectivas áreas y del bodegaje de los insumos del restaurante y del bar.
- El área de Operaciones, es el área de producción del restaurante, la cabeza del área es el chef, quien deberá tener los estudios y experiencia adecuada

para desarrollar la carta en base a la fusión, tendrá que dirigir al personal de cocina (cocineros y ayudantes) y coordinar con el barman, ya que deberá existir coherencia entre lo que se ofrezca en el restaurante y el Lounge Bar. Aparte del personal que trabajará en la cocina, se tendrá el personal encargado del Teppan Yaki, personal del que estará a cargo el chef.

De igual manera se contará con el barman que será el encargado de realizar la carta de bebidas del Lounge.

- En el área de marketing y ventas, la persona encargada será capaz de llevar a cabo la promoción del Restaurante & Lounge Bar, por lo que deberá tener conocimiento en manejo de medios, publicidad e investigación de mercados, tendrá a su cargo la inteligencia de mercado que consiste básicamente en conocer el comportamiento, evolución y tendencias del mercado, esta actividad estará a cargo de la administración.
- El área de servicio, es la encargada de prestar el servicio a los clientes, por lo que deberán tener conocimiento en las distintas técnicas de servicio a la mesa, al igual que servicio al consumidor. Esta área también será encargada de la limpieza y mantenimiento de las instalaciones.

5.10.2.2 Identificar las Fuentes:

El personal será reclutado y preseleccionado a través de una empresa especializada en recursos humanos.

5.10.2.3 Selección de candidatos que cumplan con los requisitos solicitados.

Una vez realizada la preselección, la decisión final estará a cargo del asistente de Recursos Humanos y del líder del área que requiera de la nueva contratación.

5.10.2.4 Contratar personal.

La contratación del personal será directamente entre la empresa y el aspirante.

5.10.2.5 Integración del personal nuevo a la empresa.

Se deberá explicar a cada empleado los valores, objetivos y normas de la empresa, es decir se realizará una inducción y capacitación, la inducción será realizada por Recursos Humanos, mientras que la capacitación estará a cargo del área en la que trabajará el nuevo empleado.

5.10.3 Incentivos

- La remuneración será de acuerdo a las responsabilidades que cada empleado tendrá.

- Se capacitará a los empleados en sus respectivas áreas de trabajo y áreas de interés de los empleados.
- Relación estrecha entre los empleados y la empresa.
- Reconocimientos de buen desempeño en el trabajo.
- Brindar seguridad a los empleados, mediante el cumplimiento de todos los beneficios de ley y mejorándolos en la medida que las posibilidades de la empresa lo permitan.

5.10.4 Personal

5.10.4.1 Determinar el número de personas que se requieren:

- El administrador, estará a cargo de las actividades relacionadas a la contabilidad, recursos humanos y marketing. Contará con la colaboración de un (a) asistente quien conocerá de estas áreas y deberá apoyar las actividades de la administración.
- El personal de Logística de Entrada estará compuesto por una persona quien será la encargada de realizar las compras, clasificación, distribución dentro del Restaurante y Lounge Bar y almacenamiento.
- El área de cocina estará compuesta por el chef, quien estará apoyado por dos cocineros, mas los cocineros de teppan yaki quienes también apoyarán en las labores relacionadas de cocina, el número de éstos estará relacionado con el número de mesas teppan yaki, en un principio se contará con uno, y el número de estos será directamente relacionado con la demanda.

- El área de servicio contará con un host (hostess) / maitre, cuatro meseros al medio día, y cinco para la noche, distribuidos entre el restaurante y lounge. Aparte se contará con el personal de servicio y limpieza, para lo cual se contratarán los servicios de una empresa especializada en el tema es decir este servicio será tercerizado.
- Para el Lounge Bar, se contará con un barman, que preparará todas las bebidas que se servirán, éste de igual manera contará con un ayudante que lo asistirá en las actividades del bar.

CAPITULO 6: Análisis Financiero

6.1 Supuestos y consideraciones

El estudio financiero del negocio se lo realizó bajo varios supuestos que a continuación se detallan:

- El aporte de capital de los socios es del 28% de la inversión inicial, mientras que para el 72% restante de la inversión se realizará un crédito de USD \$ 130.000,00.
- El presupuesto de ingresos está fundamentado en la investigación de mercados, mediante la intención de asistencia al Restaurante y al Lounge Bar; el presupuesto de inversión se lo realizó en base a los requerimientos del negocio, es decir de acuerdo al tipo de equipos, tecnología y menaje, para lo cual se pidió varias cotizaciones; el presupuesto de egresos se lo hizo de acuerdo a la nómina del negocio, consumo de servicios básicos, otros servicios como publicidad y seguridad entre los más importantes, y finalmente tomando en cuenta los costos de insumos.
- Para la depreciación de los activos fijos se realizó bajo el método de línea recta y de acuerdo al tipo de activo se siguieron las normas establecidas en el país.
- El nivel de apalancamiento tomado para el negocio será el mismo que la industria, éste es de 2,127.
- Para calcular el consumo se tomaron en cuenta dos aspectos, el primero de acuerdo a los resultados de la investigación de mercados que mostraron

que los consumidores gastan en promedio USD \$ 20, y el segundo aspecto tomado en cuenta es el consumo en la competencia que es de USD \$ 18,38 para restaurantes y USD \$6,88⁴⁹.

- El precio de los platos y bebidas se lo fijó dentro del rango que manejan los competidores, y de acuerdo al consumo promedio ya establecido.
- Para determinar los costos de los diferentes platos y bebidas se realizaron recetas estándares⁵⁰ para cada uno de ellos, en la que se detallan todos los ingredientes requeridos para la preparación del plato, las cantidades exactas por porción y el precio de cada insumo. Los precios de la materia prima están determinados por cotizaciones realizadas a los diferentes proveedores.
- La frecuencia de consumo se la determinó en base a los resultados de la investigación de mercados, tomando en cuenta el porcentaje de asistencia promedio de una a tres veces por mes, y más de cinco veces en el último mes, datos que se utilizaron en la proyección de ventas⁵¹.
- El crecimiento de las ventas del primer año al quinto, es de 2,3% que es el porcentaje de crecimiento del PIB de la industria⁵², a partir del quinto año se proyecta una estabilización en las ventas.
- En lo referente a cuentas por cobrar se manejará un mínimo de éstas ya que los pagos se harán en el mismo momento del consumo, sin embargo habrán clientes que los realicen mediante tarjetas de crédito, por lo que estos cobros serán cada 8 días.

⁴⁹ Ver Anexo 4d

⁵⁰ Ver Anexo 6a

⁵¹ Ver Anexo 4a

⁵² Ver Anexo 2a

- La tasa de descuento tomada para el proyecto es de 17,67%. Para el cálculo de este valor se utilizó el rendimiento promedio del patrimonio del sector de restaurantes, la tasa activa y los porcentajes de aportación de capital.
- Los impuestos de participación de trabajadores e impuesto a la renta están determinados de acuerdo a las disposiciones tributarias que rigen en el país, siendo 15% y 25% respectivamente.

6.2 Análisis financiero.

El objetivo del análisis financiero es proporcionar y ordenar información recopilada en etapas anteriores, y así determinar su rentabilidad, mediante estados e índices financieros.

La importancia del análisis financiero se basa en tomar decisiones después de evaluar áreas esenciales de la empresa como son la capacidad del negocio para cubrir las obligaciones y controlar sus inversiones en activos, determinar el nivel de apalancamiento y el grado de rentabilidad⁵³.

- El financiamiento de la inversión está definido de la siguiente manera: El 72% de la inversión total que corresponde a USD \$ 130.000, financiamiento por medio de crédito bancario, con un interés de 13,43% a cinco años plazo, mientras que el 28% restante de la inversión será financiado con

⁵³ Finanzas Corporativas, Ross, Westerfield y Jaffe. Estados financieros y flujo de efectivo. Pag. 37

capital propio. En el cuadro 1 se puede observar que la T.I.R. con éste nivel de endeudamiento es de 46,96%.

Cuadro 6.1

| | |
|--------------------------------|-------------------|
| Inversión Total | 178.048,00 |
| Crédito 74% | 130.000,00 |
| Capital Propio 26% | 48.048,00 |
| Tasa Interna de Retorno | 61,90% |

Elaboración: Autores

Fuente: Análisis financiero.

- El valor actual neto del proyecto es de USD \$191.312, descontado a una tasa de 17,67%, con flujos de efectivo proyectados a diez años. El V.A.N. obtenido refleja que el proyecto descuenta el valor de la inversión, los egresos y los ingresos y además deja un saldo positivo que indica que el proyecto debe aceptarse.

