



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN NUEVO CONCEPTO DE RESTAURANTE
“CACAO GOURMET CUISINE & LOUNGE” EN QUITO, CON ENFOQUE
EN LA UTILIZACIÓN DE CACAO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales
e Ingeniero Comercial

Profesora Guía
María Esther González Huerta

Autores
Daniel Andrés Dobronski Torres
Hugo Andrés Cadena Cadena

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

María Esther González Huerta
Magister en Gerencia Empresarial MBA
C.C.1713139283

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LOS ESTUDIANTES

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

Daniel Andrés Dobronski Torres
C.C. 1713508891

Hugo Andrés Cadena Cadena
C.C. 1713508891

AGRADECIMIENTOS

Ante todo a Dios, por sus constantes bendiciones, A nuestros Padres, por su apoyo incondicional en toda la carrera, al Chef José Troya, por su asesoría en el proyecto; Personalmente Andrés Cadena, a mis padres, hermano, mi querida esposa y a mi hijo Martín, fuente e inspiración de vida Por mi parte Daniel Dobronski, a mi madre, mi hermano y Alejandra, por su motivación y ejemplo para alcanzar metas

RESUMEN

El objetivo general del plan de negocio es evaluar la aceptación del mercado y la viabilidad comercial y financiera para la creación de un restaurante *gourmet* con enfoque en la utilización de cacao en su menú, como un nuevo concepto de negocio en la oferta gastronómica de Quito. La industria está conformada por 141 empresas que generan un total de ingresos anuales de \$176.4 millones y un promedio de \$1.3 millones por empresa a nivel nacional. En el norte de Quito y Cumbayá existen 37 restaurantes de primera categoría que presentan ingresos anuales de \$74.7 millones de dólares.

La industria presenta amenazas en el ámbito económico por la desaceleración actual de la economía y político por la reforma tributaria. El factor social se presenta favorable por las nuevas tendencias culinarias y el tecnológico genera oportunidades por las estrategias digitales que permiten tener mejor contacto con el cliente. En cuanto al análisis de las cinco fuerzas, tiene amenaza baja en el poder de negociación de los proveedores al igual que la entrada de nuevos competidores. El poder de negociación de los consumidores refleja una amenaza media. La rivalidad entre competidores es alta y la amenaza de los productos sustitutos es media alta.

El modelo de negocio tiene como base fundamental la experiencia innovadora que se genera en el consumidor desde el ingreso al restaurante que muestra un diseño moderno, resaltando la historia y tradición en torno al cacao. El nivel de servicio del personal tendrá la destreza y conocimiento para brindar un tour guiado al cliente al inicio de su visita. Esta vivencia se complementa con una sugerencia personalizada por parte del Chef ofreciendo platos de autor con productos según la temporada. La búsqueda de la ventaja competitiva para el negocio se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente implementando una cultura de servicio con conocimientos profundos de aspectos conductuales.

El negocio encaja dentro de una estrategia de nicho o enfoque de mercado, al ser una oferta gastronómica no masificada con alta innovación. Además busca desarrollar el nicho de mercado que actualmente es gustoso del cacao tradicional con dulce y también del *premium* amargo, generando sabores nuevos en la gastronomía gourmet.

El objetivo de la investigación de mercado es identificar la percepción y nivel de aceptación del segmento de mercado a la propuesta de negocio en creación de un restaurante que oferte platos elaborados a base de cacao, mediante la determinación de gustos y preferencias.

El mercado objetivo final está compuesto por 7.479 personas. (Arellano, 2012). El nivel de aceptación hacia la propuesta culinaria se presenta favorable en un 78% del segmento quienes estarían dispuestos a visitar el restaurante, un 17% que está indeciso y un 5% que no iría. Esto demuestra que la idea de negocio es atractiva para el segmento de mercado.

La estrategia de posicionamiento se enfoca en formar parte de restaurantes de primera categoría de la competencia directa conformada por 37 establecimientos. El precio promedio de un plato fuerte, bebida y entrada o postre se fijará en \$25 dólares sin incluir impuestos, lo cual significa un 25% menos que el promedio de los restaurantes de la misma categoría dentro de la competencia. Esta estrategia brindará un fuerte posicionamiento al restaurante con una propuesta de valor "*lo mismo por menos*".