La tasa de descuento utilizada, como se mencionó anteriormente es de 17,67% calculada teniendo en cuenta el rendimiento promedio del patrimonio del sector de restaurantes⁵⁴, que es del 28,78%, la tasa activa, 13,43% y el porcentaje de financiamiento con crédito.

- Por otra parte la tasa interna de retorno resultante es de 46,96%, siendo mayor que la tasa de descuento, lo que es otro indicador que muestra que el proyecto es atractivo para la inversión.

⁵⁴ Ver Anexo 6d

Cuadro 6.3: Flujo de Efectivo

| Zen Restaurante Fusión & Lounge Bar FLUJO DE EFECTIVO | | | | | | | |
|--|------------|-------------------|--------------------|----------------|------------|-------------------------|--------------------------|
| AÑO | INVERSION | COSTOS OPERATIVOS | PART. TRABAJADORES | IMPUESTO RENTA | INGRESOS | FLUJO DESP. PART E IMP. | FLUJO ANTES. PART E IMP. |
| 0 | 179.555,25 | | | | | -179.555,25 | -179.555,25 |
| 1 | - | 337.215,41 | 14.596,00 | 20.677,67 | 462.267,52 | 89.778,44 | 125.052,11 |
| 2 | - | 342.424,11 | 14.512,79 | 20.559,79 | 472.899,67 | 95.402,98 | 130.475,56 |
| 3 | - | 361.574,59 | 13.738,25 | 19.462,52 | 483.776,37 | 89.001,01 | 122.201,78 |
| 4 | - | 380.703,96 | 13.069,00 | 18.514,42 | 494.903,22 | 82.615,85 | 114.199,26 |
| 5 | - | 399.973,06 | 12.490,74 | 17.695,21 | 506.286,00 | 76.126,99 | 106.312,94 |
| 6 | - | 415.755,85 | 11.213,60 | 15.885,93 | 506.286,00 | 63.430,61 | 90.530,15 |
| 7 | - | 415.755,85 | 11.213,60 | 15.885,93 | 506.286,00 | 63.430,61 | 90.530,15 |
| 8 | - | 415.755,85 | 11.213,60 | 15.885,93 | 506.286,00 | 63.430,61 | 90.530,15 |
| 9 | - | 415.755,85 | 11.213,60 | 15.885,93 | 506.286,00 | 63.430,61 | 90.530,15 |
| 10 | - | 415.755,85 | 11.213,60 | 15.885,93 | 534.647,31 | 91.791,92 | 118.891,46 |
| TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS | | | | | | | 67,40% |
| TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS | | | | | | 46,96% | |
| VALOR ACTUAL NETO AL | | | | 17,67% | | 191.311,61 | 899.698,43 |
| RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PART. DE TRABAJADORES E IMP. | | | | | | 1,09 | 1,18 |

Elaboración: Autores

Fuente: Análisis financiero.

- El estado de posición financiera o balance general⁵⁵ es un estado financiero que indica en que posición se encuentra la empresa en un determinado periodo de tiempo. En este análisis se han tenido en cuenta 5 periodos.

Los balances generales del negocio muestran que los niveles de efectivo disponibles son altos, siendo esta cuenta la que mayor ponderación tiene en los activos, por el contrario los activos fijos representan un porcentaje menor debido a que el negocio no cuenta con edificios ni terrenos propios, sin embargo los equipos y muebles utilizados para la producción de la empresa a pesar de su alto costo no representan un porcentaje importante, lo mismo sucede con otros activos que están conformados principalmente

por la inversión publicitaria y de constitución. El comportamiento de los activos se mantiene a través del tiempo.

Por otro lado los pasivos corrientes son el rubro más representativo del pasivo y está conformado por la porción corriente de la deuda a largo plazo (financiamiento de la inversión) y por deuda de corto plazo, utilizada para cubrir gastos corrientes como lo son insumos, nómina y gastos varios. En lo referente a pasivos a largo plazo se tiene principalmente la porción de la deuda utilizada para financiar la inversión inicial del negocio.

El patrimonio está conformado por el aporte de los accionista de la empresa, es decir el aporte de capital de USD \$48.048,00, dentro del patrimonio el rubro más importante es el de utilidades acumuladas ya que para efectos de este análisis no se ha tenido en cuenta la repartición de utilidades, y por último se tiene la utilidad del ejercicio, que es el resultado del desempeño del negocio durante el ejercicio fiscal correspondiente descontado los montos correspondientes a la participación de trabajadores y pago del impuesto a la renta, acorde a la legislación ecuatoriana.

- El estado de resultados determina la capacidad de la empresa de obtener ingresos para cubrir sus gastos, es decir reporta el desempeño financiero durante un periodo en términos de la relación ingresos - gastos.

⁵⁵ Ver anexo 6e

Este estado financiero ha mostrado que el comportamiento del negocio es bueno, obteniendo como resultado de los ejercicios fiscales utilidad en todos los periodos y mostrando un crecimiento de ésta⁵⁶.

- El estado de usos y fuentes⁵⁷ es el resultado de la diferencia entre todos los ingresos y los egresos resultantes de cada periodo fiscal, y deja el saldo en caja, es decir el efectivo disponible para cada año.

El comportamiento de este estado muestra un elevado crecimiento del saldo en caja principalmente debido a la deuda de corto plazo que se paga en el periodo inmediatamente siguiente, y al incremento de las ventas.

- Indices Financieros:

La razón corriente refleja la capacidad de cumplimiento de la deuda a corto plazo, en el caso del proyecto este índice es satisfactorio puesto que existe liquidez suficiente para cubrir las obligaciones en cada período. Ocurre lo mismo con el índice de liquidez inmediata o prueba ácida pues refleja una posición fuerte para el cumplimiento de las obligaciones con activos altamente líquidos.

Gráfico 6.4

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Razón Corriente | 2,55 | 1,86 | 1,72 | 1,64 | 1,73 |
| Prueba Ácida | 2,41 | 1,82 | 1,69 | 1,62 | 1,71 |

Elaboración: Autores

Fuente: Análisis financiero.

⁵⁶ Ver anexo 6f

La razón de endeudamiento refleja el riesgo de los acreedores contra la insolvencia del proyecto, en éste caso el índice de la empresa está dentro de un rango aceptable, la tendencia que sigue este índice es a la baja, puesto que el negocio empieza con créditos, sin embargo y para efectos de este análisis no se tienen en cuenta prestamos nuevos para reinversión de ningún tipo.

Gráfico 6.5

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Razón de endeudamiento | 0,53 | 0,53 | 0,53 | 0,53 | 0,53 |

Elaboración: Autores

Fuente: Análisis financiero.

El índice de rentabilidad sobre el patrimonio es alto, lo que significa que el aporte realizado por los accionistas se recupera en el primer periodo, sin embargo debido a que no se toma en cuenta la repartición de utilidades o inversiones posteriores la rentabilidad sobre patrimonio tiende a disminuir.

Gráfico 6.6

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------|---------|--------|--------|--------|--------|
| Rent.sobre patrim. | 125,18% | 55,27% | 33,70% | 23,98% | 18,48% |

Elaboración: Autores

Fuente: Análisis financiero.

La rotación del activo fijo es la medida de la productividad de los activos, es decir muestra que la empresa está haciendo producir sus activos en una cantidad igual a la del índice, que en este caso es alta y sigue una tendencia al alza debido al incremento de las ventas y a la reducción del activo fijo por la depreciación.

⁵⁷ Ver anexo 6f

Gráfico 6.7

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Rotación del activo | 3,74 | 4,39 | 5,26 | 6,50 | 8,38 |

Elaboración: Autores

Fuente: Análisis financiero.

La tasa de utilidad bruta representa la utilidad bruta como porcentaje de las ventas netas, en este caso representa un 75% de las ventas totales, debido a que los costos representan una ponderación baja del precio de venta.

Gráfico 6.8

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Margen bruto | 75% | 75% | 75% | 75% | 75% |

Elaboración: Autores

Fuente: Análisis financiero.

6.3 Riesgo

El riesgo de un proyecto se define como la variabilidad de los flujos de caja reales respecto de los estimados⁵⁸, es decir el riesgo aumenta junto con esta variabilidad.

Para el análisis de riesgo del proyecto se utilizó el modelo de simulación de Monte Carlo⁵⁹, este método es una técnica de simulación de situaciones inciertas que permite definir valores esperados para variables no controlables, mediante la selección aleatoria de valores, donde la probabilidad de elegir entre todos los resultados posibles está en estricta relación con sus respectivas distribuciones de probabilidades.

⁵⁸ Preparación y evaluación de proyectos, cuarta edición, pág. 347. Sapag Ch. N. Y Sapag Ch. R.