La clave para que el principal producto, la experiencia, sea exitoso y así mantener a los clientes felices, comienza con empleados felices, enfocados y con energía positiva. Es una prioridad saber leer al cliente en sus gestos, posiciones, distancia con el plato y demás indicadores para lograr entregarle lo que él busca. Uno de los objetivos del negocio será dar valor agregado al cliente, ofreciendo experiencias inesperadas mediante sorpresas espontáneas y generar momentos sorprendentes en torno a oportunidades. Una forma de

llegar al cliente es entregándole como entrada muestras de productos de temporada para que experimente nuevas alternativas.

La venta se realizará en un restaurante diseñado exclusivamente para esta propuesta de negocio de acuerdo con la propuesta de valor. El inmueble será remodelado en su interior y exterior de acuerdo con la imagen de marca. Debido a que el producto principal es la experiencia generada en el cliente en su visita al restaurante, éste debe desarrollar un ambiente innovador y agradable basado principalmente en su infraestructura y diseño moderno que muestre fotos, cuadro, objetos y conceptos en torno al cacao.

Para lograr una fuerte construcción de marca se debe mantener una comunicación continua y transparente con los clientes para generar lealtad y preferencia. Para ello, la era digital ha generado muchas nuevas herramientas de información y comunicación como redes sociales, sitios *web*, correo electrónico, *blogs* y diversas aplicaciones. Éstas van a ser el principal canal de comunicación con los clientes, sin dejar de lado los medios tradicionales como revistas especializadas en gastronomía y turismo.

La estructura organizacional será liderada por sus tres accionistas: dos promotores y un *Chef*, quienes a su vez conformarán el Comité Directivo y ejercerán el rol de Representantes Legales ante organismos de control. Estas personas no serán parte de la nómina de la empresa. El negocio tendrá 14 empleados divididos en *back of the house*; quienes realizarán funciones de cocina y no tendrán contacto directo con el cliente y *front of the house*; quienes realizarán funciones de servicio al cliente mientras éste se encuentre en el restaurante. El negocio no tiene un departamento contable tributario, por lo que se manejará un esquema de *Outsourcing* contable tributario con una firma con experiencia en el área y asesoría legal.

La viabilidad financiera del proyecto es favorable con un valor neto actual de \$171 mil dólares generado por los flujos futuros proyectados a cinco años. La inversión inicial requerida es de \$205 mil dólares financiada en un 42% por fondos propios de los accionistas y 58% por deuda obtenida de la CFN. La tasa interna de retorno es de 19.6% que excede a la tasa de descuento en 4.9%, lo que genera una rentabilidad adicional a la requerida para un proyecto con el nivel de riesgo de la industria de alimentos y bebidas creado en Ecuador, con la estructura de capital definida.

ABSTRACT

The business plan aims to assess market acceptance and financial viability for creating a gourmet restaurant with focus on the use of cocoa in its menu as a new business concept in the culinary offerings in Quito. The foods and beverages industry is composed of 141 companies with annual total revenue of \$176 million dollars and with the average of \$1.3 million dollars per company nationwide. At the north of Quito and Cumbayá there are 37 first class restaurants with a \$74.7 million dollars of total revenue.

The industry presents economic threats caused by the economy current slowdown and the tax reform. The social factor is favorable because of the new culinary trends and technological opportunities generated by digital strategies. This fact allows developing a better contact with the customer. Regarding to Michel Porter analysis, the bargaining power of suppliers has low impact on industry as well as the threat of new entrants. The bargaining power of buyers reflects a medium threat. And the rivalry among existing competitors is high as well as the threat of substitute products.

The business model is based fundamentally on the customer experience from arrival showing a modern design and cocoa environment including its history. The level of customer service will have the skill and knowledge to provide a walk inside at the beginning of the visit. This experience is complemented by the Chef's personalized suggestion offering seasonal cuisine. The competitive advantage focuses on satisfy customer expectative creating a service culture with deep knowledge of client behavioral aspects.

The market research purpose is to identify the perception and acceptance level of the market segment toward culinary proposal with cocoa as a main ingredient, by determining its likes and preferences. The final target market has 7479 people conformed by sophisticated and modern people. The level of acceptance of the culinary proposal is favorable by 78% of the segment who

would be willing to visit the restaurant and 17% that is still undecided. This evidences that the business idea is attractive to the market segment.

Positioning strategy propose being part of the first class restaurants conformed by 37 establishments from direct competition. The average check is being set at \$25 dollars excluding tax, which means 25% less than the average of same competitors. This strategy will provide a strong positioning with a value proposal of "the same for less".