Las variables de riesgo relevantes para este proyecto son el consumo promedio tanto en el Restaurante como en el Lounge Bar y la asistencia promedio por semana en el Restaurante y en el Lounge Bar, para el uso de estas variables en el modelo se realizó una investigación en veinte importantes competidores, determinando así un rango del comportamiento de éstas, es decir se definió la media y la desviación estándar de cada variable de riesgo.

Luego de la investigación realizada entre la competencia y de haber obtenido los resultados de media y desviación estándar, la utilización de estas medidas estadísticas determinará el rango en que las variables de riesgo fluctuarán aleatoriamente creando mil escenarios (número de simulaciones determinado por los autores para efectos de llevar a cabo esta investigación).

Este modelo aparte de requerir la definición de variables de riesgo, también exige una condición que se debe cumplir, por este motivo los autores definieron que la condición a cumplir es que el V.A.N. sea mayor o igual a "0", es decir que el negocio en el transcurso del tiempo cumpla con la inversión, sus obligaciones tanto financieras como de nómina y gastos, mediante sus ingresos, sin generar pérdidas.

Después de realizar la simulación el modelo arroja mil escenarios diferentes, y calcula las probabilidades de éxito del proyecto, es decir el porcentaje de escenarios que cumplan la condición exigida, esto significa el número de escenarios con VAN mayores o iguales a cero, en el caso del proyecto con las

⁵⁹ Preparación y evaluación de proyectos, cuarta edición, pág. 364. Sapag Ch. N. Y Sapag Ch. R.

variables antes mencionadas la probabilidad de éxito del negocio es de 93%, lo que confirma que la inversión en el negocio resulta atractiva.

CAPITULO 7: RIESGOS CRÍTICOS Y PRINCIPALES PROBLEMAS Y SOLUCIONES.

Existen diferentes causas de riesgo en los proyectos, lo que determina la importancia de detallarlas, con los impactos y las probables alternativas de solución.

- Ventas menores a las proyectadas: La proyección de ventas se hizo bajo un escenario determinado por la investigación de mercados que coincide con el comportamiento de la competencia tanto en precio como en cantidad de clientes. Sin embargo existe el riesgo de haber sobrestimado la proyección de ventas, o se presenten factores que incidan en las ventas, como aumento de la competencia, o baja asistencia de clientes.

Principales problemas:

Una disminución en las ventas afecta directamente en el nivel de ingresos de la empresa, lo que provocaría falta de liquidez, incumplimiento de obligaciones con bancos y proveedores, e incapacidad de cubrir los gastos y costos.

Soluciones:

Para alcanzar el nivel proyectado de ventas la comunicación será un elemento importante y decisivo para hacer conocer el negocio y crear una fidelidad de los clientes.

Mantener un nivel de calidad de producto y de servicio altamente competitivo logrando un mayor posicionamiento en el mercado.

- Demanda mayor a la proyectada: La demanda puede mostrar un crecimiento mayor al determinado en el estudio, por razones similares a las anteriormente señaladas, por ejemplo en este caso se pudo haber subestimado el número de clientes que asistirían mensualmente al restaurante y bar.

Principales problemas:

Si la demanda es mayor a la proyectada se convierte en problema al sobrepasar la capacidad instalada del negocio, generando incomodidad en los asistentes por la saturación en el local.

Soluciones:

Hacer una reinversión para ampliar la capacidad del negocio de esta manera satisfacer la demanda existente del mercado.

Extender los horarios de atención a los clientes, para así poder brindar mas alternativas de asistencia en diferentes horarios.

Costo alternativo

- Entrada de competidores nuevos: La ciudad de Quito en los últimos años ha presentado un crecimiento de alternativas de distracción, lo que convierte a la ciudad en un lugar propicio para la inversión en este tipo de negocios.

Problemas:

La entrada de competidores nuevos, no es un factor que sea fácilmente controlable, sin embargo se da con una frecuencia alta. Esto afecta al nivel de ventas y al margen de utilidad que se pueden ver afectados ante la disminución de los ingresos ante nuevas alternativas en el mercado.

Soluciones:

Ante nueva competencia es imperativo posicionar al negocio en el mercado, mediante la generación de valor a través de productos y servicios innovadores en el medio.

2

De igual manera, ofrecer productos y servicios de calidad logrando la satisfacción del cliente en el negocio, y que diferencien y prefieran el negocio por sobre la competencia.

- Conflictos administrativos: Estos se pueden generar por una mala administración, conflictos de intereses, diferencias profesionales y personales, una mala comunicación, entre los más importantes.

Problemas:

Un problema importante es que podría generar un mal servicio, un ambiente poco propicio de trabajo y una disminución de la productividad, resultado de esto una disminución de las ventas.

Soluciones:

Establecer y comunicar las políticas y valores de la empresa de manera clara y continua.

Hacer participar de los problemas y las soluciones a los empleados, creando canales de comunicación eficientes entre todos los niveles.

Generar una cultura organizacional fuerte que brinde un ambiente con el que el personal se sienta identificado y comprometido.

CONCLUSIONES

- El ambiente macroeconómico en que el negocio se desarrollará presenta una aparente estabilidad razón que permite concluir que éste se presenta beneficioso para el desempeño de la empresa.
- El gasto en actividades de ocio y entretenimiento ha tenido un notable crecimiento en los últimos años, reflejándose esto en el PIB de la industria, lo que prevé un escenario atractivo.
- Después de analizar el microentorno se puede concluir que existe una alta competencia en restaurantes en la ciudad de Quito, lo que no ocurre con los bares lo que obliga a diferenciarse y dar valor agregado a los productos que se ofrecerán.
- Las barreras de entrada en esta industria son bajas, lo que facilita el ingreso de nuevos competidores.
- La investigación de mercados presentó resultados favorables mostrando una gran aceptación del proyecto, además que confirma la alta asistencia a este tipo de lugares, lo que ha permitido hacer una acertada proyección de ventas.
- Se han definido aspectos importantes como capacidad, mercado, gustos y hábitos de los consumidores gracias a la investigación de mercados.

- Para poder ingresar en el mercado y afrontar a la competencia se definieron estrategias de enfoque en diferenciación de producto y servicios, que complementadas con estrategias de penetración en el mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica, se espera ganar participación en el mercado.
- Se han definido las actividades de comunicación y promoción más adecuadas para un restaurante & bar.
- Se puede concluir que una campaña agresiva de comunicación es de vital importancia para dar a conocer el producto y lograr la recordación del mercado y posicionamiento propuestas.
- Los productos y servicios se han desarrollado para brindar al consumidor valor agregado y así lograr una penetración exitosa en el mercado por medio de la diferenciación.
- Los niveles de rentabilidad del negocio son los adecuados para mantenerse en el mercado a través del tiempo.
- Al adquirir deuda la rentabilidad del negocio se incrementa debido a la utilidad que genera el capital prestado, esto se mantiene siempre y cuando la rentabilidad del negocio sea mayor a la tasa de interés que se adquirió la deuda.

- Los parámetros de consumo y frecuencia de asistencia que han sido utilizados en la proyección de ventas fueron determinados por el mercado.
- La probabilidad de éxito del negocio como resultado del análisis de riesgo es de 95%, lo que brinda seguridad para invertir en el negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- www.supercias.gov.ec
- www.bce.fin.ec
- www.inec.gov.ec
- www.quito.gov.ec
- www.hoy.com.ec
- www.comercio.com
- www.elgourmet.com
- www.elmoroco.com/historia.htm
- www.teletica.com/archivo/envivo/notas/07/28/comida_fusion.htm
- Superintendencia de Compañías.
- Libro MARKOP
- Revista Gestión.
- David, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 1997.
- Kotler, Philip. Dirección de Marketing, décima edición. 2001.
- Orozco, Arturo. Investigación e Mercados, Concepto y Prácticas. 1999.
- Constantinos C. Markides, En la Estrategia está el éxito, página 48
- Diccionario Enciclopédico Planeta.
- OXFORD. Advanced Learner's Dictionary.
- Hotel, Tourism & Restaurant Industry, No. 84, octubre 2001
- Ross, Westerfield y Jaffe. Finanzas Corporativas. Estados financieros y flujo de efectivo. Pag. 37
- Sapag Chain N. Y Sapag Chain. R. Preparación y evaluación de proyectos, cuarta edición.

ANEXOS

Anexo 3a

Encuesta:

Buenos Días... Soy estudiante de la UDLA, quisiera pedirle cinco minutos de su tiempo para llenar esta encuesta, toda la información brindada será confidencial y utilizada para fines de investigación. De antemano le agradezco por su participación.

¿Está conforme con el servicio que prestan los restaurantes en la ciudad de Quito?

Muy general

Sí _____

No _____

PARTE A

1. Nómbrame tres restaurantes que recuerde (que no sea de comida rápida).

1. _____

La escondida Gourmet

2. _____

La Arete Italiana

3. _____

Chantilly France/Exp.

2. ¿Con qué frecuencia come usted en este tipo de restaurantes?

Si son diferentes

Una vez al mes _____

Dos veces al mes _____

Tres veces al mes _____

Cuatro veces al mes _____

Mas de cuatro veces al mes _____

Cuántas? _____

3. La mayor frecuencia de salida es para:

Desayuno _____

Almuerzo _____

Cena _____

4. ¿Con quién asiste usualmente?

Sólo _____

Pareja – novia(o) _____

Con la familia _____

Con los amigos _____

Con los colegas _____

5. En el último mes, ¿Recuerda cuántas veces comió fuera de casa en este tipo de restaurantes?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5 6 7 8 9 +10

6. ¿Cuáles son los restaurantes que usted más frecuenta, que no sea de comida rápida? (Nombre tres)

1. _____

2. _____

3. _____

7. ¿En promedio, cuánto gasta usted por persona cuando come fuera de casa?

10 y 20 dólares _____

20 y 30 dólares _____

30 dólares o más _____

8. Cuando sale en la noche, ¿Qué tipo de lugares frecuenta?

Bares

Discotecas _____

Cafés _____

Restaurantes _____

Otros _____

9. ¿Qué es lo que más le motiva a salir en la noche? (Máximo tres)

Distracción / diversión _____

Moda _____

Compartir con amigos _____

Preferencia por el lugar _____

Negocios _____

Otros _____

PARTE B

10. ¿Conoce de la comida Fusión? (Si su respuesta es no, pase a la pregunta 14)

Sí _____

No _____

11. ¿Ha ido a un restaurante Fusión?

Sí _____

No _____

12. ¿Cuál?

13. Según su gusto califique éste estilo de comida en una escala del 1 al 10, siendo 10 excelente.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. Califique si considera atractiva la idea de mezclar en un solo plato, diferentes sabores, estilos de comida y culturas culinarias, en una escala del 1 al 10, siendo 10 excelente.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15. ¿Iría a un restaurante de comida Fusión?

Completamente de acuerdo _____

De acuerdo _____

Regular *Indeciso* _____

En desacuerdo _____

Completamente en desacuerdo _____

16. ¿Que mezclas de culturas culinarias considera interesante? (Escoja máximo tres)

Comida Mediterránea (Francesa, Italiana y Española) _____

Comida Japonesa – Tailandesa _____

Comida Mediterránea – Japonesa _____

Comida Ecuatoriana – Mexicana _____

Comida Ecuatoriana – Francesa _____

Comida Ecuatoriana – Japonesa _____

Comida Cubana – Brasileña _____

Otra _____

PARTE C

17. ¿Conoce usted la tendencia Lounge que existe hoy en día?

Sí _____

No _____

Lounge Bar es un nuevo concepto de bares a nivel mundial, en los que se reúnen nuevos estilos en un ambiente moderno, relajante y que se disfrute de buena música, en donde se pueda hablar y ser escuchado, acompañado de innovadores cócteles, y comida ligera.

18. ¿Iría a un Lounge Bar?

Completamente de acuerdo _____

De acuerdo _____

Regular _____
En desacuerdo _____
Completamente en desacuerdo _____

19. ¿Iría a un Restaurante Fusión & Lounge bar, ubicados en un solo lugar?

Completamente de acuerdo _____
De acuerdo _____
Regular _____
En desacuerdo _____
Completamente en desacuerdo _____

Muchas Gracias por su colaboración

Datos de Clasificación del Encuestado:

Sexo
Masculino _____ Femenino _____

Ocupación:

Empresa:
Cargo que desempeña:

Nivel de ingresos mensuales:

Edad:

A (menos de 500) _____
B (500 – 1000) _____
C (1000 – 1500) _____
D (1500 – 2000) _____
E (2000 – 2500) _____
F (2500 – 3000) _____
G (Más de 3000) _____

A (menor de 20) _____
B (20 – 25) _____
C (25 – 30) _____
D (30 – 35) _____
E (35 – 40) _____
F (40 – 45) _____
G (45 – 50) _____
H (Más de 50) _____

E-mail: _____

Anexo 4a

Tabla 4.1

| | % Personas Completamente de Acuerdo | Núm.personas Completamente de Acuerdo |
|---------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| Mercado total | | 28307 |
| Restaurante | 42,90% | 12144 |
| Lounge | 60,70% | 17182 |

Anexo 4b

Tabla 4.2

| Frecuencia de asistencia | % de asistencia | Restaurante | Lounge | |
|---------------------------------|-----------------|-------------|--------|---|
| 1 -3 veces | 74,20% | 9011 | 12749 | Personas que asisten de 1-3 veces. |
| mas de 5 | 53,50% | 6497 | 9193 | Personas que asisten + 5 veces |
| Número de veces | 2 veces | 18021 | 25499 | Número de visitas por mes |
| | 5 veces | 32484 | 45963 | |
| Mercado potencial total mensual | | 50506 | 71461 | Número de visitas por mes - Mercado potencial |

Anexo 4c

Tabla 4.3

| Restaurante - Consumo Promedio USD \$18,4 | | | |
|---|-------|--------------------|-----------|
| Total x semana | 316 | ingresos semanales | 6491,52 |
| clientes mensuales | 1264 | ingresos mensuales | 25966,08 |
| clientes anuales | 16432 | ingresos anuales | 337559,04 |

Tabla 4.4

| Lounge Bar - Consumo Promedio USD \$ 6,88 | | | |
|---|-------|--------------------|------------|
| Total x semana | 447 | ingresos semanales | 3428,992 |
| clientes mensuales | 1788 | ingresos mensuales | 13715,968 |
| clientes anuales | 23244 | ingresos anuales | 178307,584 |

Anexo 4d

Consumo Promedio Restaurante

Tabla 4.5

| Mesa de 2 | | | | Mesa de 4 | | | |
|---------------------|----------|--------|-------|-------------------|----------|--------|-------|
| 2 | Cantidad | Precio | Total | 4 | Cantidad | Precio | Total |
| Entradas | 1 | 5,75 | 5,75 | entradas | 2 | 5,75 | 11,5 |
| platos fuertes | 2 | 10,5 | 21 | Platos fuertes | 4 | 10,5 | 42 |
| Postre | 1 | 4 | 4 | postre | 2 | 4 | 8 |
| Bebidas | 2 | 1,75 | 3,5 | bebidas | 2 | 1,75 | 3,5 |
| | | | | licores | 2 | 5,5 | 11 |
| Consumo por mesa | | | 34,3 | Consumo x mesa | | | 76,0 |
| Consumo por persona | | | 17,1 | Consumo x persona | | | 19,0 |

Consumo Promedio USD \$ \$ 18,38

Consumo Promedio Lounge Bar

Tabla 4.6

| Pareja | | | | Grupo de 4 | | | |
|---------------------|----------|--------|-------|---------------------|----------|--------|-------|
| 2 | Cantidad | Precio | Total | 4 | Cantidad | Precio | Total |
| Comida | 1 | 6 | 6 | comida | 2 | 6 | 12 |
| Bebidas | 1 | 1,75 | 1,75 | bebidas | 1 | 1,75 | 1,75 |
| Licores | 0 | 5,5 | 0 | Licores | 1 | 5,5 | 5,5 |
| Cocteles | 1 | 4,75 | 4,75 | Cocteles | 2 | 4,75 | 9,5 |
| Consumo x mesa | | | 12,5 | Consumo x mesa | | | 28,8 |
| Consumo por persona | | | 6,3 | Consumo por persona | | | 7,2 |

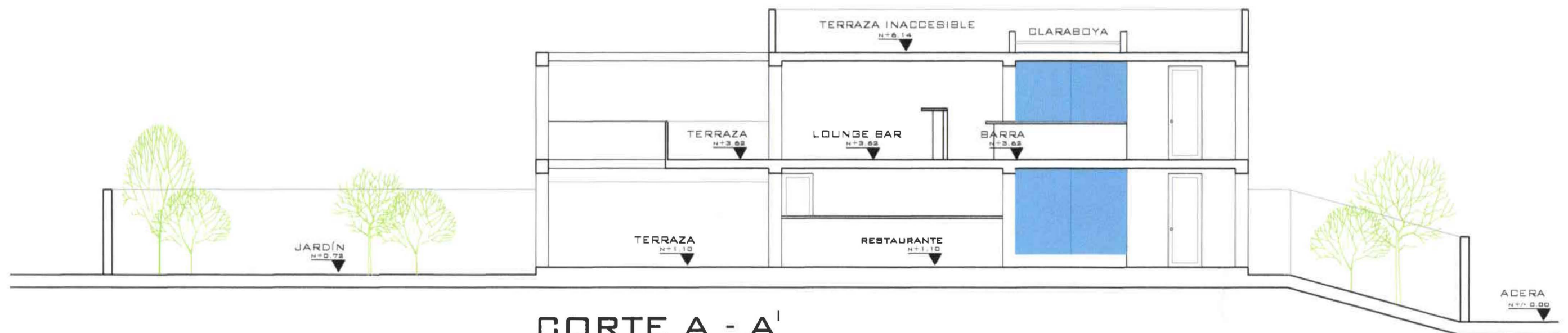
Consumo Promedio USD \$ \$ 6,88

Anexo 4 e
Planos arquitectónicos.