The success of the main product and thus the restaurant to keep customers happier begins with an employee's positive energy. It is a priority to read customer gestures, positions, distance to the food and other indicators to achieve best service. One of the business goals will be delivering value added to the customer, offering unexpected surprises through spontaneous and surprising moments.

The restaurant will be designed exclusively for this business concept according to the value proposal. The property will be redesigned inside and outside regarding brand management. Because the main product generated in the customer is the experience, it must develop an innovative and friendly atmosphere mainly based on modern infrastructure that shows photos, stories, process, objects and concepts around cocoa. To achieve a strong brand building, marketing must maintain a continuous and transparent communication with customers to build loyalty. Moreover, the digital age has created many new tools for information and communication through social networks, websites, mailing, blogs and other applications. This will be the main channel of communication with customers, together with traditional media like gastronomy specialized magazines.

Organizational structure will be led by company shareholders who are part of the board of directors and shall exercise the role of Legal Representatives. These people will not be on the company payroll. The business will have

fourteen employees divided into back of the house; who shall perform kitchen and productive tasks and have no direct contact with the customer; and front of the house, who perform customer service functions. The business does not have a tax accounting department, therefore it will hire an accounting outsourcing firm and legal advice with the enough experience.

The financial viability of the project is favorable with a net present value of \$171 thousand dollars generated by performing future cash flows in a five years frame. The total investment required is \$205 thousand dollars funded 42% by shareholder equity and 58% by financial debt. The internal rate of return is 19.6% which exceeds the discount rate by 4.9%, generating additional profitability than the required for this kind of project considering the foods and beverages industry risk level and the capital budget defined.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 JUSTIFICACIÓN	2
1.3 OBJETIVO GENERAL	4
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	6
2.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN: ENTORNO E INDUSTRIA	6
2.1.1. Tendencias de la industria	6
2.1.2 Estructura de la industria.....	9
2.1.3 Análisis del ambiente externo	12
2.1.4 Cadena de distribución de la industria	19
2.1.5 Análisis de la competitividad de la industria	21
2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO	25
2.2.1 La idea de negocio	25
2.2.2 Modelo de negocio	26
2.2.3 Análisis FODA	26
2.2.4 Visión, Misión y Objetivos	29
2.2.5 Estrategia de ingreso	30
3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	32
3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.2 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.3.1 Objetivo general	32
3.3.2 Objetivos específicos	32
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y FUENTES DE DATOS.34	
3.4.1 Tipo de investigación.....	34

3.4.2 Fuentes de datos.....	35
3.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.5.1 Resultados de las entrevista a expertos.....	37
3.5.2 Resultados del grupo focal.....	41
3.5.3 Resultados de la observación	42
3.5.4 Resultados de la encuesta	45
3.6 TAMAÑO DE MERCADO POTENCIAL.....	51
3.7 CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	52
4. PLAN DE MARKETING	53
4.1 ESTRATEGIA DE MARKETING	53
4.1.1 Posicionamiento.....	54
4.2 OBJETIVOS DE MARKETING	55
4.3 CADENA DE VALOR.....	55
4.3.1 Actividades primarias	56
4.3.2 Actividades de apoyo	57
4.4 IMAGEN DE MARCA	58
4.4.1 Nombre del restaurante.....	58
4.4.2 Slogan.....	58
4.4.3 Isologo.....	59
4.5 MEZCLA DE MARKETING	59
4.5.1 Producto.....	59
4.5.2 Precio	68
4.5.3 Plaza	70
4.5.4 Promoción	73
4.6 PRESUPUESTO DE MARKETING	74
4.7 CONCLUSIÓN DEL PLAN DE MARKETING.....	75
5 PLAN DE OPERACIONES.....	76
5.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES	76
5.2 CICLO DE OPERACIONES Y PROCESOS.....	78
5.2.1 Proceso de adquisición del servicio	78