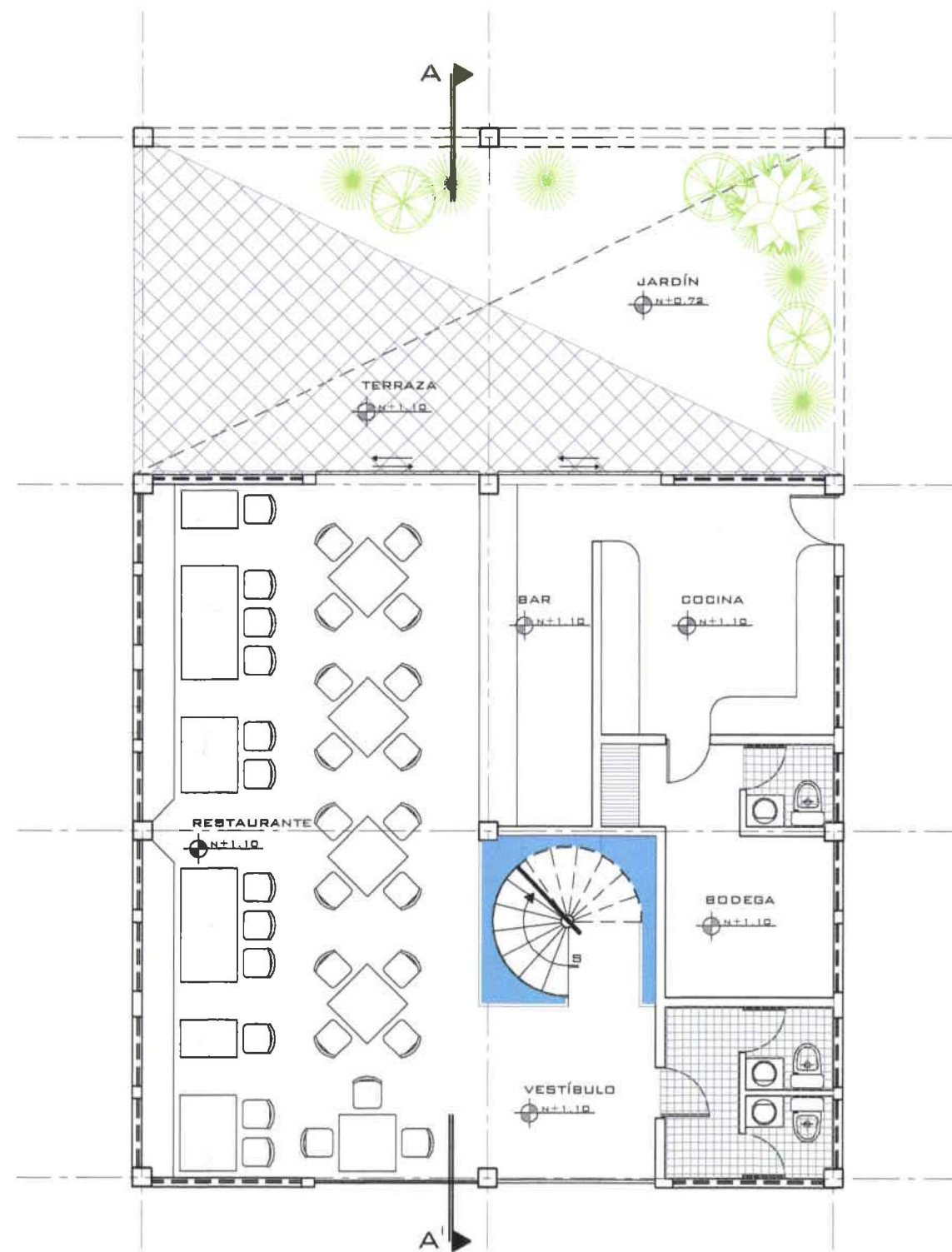
FACHADA PRINCIPAL

ESCALA 1:100



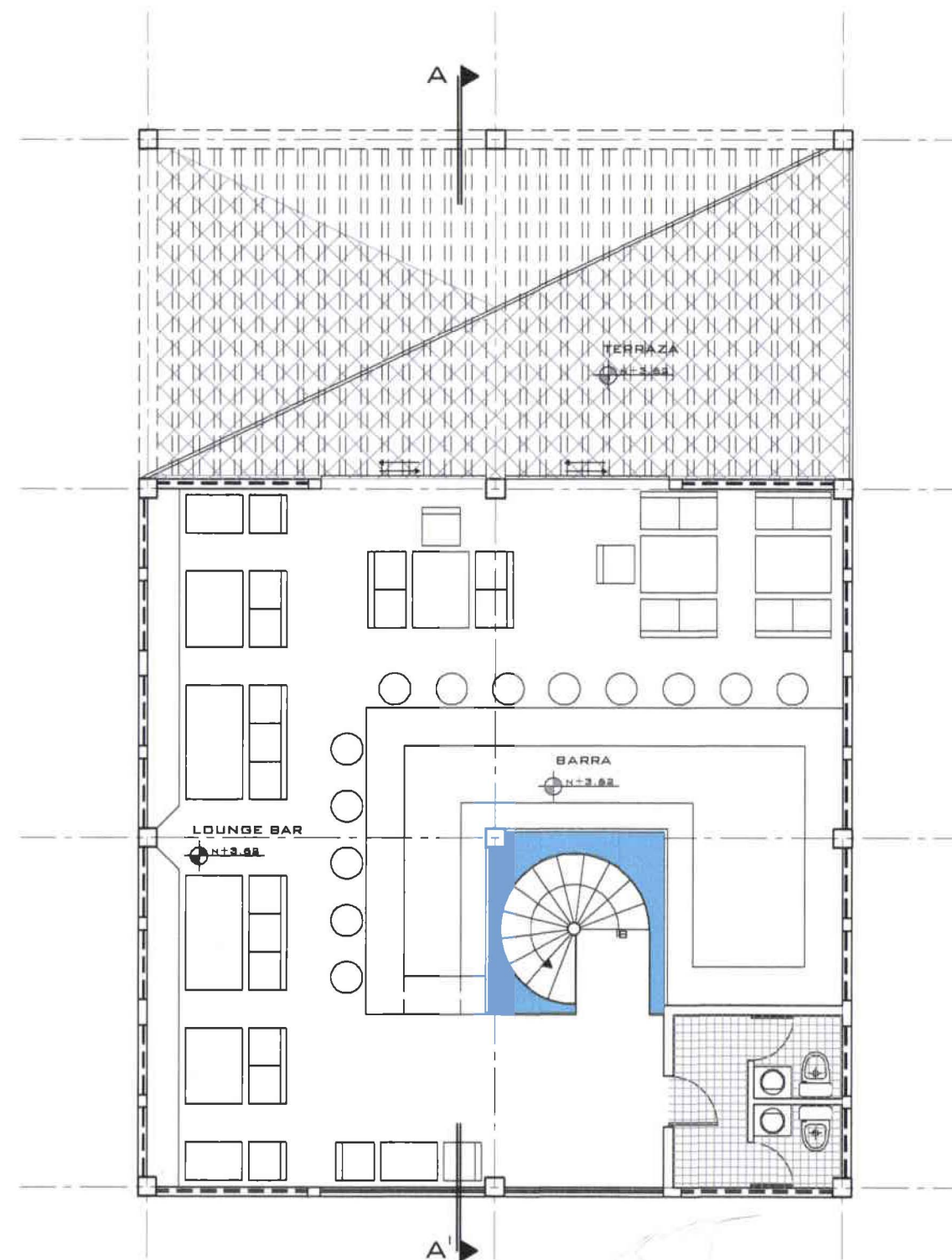
CORTE A - A'

ESCALA 1:100



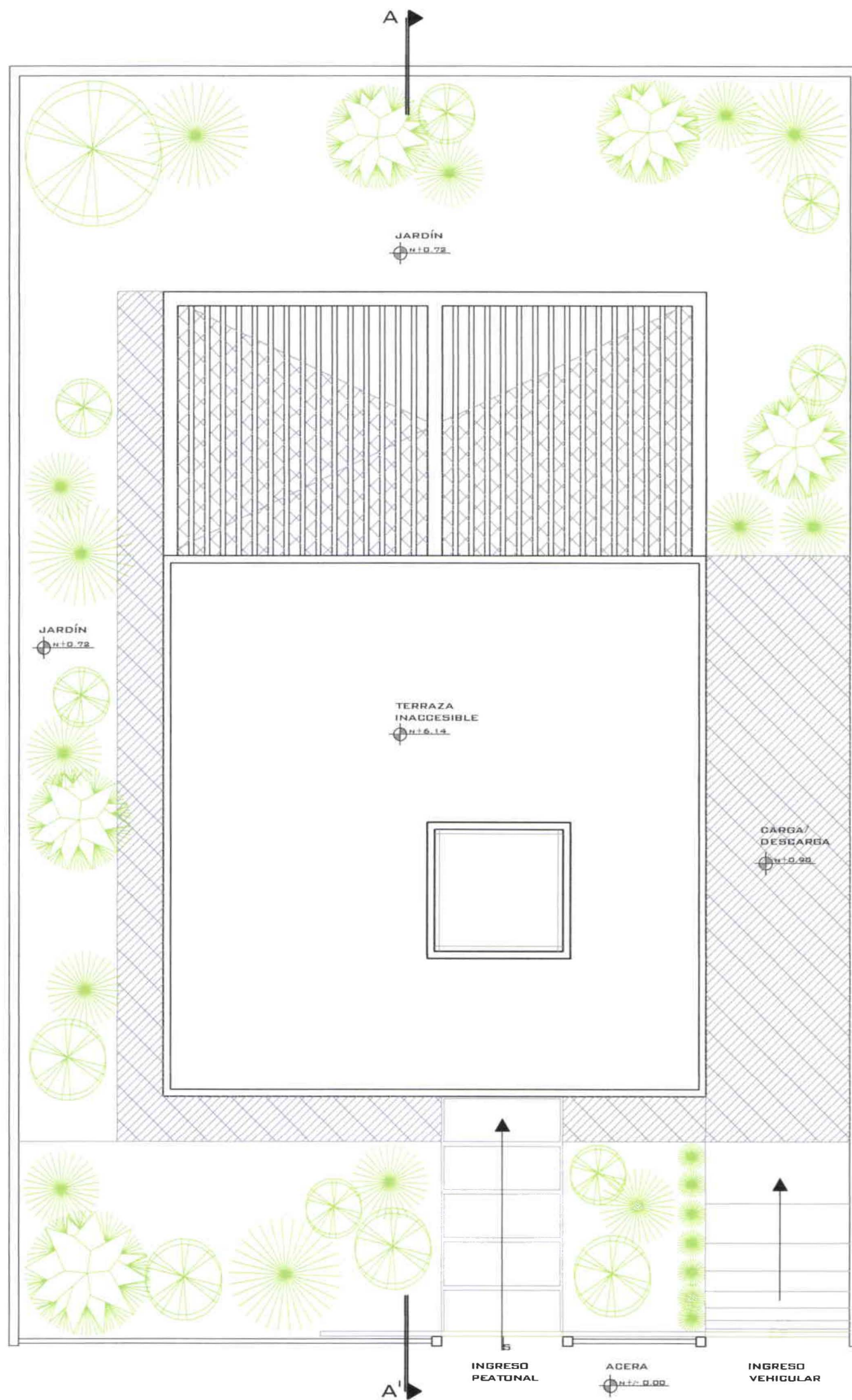
PLANTA BAJA

ESCALA 1:100



PLANTA ALTA

ESCALA 1:100



IMPLANTACIÓN

ESCALA 1:100

Anexo 4 f

Logotipo.²



² Fuente: Gabriela Freire León.

Anexo 6a

| Receta Estándar – Entrada | | | | |
|---|------------|------------------------|-------------------|---------------------|
| Plato: Tomate con Pulpo Yakimono | | | | |
| Porción: 1 | | No: 1 | | |
| Insumos | Und | Precio Unitario | Peso Porc. | Precio/Porc. |
| Pulpo | kg | 7 | 0,15 | 1,05 |
| Tomate italiano | kg | 6 | 0,1 | 0,6 |
| Aceite de oliva | lt | 6 | 0,02 | 0,12 |
| Ajos | kg | 2 | 0,01 | 0,02 |
| tomillo | kg | 1,3 | 0,005 | 0,0065 |
| lechuga frissé | kg | 3 | 0,05 | 0,15 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Precio de costo: | | | | 1,9465 |

| Receta Estándar - Plato fuerte | | | | |
|---------------------------------------|------------|------------------------|-------------------|---------------------|
| Plato: Salmón Tempura | | | | |
| Porción: 1 | | No: 1 | | |
| Insumos | Und | Precio Unitario | Peso Porc. | Precio/Porc. |
| Salmón | kg | 11,5 | 0,15 | 1,725 |
| Langostino | kg | 18 | 0,09 | 1,62 |
| Papas | Kg | 1 | 0,2 | 0,2 |
| Nueces | kg | 10,15 | 0,025 | 0,25375 |
| Ajo | kg | 2 | 0,01 | 0,02 |
| Lechuga | kg | 3 | 0,01 | 0,03 |
| Tomate | kg | 0,75 | 0,05 | 0,0375 |
| Condimentos | kg | 5 | 0,015 | 0,075 |
| Otros | | 0,2 | 1 | 0,2 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Precio de costo: | | | | 4,16125 |

| Receta Estándar - Plato fuerte | | | | |
|--------------------------------|-----|--------------------|------------|--------------|
| Plato: | | Stir fries del wok | | |
| Porción: | | 1 | No: | 2 |
| Insumos | Und | Precio Unitario | Peso Porc. | Precio/Porc. |
| Ostras | kg | 10 | 0,2 | 2 |
| Pollo | kg | 3 | 0,04 | 0,12 |
| Lomo | kg | 7 | 0,04 | 0,28 |
| Camarones | kg | 10,8 | 0,04 | 0,432 |
| Brocoli | Und | 0,5 | 0,25 | 0,125 |
| Zanahoria | kg | 0,45 | 0,05 | 0,0225 |
| Pimientos | kg | 0,7 | 0,05 | 0,035 |
| Cebollas | kg | 0,75 | 0,05 | 0,0375 |
| Albahaca | kg | 4 | 0,005 | 0,02 |
| Condimentos | kg | 5 | 0,015 | 0,075 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Precio de costo: | | | | 3,147 |

| Receta Estándar - Plato fuerte | | | | |
|--------------------------------|-----|-----------------|------------|---------------|
| Plato: | | Pato crocante | | |
| Porción: | | 1 | No: | 3 |
| Insumos | Und | Precio Unitario | Peso Porc. | Precio/Porc. |
| Pato | kg | 5 | 0,33 | 1,65 |
| Porotos negros | kg | 1 | 0,15 | 0,15 |
| Yuca | kg | 0,25 | 0,07 | 0,0175 |
| Mango | kg | 1,8 | 0,1 | 0,18 |
| Condimentos | kg | 5 | 0,015 | 0,075 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Precio de costo: | | | | 2,0725 |

| Receta Estándar - Plato fuerte | | | | |
|--------------------------------|-----------|-----------------|------------|--------------|
| Plato: | Filekatsu | | | |
| Porción: | 1 | No: | 4 | |
| Insumos | Und | Precio Unitario | Peso Porc. | Precio/Porc. |
| Lomo de cerdo | kg | 7 | 0,2 | 1,4 |
| Brocoli | Und | 0,5 | 0,25 | 0,125 |
| Zanahoria | kg | 0,45 | 0,05 | 0,0225 |
| Pimientos | kg | 0,7 | 0,05 | 0,035 |
| Cebollas | kg | 0,75 | 0,05 | 0,0375 |
| Coliflor | Und | 0,5 | 0,25 | 0,125 |
| Champignon | kg | 1,9 | 0,2 | 0,38 |
| Tamarindo | kg | 1 | 0,1 | 0,1 |
| Condimentos | kg | 5 | 0,015 | 0,075 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Precio de costo: | | | | 2,3 |