5.2.2 Flujo de procesos de la operación	79
5.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	80
5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS	81
5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	85
5.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	86
5.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES.....	88
5.7.1 Aspectos Societarios.....	88
5.7.2 Aspectos Tributarios.....	88
5.7.3 Aspectos Regulatorios	89
5.8 CAPACIDAD INSTALADA Y NIVEL DE PRODUCCIÓN	89
5.9 CRECIMIENTO FUTURO DEL NEGOCIO	90
5.10 CONCLUSIONES	90
6 EQUIPO GERENCIAL.....	91
6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	91
6.2 PERSONAL CLAVE Y FUNCIONES DEL CARGO.....	92
6.3 POLÍTICA DE EMPLEO, REMUNERACIÓN A EMPLEADOS Y BENEFICIOS	97
6.4 REPARTICIÓN DE LA PROPIEDAD Y COMPENSACIÓN PARA ACCIONISTAS.....	99
6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS	100
6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS.....	100
7 CRONOGRAMA GENERAL.....	102
7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	102
7.2 DIAGRAMA DE GANTT	102
7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS	103
7.4 CONCLUSIONES	104

8 RIESGOS ASOCIADOS AL NEGOCIO	105
8.1 PRINCIPALES RIESGOS	105
8.1.1 Riesgo de liquidez	105
8.1.2 Riesgo de mercado	105
8.1.3 Riesgo crediticio	106
9 PLAN FINANCIERO	107
9.1 INVERSIÓN INICIAL	107
9.2 INGRESOS	107
9.3 COSTOS FIJOS Y VARIABLES	108
9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	109
9.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	110
9.6 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO	111
9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	112
9.8 INDICADORES FINANCIEROS	112
9.9 EVALUACIÓN	113
10. PROPUESTA DE NEGOCIO	115
10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO	115
10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL	115
11. CONCLUSIONES	116
11.1 CONCLUSIONES	116
REFERENCIAS	119
ANEXOS	122

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

Se cree que el cultivo de cacao fue iniciado por los Aztecas y Mayas hace aproximadamente dos mil años, sin embargo se han encontrado registros que relatan que su origen se dio en la Amazonía hace casi cinco mil años. En tiempos de la conquista española, los granos de cacao eran usados como moneda. A finales del siglo XIX los suizos lograron producir el primer chocolate de leche, después de varios experimentos añadiendo vainilla y azúcar (Revista Líderes, 2015). En Ecuador existen registros que su producción inició desde 1780 por guayaquileños, sin embargo fue en 1911 cuando éste ingresó en el grupo de los mayores exportadores.

Actualmente la producción de cacao en el país se realiza principalmente en Los Ríos, Guayas, Manabí y Sucumbíos debido al ecosistema tropical al cual pertenece esta fruta. La producción de cacao proviene de experiencias ancestrales en las cuales la técnica y el desarrollo de cultivos eran los principales factores para lograr cosechas de alta calidad. “Para establecer una plantación de cacao se requiere obtener una superficie adecuada que permita una producción sustentable” (Revista Líderes, 2015). El establecimiento y mantención de una plantación de cacao conlleva varios costos que van desde la preparación del suelo, plantación de árboles sombra, control de malezas, construcción de canales de drenaje y riego y secadoras del grano.

La comercialización del cacao en el Ecuador ha permitido la aparición de varios actores desde el productor o agricultor, pasando por intermediarios y mayoristas, hasta llegar a los grandes exportadores. A lo largo de la historia, el pequeño agricultor no ha podido generar un nivel de desarrollo que le permita convertirse en exportador, más bien ha tenido que valerse de intermediarios para poder vender su cosecha. Los canales de comercialización han sido históricamente muy robustos, en los cuales entre el productor y el exportador han existido siempre, por lo menos dos intermediarios: pequeños comerciantes

y mayoristas. En los últimos años la creación de asociaciones de productores ha permitido generar una mayor interacción entre el productor y el exportador, dejando mayores retribuciones económicas para los agricultores.

La industrialización del cacao conlleva un proceso que inicia con la limpieza del grano, posteriormente se lo tuesta para exaltar su sabor, se extrae su cáscara y finalmente se lo muele para obtener licor de cacao. “Entre los productos exportables se encuentran el cacao en grano, pasta de cacao, polvo de cacao, torta de cacao, manteca de cacao, chocolate y hasta su cáscara” (Revista Líderes, 2015).

En cuanto a la exportación, existen actualmente en el país dos entidades de apoyo y promoción que son: ProEcuador, entidad gubernamental que pertenece al Ministerio de Comercio Exterior; y Anecacao, Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del Ecuador. Los precios de exportación fluctúan de acuerdo a condiciones de oferta y demanda en cantidad y calidad del grano, por lo que es determinado en las principales Bolsas de Valores.

Finalmente, el potencial que tiene el cacao fino de aroma en los mercados internacionales sigue siendo creciente, especialmente en mercados europeos y asiáticos, donde se empieza a demandar mayor variedad de este tipo de cacao para elaborar distintos platos gastronómicos de alta calidad. Tanto el gobierno como la empresa privada han dado importantes pasos para aprovechar de mejor manera esta oportunidad creciente en el mercado global, exigiendo mejores estrategias y cambios que garanticen un desarrollo sostenido de toda la cadena de valor.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La oferta gastronómica en Quito ha presentado un importante desarrollo, no sólo con la aparición de varias franquicias de comida rápida sino también con la creación de varios restaurantes de comida gourmet. Este desarrollo ha sido impulsado mediante una inyección de recursos que ha dinamizado la

economía ecuatoriana en los últimos años, debido en gran parte al fuerte gasto generado por el gobierno. El movimiento económico generado ha tenido un fuerte impacto en la clase media mejorando su poder adquisitivo, siendo éste uno de los principales factores para el crecimiento en ocupación y ventas de restaurantes de comida gourmet en la ciudad. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, en el año 2012 existían 7.651 empresas de servicio de alimentos y bebidas a nivel nacional. En el 2013, el número de estos establecimientos registrados en el Ministerio de Turismo presentó un incremento del 15% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012). Según la Agencia Municipal “Quito Turismo”, existen en la capital 8 restaurantes de lujo, 278 de primera categoría y 357 de segunda, clasificados de acuerdo con el nivel de formación de sus meseros, números de platos internacionales y calidad en el servicio (El Comercio, 2012).

De igual forma, es evidente el incremento del turismo en Quito en los últimos años, motivado principalmente por el apoyo del gobierno a través de campañas turísticas y por el reconocimiento de Quito como el destino turístico líder de Sudamérica. De acuerdo con el Ministerio de Turismo, en julio de 2014 se registró un incremento del 12% en las llegadas de extranjeros al Ecuador con respecto a julio de 2013, de los cuales el 43% realizaron su entrada por la ciudad Quito (Ministerio de Turismo, 2014). Aún más, con la participación de Quito en el concurso “Las siete ciudades maravillas del mundo”, se prevé un crecimiento de turistas entre el 20% y el 100% hasta el 2018. (Diario La Hora, 2014).

Por otro lado, “en el 2008, Ecuador declaró al cacao fino de aroma, “Cacao Arriba”, exaltando la alta calidad del producto y características determinadas por su procedencia y conocimiento ancestral de su cultivo” (IEPI, 2014). Este avance coloca al Ecuador como el mayor productor de cacao fino de aroma del mundo. Las exportaciones corresponden a materia prima y no generan mayor valor para el país. El gobierno a través de su plan para impulsar el cambio de la matriz productiva está realizando importantes esfuerzos para fomentar la

tecnificación del cacao, transformándolo y comercializándolo al mundo con mayor valor agregado. A este desarrollo se han sumado importantes marcas nacionales e internacionales como *Nestlé, Pacari, República del Cacao, BKL Corporation CAONI, Chocoart, Ecuartesanal, Fine & Flavour (Valdivian Chocolate), Hoja Verde Gourmet, Kallari, PAKAL*, entre otros. (Proecuador, 2014).

Estos antecedentes permiten identificar una oportunidad de negocio que no existe en la actualidad en el mercado, ya que siendo el país mayor exportador de cacao fino de aroma, se debe explotar la oportunidad de trabajar con un producto de la más alta calidad en el mundo, ofreciendo a los consumidores una alternativa diferente y una experiencia única. Por esta razón surge la idea de crear un nuevo concepto de restaurante gourmet en Quito, que utilice cacao fino de aroma como ingrediente para los platos principales del menú.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Evaluar la aceptación del mercado y la viabilidad comercial y financiera para la creación de un restaurante gourmet con enfoque en la utilización de cacao en su menú, como un nuevo concepto de negocio en la oferta gastronómica de Quito.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Analizar el ambiente externo y la competitividad de la industria en la que se desarrollará la empresa para establecer el modelo de negocio adecuado
- b. Realizar una investigación que permita medir el tamaño, características y nivel de aceptación del mercado objetivo hacia el concepto gastronómico propuesto