| Receta Estándar - Plato fuerte | | | | |
|--------------------------------|------------------|-----------------|------------|--------------|
| Plato: | Rollo California | | | |
| Porción: | 1 | No: | 5 | |
| Insumos | Und | Precio Unitario | Peso Porc. | Precio/Porc. |
| algas | und | 0,15 | 1 | 0,15 |
| arroz | kg | 3 | 0,25 | 0,75 |
| Queso crema | kg | 3,3 | 0,05 | 0,165 |
| Aguacate | kg | 1,7 | 0,1 | 0,17 |
| Salmón | kg | 11,5 | 0,1 | 1,15 |
| Vinagre | lt | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Precio de costo: | | | | 2,385 |

| Receta Estándar - Postre | | | | |
|--------------------------|-----|-------------------|------------|---------------|
| Plato: | | Carpaccio de piña | | |
| Porción: | | 1 | No: | 1 |
| Insumos | Und | Precio Unitario | Peso Porc. | Precio/Porc. |
| Piña | und | 0,5 | 0,067 | 0,0335 |
| helado de coco | lt | 2,5 | 0,1 | 0,25 |
| canela | kg | 5 | 0,005 | 0,025 |
| amaretto | oz | 3,9 | 0,023 | 0,0897 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Precio de costo: | | | | 0,3982 |

| Receta Estándar - Postre | | | | |
|--------------------------|-----|-------------------------|------------|---------------|
| Plato: | | Mango con vodka y moras | | |
| Porción: | | 1 | No: | 2 |
| Insumos | Und | Precio Unitario | Peso Porc. | Precio/Porc. |
| Mango | kg | 1,8 | 0,2 | 0,36 |
| moras | kg | 2 | 0,1 | 0,2 |
| vodka | lt | 4,68 | 0,02 | 0,0936 |
| helado almendras | lt | 1,7 | 0,1 | 0,17 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Precio de costo: | | | | 0,8236 |

| Receta Estándar - Bebidas | | | | |
|------------------------------|-------|---------------------|------------|---------------|
| Bebida: | | Whisky en las rocas | | |
| Porción: | | 1 | No: | 1 |
| Insumos | und | Precio Unitario | Peso Porc. | Precio/Porc. |
| WHISKY JOHNNIE NEGRO 12 Años | 750cc | 28,5 | 0,053 | 1,5105 |
| hielo | kg | 1 | 0,02 | 0,02 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Precio de costo: | | | | 1,5305 |

| Receta Estándar - Bebidas | | | | |
|------------------------------------|-------|-----------------|------------|----------------|
| Bebida: | | Vodka Tonic | | |
| Porción: | | 1 | No: | 2 |
| Insumos | und | Precio Unitario | Peso Porc. | Precio/Porc. |
| VODKA ABSOLUT 1 LTR.1X12 | 750cc | 13,31 | 0,053 | 0,70543 |
| hielo | 1 | 1 | 0,02 | 0,02 |
| AGUA TONICA VITAL (NACIONAL) 2 LTR | 2 lt | 1,18 | 0,03 | 0,0354 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Precio de costo: | | | | 0,76083 |

| Receta Estándar - Bebidas | | | | |
|---------------------------|--------|-----------------|------------|----------------|
| Bebida: | | Cuba libre | | |
| Porción: | | 1 | No: | 3 |
| Insumos | und | Precio Unitario | Peso Porc. | Precio/Porc. |
| RON BACARDI LIMON 750C. | 750 cc | 6,17 | 0,053 | 0,32701 |
| hielo | 1 | 1 | 0,02 | 0,02 |
| gaseosa | 2 lt | 0,67 | 0,03 | 0,0201 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Precio de costo: | | | | 0,36711 |

| Receta Estándar - Bebidas | | | | |
|------------------------------------|--------|-----------------|------------|---------------|
| Bebida: | | Gin Tonic | | |
| Porción: | | 1 | No: | 4 |
| Insumos | Und/oz | Precio Unitario | Peso Porc. | Precio/Porc. |
| GIN BEEFEATER 750CC | 750 cc | 12 | 0,053 | 0,636 |
| hielo | 1 | 1 | 0,02 | 0,02 |
| AGUA TONICA VITAL (NACIONAL) 2 LTR | 2 lt | 1,18 | 0,03 | 0,0354 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Precio de costo: | | | | 0,6914 |

Anexo 6d

Estado de situación consolidado del total de compañías informantes

| CUENTA | | | |
|---|--|-------------|------------|
| I. ACTIVO | | 372.594.608 | 72.153.233 |
| 1. ACTIVO CORRIENTE | | 66.046.477 | 23.819.093 |
| a. DISPONIBLE | | 11.911.149 | 3.160.188 |
| CAJA, BANCOS | | 7.915.149 | 2.731.117 |
| INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES | | 3.996.000 | 429.071 |
| b. EXIGIBLE | | 39.925.537 | 14.581.565 |
| CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACION. | | 13.356.018 | 4.802.400 |
| (-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES | | -442.660 | -234.621 |
| OTAS. POR COBRAR CLIENTES RELACION | | 13.864.826 | 4.310.878 |
| OTRAS CUENTAS POR COBRAR | | 9.101.429 | 4.226.022 |
| CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR EMPRESA (IVA) | | 1.560.214 | 626.651 |
| CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR EMPRESA (IMPUESTO A LA RENTA) | | 2.485.710 | 850.235 |
| c. REALIZABLE | | 11.353.327 | 5.541.781 |
| INVENTARIO DE MATERIA PRIMA | | 4.515.572 | 2.907.221 |
| INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO | | 412.272 | 2.461 |
| INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES | | 2.074.487 | 792.610 |
| INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIAS EN ALMACEN | | 2.147.377 | 1.406.281 |
| MERCADERIAS EN TRANSITO | | 803.455 | 400.756 |
| INVENTARIO DE REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS | | 1.400.165 | 32.450 |
| d. OTROS | | 2.856.464 | 535.559 |
| 2. ACTIVO NO CORRIENTE | | 306.548.131 | 48.334.140 |
| a. FIJO TANGIBLE | | 225.569.406 | 18.131.438 |
| TERRENOS | | 24.095.728 | 1.827.942 |
| EDIFICIOS E INSTALACIONES | | 220.911.893 | 10.339.972 |
| MAQUINARIA, MUEBLES, ENSERES, EQUIPO | | 68.414.005 | 12.803.178 |
| EQUIPO DE COMPUTACION | | 5.753.908 | 1.514.162 |
| VEHICULOS | | 6.283.349 | 2.426.388 |
| OTROS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES | | 7.559.964 | 460.221 |
| (-) DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVO FIJO | | - | - |
| 105.218.674 | | 11.190.552 | |
| (-) DEPRECIACION ACUMULADA ACELERADA ACTIVO FIJO | | -2.230.768 | -49.873 |
| b. FIJO INTANGIBLE | | 2.226.912 | 2.042.986 |
| MARCAS, PATENT, DERECHOS LLAVE Y SIMILARES | | 5.433.058 | 5.227.239 |
| (-) AMORTIZACIONES ACUMULADAS | | -3.206.146 | -3.184.253 |
| c. DIFERIDO | | 19.743.383 | 10.938.445 |
| d. OTROS ACTIVOS | | 59.008.430 | 17.221.271 |
| II. PASIVO | | 187.414.500 | 62.477.659 |
| 1. PASIVO CORRIENTE | | 79.641.402 | 25.564.426 |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES | | 22.324.755 | 12.621.138 |
| OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS | | 23.655.381 | 3.549.140 |
| PRESTAMOS DE SUCURSALES, ACCIONISTAS Y CASA MATRIZ | | 12.224.984 | 1.536.698 |
| OBLIGACIONES | | 7.513.456 | 3.084.704 |
| OTROS PASIVOS | | 13.922.828 | 4.772.746 |
| 2. PASIVO NO CORRIENTE | | 107.773.097 | 36.913.233 |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES | | 5.750.300 | 2.115.741 |

| | | |
|--|--------------------|-------------------|
| OBLIGACIONES CON INSTITUCION FINANCIERAS | 58.056.472 | 28.913.706 |
| PRESTAMOS DE SUCURSALES, ACCIONISTAS Y CASA MATRIZ | 18.266.080 | 4.660.697 |
| OTROS PASIVOS | 17.591.593 | 1.187.685 |
| PASIVO DIFERIDO | 8.108.653 | 35.404 |
| III. PATRIMONIO | 185.180.108 | 9.675.574 |
| 1. CAPITAL | 116.470.448 | 6.103.871 |
| 2. RESERVAS | 97.215.204 | 12.353.896 |
| 3. RESULTADOS | -28.505.544 | -8.782.193 |
| UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTER. | 3.808.393 | 1.388.544 |
| PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES | -32.321.248 | - |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 9.292.547 | 2.784.554 |
| PERDIDA DEL EJERCICIO | -9285235,78 | - |
| UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO | 7311,41 | 271929,71 |
| PASIVO Y PATRIMONIO | 372.594.608 | 72.153.233 |
| Número de Compañías | 436 | 217 |