- c. Desarrollar el plan de marketing en el que se establezcan las estrategias de mercadeo para impulsar las ventas mediante el diseño del producto, fijación de precio, plaza y la mezcla de comunicación dirigida al mercado objetivo
- d. Diseñar un plan técnico y operativo que permita identificar la ubicación óptima del local, el abastecimiento y la administración de inventarios, los procesos de preparación del producto, el manejo del personal de servicio y aspectos regulatorios para el funcionamiento
- e. Definir la estructura organizacional del negocio, incluyendo análisis de cargos y competencias, descripción de funciones, remuneraciones y demás temas relacionados
- f. Elaborar un plan financiero que permita evaluar la viabilidad del negocio a través de su rentabilidad generada y el nivel de financiamiento adecuado
- g. Realizar un análisis de sensibilidad de las variables más importantes que puedan impactar a la generación de flujos para la empresa y su rentabilidad, definiendo los distintos escenarios que tendría el negocio

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN: ENTORNO E INDUSTRIA

El negocio se desarrollará dentro de la industria de servicios de alimentos y bebidas, delimitada geográficamente en el norte de Quito y Cumbayá. La Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores lleva a cabo su control y seguimiento mediante la segmentación de las industrias del país basada en códigos CIIU 4.0 (Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas). El negocio se enmarcará dentro del código CIIU4: I5610.11 que significa “Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etc.”. El tamaño de la industria de acuerdo con esta clasificación se presenta a continuación:

Tabla1 Tamaño de la industria

Código	Descripción	No. empresas	Ingresos anuales totales (\$)	Ingresos anuales promedio (\$)
I56	Servicio de alimentos y bebidas	256	436,919,625	1,706,717
I5610	Actividades de restaurantes y servicio móvil de comidas	190	299,909,900	1,578,473
I5610.1	Restaurantes	182	231,510,254	1,272,034
I5610.11	Restaurates, cevicherías, picanterías, cafeterías, etc.	141	176,465,981	1,251,532

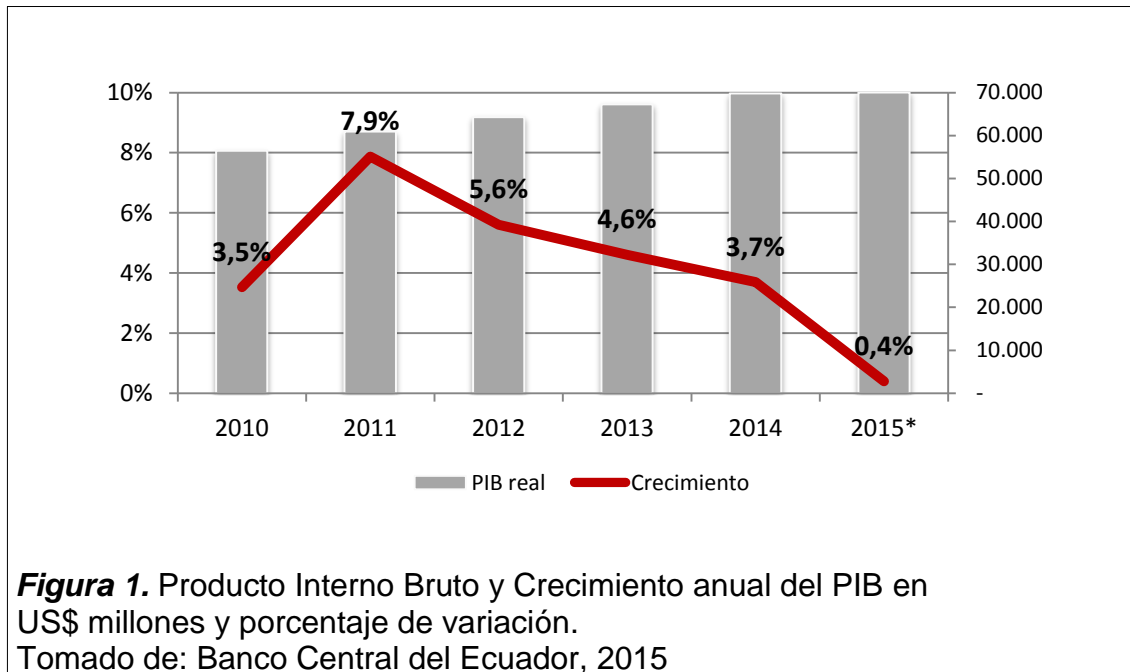
Datos a diciembre de 2014

Adaptada de: (Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores, 2014)

La industria está conformada por 141 empresas que generan un total de ingresos anuales de \$176.4 millones y un promedio de \$1.3 millones por empresa a nivel nacional. Será limitada por dos factores: geográficamente, en el norte de Quito y Cumbayá; y de acuerdo a la clasificación de “Quito Turismo”, a restaurantes de primera categoría.