Anexo 6e

| Zen Restaurante Fusión & Lounge Bar | | | |
|-------------------------------------|------------------|-----------------------------|------------------|
| Balance General | | | |
| AÑO 1 | | | |
| ACTIVO | | PASIVO | |
| DISPONIBLE | 47330,00 | PORCION CTE.L.PLAZO | 22457,69 |
| INVENTARIOS | 5394,63 | D. C. PLAZO | 10308,45 |
| CUENTAS POR COBRAR | 44025,48 | IVA RETENIDO | 5177,40 |
| TOTAL CIRCULANTE | 96750,10 | PASIVO CORRIENTE | 37943,54 |
| FIJO | | | |
| TERRENO | 0,00 | | |
| OBRAS CIVILES | 30317,46 | | |
| EQUIPOS | 67977,18 | | |
| HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS | 20768,33 | | |
| | | | |
| MUEBLES Y EQ. DE OFICINA | 2200,00 | | |
| VEHICULOS | 12000,00 | | |
| EQUIPOS DE COMPUTACION | 6000,00 | TOTAL PASIVO L.PLAZO | 87816,44 |
| | | DEUDA L. PLAZO | 87816,44 |
| TOTAL ACTIVO FIJO | 139262,97 | TOTAL PASIVO | 125759,98 |
| DEPRECIACION ACUMULADA | -15772,82 | PATRIMONIO | |
| ACTIVO FIJO NETO | 123490,15 | CAPITAL | 49555,25 |
| OTROS ACTIVOS | | AUMENTOS DE CAPITAL | 0,00 |
| INVERSION PUBLICITARIA | 10000,00 | | |
| GASTOS DE CONSTITUCION | 2300,00 | UTIL. DEL EJERCICIO | 62033,01 |
| INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION | 8710,00 | | |
| AMORTIZACION ACUMULADA | -3902,00 | | |
| TOTAL OTROS ACTIVOS | 17108,00 | TOTAL PATRIMONIO | 111588,27 |
| | | | |
| TOTAL ACTIVOS | 237348,25 | TOTAL PAS. CAP. | 237348,25 |

| ESTADO DE RESULTADOS | | | |
|-------------------------------|-----------|-------------------|------------|
| GASTOS NOMINA | 108508,83 | INGRESOS POR VTAS | 462267,52 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | 61439,32 | COSTO DE VENTAS | -115599,16 |
| GASTOS FINANCIEROS | 8070,60 | | |
| DEPRECIACIONES | 15772,82 | | |
| GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS | 23113,38 | 1,250069824 | |
| OTROS GASTOS | 28554,73 | | |
| AMORTIZACIONES | 3902,00 | | |
| TOTAL GASTOS | 249361,67 | | |
| | | | |
| | | | |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 97306,69 | | |
| 15% PARTICIPACION TRAB. | -14596,00 | | |
| | | | |
| UTILIDAD DESPUES DE PART | 82710,69 | | |
| | | | |
| IMPUESTO RENTA | -20677,67 | | |
| UTILIDAD DESPUES DE IMPTO | 62033,01 | | |
| TOTAL | 346668,36 | TOTAL | 346668,36 |

| Zen Restaurante Fusión & Lounge Bar | | | | | | |
|-------------------------------------|-------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|
| ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS | | | | | | |
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| FUENTES | | | | | | |
| CAP. PROPIO | 49.555,25 | - | - | - | - | - |
| CREDITO DE LARGO PLAZO | 130.000,00 | | | | | |
| ING. POR VENTAS | - | 462.267,52 | 472.899,67 | 483.776,37 | 494.903,22 | 506.286,00 |
| ING. CUENTAS POR COBRAR | | | 44.025,48 | 45.038,06 | 46.073,94 | 46.073,94 |
| CREDITO CORTO PLAZO | - | 10.308,45 | 102.159,71 | 193.408,49 | 284.989,80 | 377.829,74 |
| VALOR RESCATE | - | - | - | - | - | - |
| IVA RETENIDO Y NO PAGADO | | 5.177,40 | 5.296,48 | 5.418,30 | 5.542,92 | 5.670,40 |
| SALDO ANTERIOR | | 19.282,29 | 47.330,00 | 197.060,17 | 339.759,59 | 477.442,06 |
| TOTAL FUENTES | 179.555,25 | 497.035,66 | 671.711,33 | 924.701,39 | 1.171.269,47 | 1.413.302,13 |
| USOS | | | | | | |
| INVERSIONES | 160.272,97 | | | | | |
| GASTOS DE NOMINA | - | 108.508,83 | 108.508,83 | 108.508,83 | 108.508,83 | 108.508,83 |
| COSTOS DIRECTOS | | 115.599,16 | 118.257,94 | 120.977,87 | 123.760,36 | 126.606,85 |
| VARIACION DE INVENTARIOS | | 5.394,63 | 124,08 | 129,85 | 132,84 | - |
| COSTOS INDIRECTOS | | - | - | - | - | - |
| G. DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS | | 61.439,32 | 61.439,32 | 61.439,32 | 61.439,32 | 61.439,32 |
| PAGO PRAL CREDITO CORTO PLAZO | | | 10.308,45 | 102.159,71 | 193.408,49 | 284.989,80 |
| PAGO INTERESES CR. CORTO PLAZO | | | 1.752,44 | 17.367,15 | 32.879,44 | 48.448,27 |
| SERVICIO DEUDA PAGO AL PRINCIPAL | | 19.725,87 | 22.457,69 | 25.567,83 | 29.108,69 | 33.139,92 |
| SERVICIO DEUDA PAGO INTERESES | | 8.070,60 | 14.048,79 | 10.938,64 | 7.397,78 | 3.366,55 |
| CUENTAS POR COBRAR | | 44.025,48 | 45.038,06 | 46.073,94 | 46.073,94 | 46.073,94 |
| G. DE COMERCIALIZACION Y VENTAS | - | 23.113,38 | 23.644,98 | 24.188,82 | 24.745,16 | 25.314,30 |
| IMPREVISTOS | - | 28.554,73 | 28.820,61 | 29.092,60 | 29.370,85 | 29.655,50 |
| PAGO IVA RETENIDO | | - | 5.177,40 | 5.296,48 | 5.418,30 | 5.542,92 |
| TOTAL USOS | 160.272,97 | 414.431,99 | 439.578,57 | 551.741,04 | 662.244,00 | 773.086,19 |
| SALDO FUENTES - USOS | 19.282,29 | 82.603,67 | 232.132,76 | 372.960,35 | 509.025,47 | 640.215,94 |
| SALDO ANTERIOR | | 19.282,29 | 47.330,00 | 197.060,17 | 339.759,59 | 477.442,06 |
| SERVICIO DEUDA L.P. AL PRINCIPAL | | 19.725,87 | 22.457,69 | 25.567,83 | 29.108,69 | 33.139,92 |
| SERVICIO DEUDA C.P. PRINCIPAL | | - | 10.308,45 | 102.159,71 | 193.408,49 | 284.989,80 |
| Depreciación Activos Fijos | | 15.772,82 | 15.772,82 | 15.772,82 | 15.772,82 | 15.772,82 |
| Amortizaciones | | 3.902,00 | 3.902,00 | 3.902,00 | 3.902,00 | 3.902,00 |
| UTILIDAD | - | 97.306,69 | 96.751,96 | 91.588,32 | 87.126,66 | 83.271,57 |
| Participación Trabajador (15%) | | 14.596,00 | 14.512,79 | 13.738,25 | 13.069,00 | 12.490,74 |
| UTILIDAD DESPUES DE PART | - | 82.710,69 | 82.239,16 | 77.850,07 | 74.057,66 | 70.780,83 |
| Impuesto a la Renta (25%) | | 20.677,67 | 20.559,79 | 19.462,52 | 18.514,42 | 17.695,21 |
| UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO | - | 62.033,01 | 61.679,37 | 58.387,55 | 55.543,25 | 53.085,63 |
| SALDO DE CAJA | 19.282,29 | 47.330,00 | 197.060,17 | 339.759,59 | 477.442,06 | 610.030,00 |
| Inversión Inicial | 179.555,25 | | | | | |
| Flujo de efectivo | -179.555,25 | 89.778,44 | 95.402,98 | 89.001,01 | 82.615,85 | 76.126,99 |
| TASA INTERNA DE RETORNO | 46,96% | | | | | |