2.1.1. Tendencias de la industria

Desde el año 2011, la economía ecuatoriana ha presentado fuertes crecimientos del PIB (Producto Interno Bruto) superiores al 4% empujado principalmente por un alto precio del petróleo y un fuerte gasto público que dinamizó la economía, tal como lo indica el siguiente gráfico.



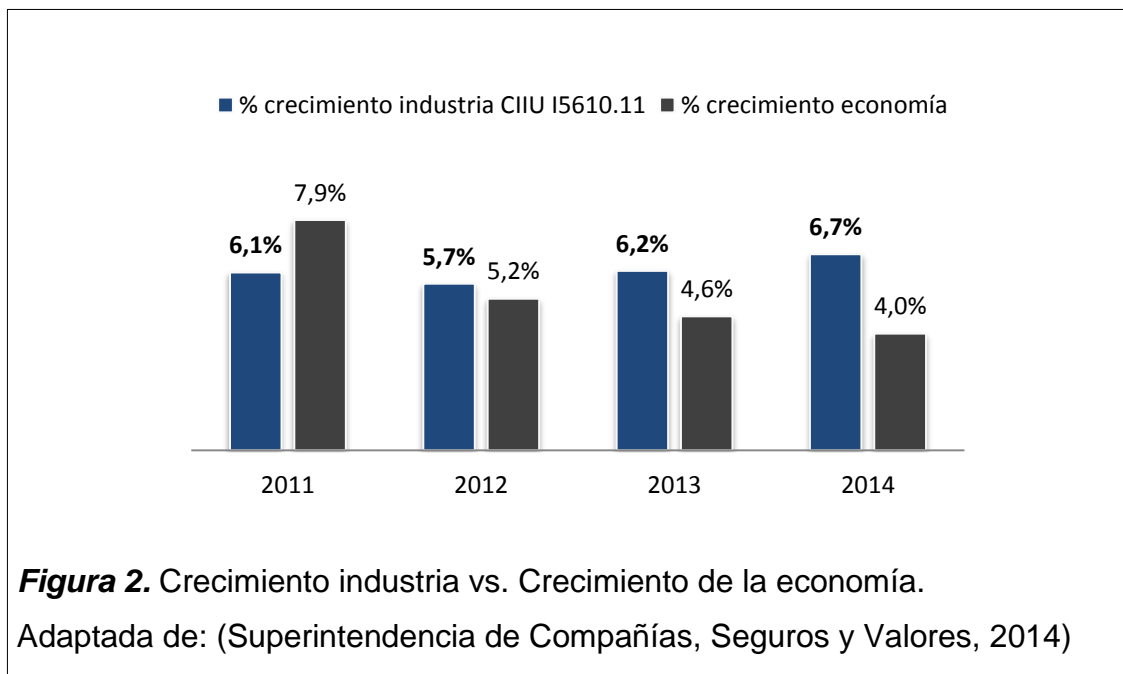
Los últimos cinco años presentaron altos niveles de crecimiento económico. La industria de alimentos y bebidas, dentro de la cual se encuentran todos los restaurantes y bares han incrementado su contribución al desarrollo de la economía, llegando en 2014 a participar con el 13.3% del crecimiento anual. En la siguiente tabla se evidencia la importancia de la industria en la economía ecuatoriana.

Tabla2 Contribución de la industria de alimentos y bebidas al crecimiento del PIB

Año	% Crecimiento de PIB	% Contribución
2011	7.9%	11.0%
2012	5.2%	11.5%
2013	4.6%	13.0%
2014	4.0%	13.3%

Adaptada de: Banco Central del Ecuador, 2015

De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores se han presentado importantes crecimientos en el período 2011 - 2014 en el sector, siendo incluso superiores al crecimiento de la economía en los tres últimos años, como se indica a continuación.



Los restaurantes junto con los demás servicios turísticos han tenido un impulso importante en los últimos cinco años, debido principalmente a la fuerte promoción para dar a conocer al Ecuador en el mundo. Además, el incremento del PIB per cápita y en sí del poder adquisitivo especialmente de la clase media ha generado una proliferación de restaurantes con ofertas gastronómicas de distintos lugares del mundo y todo tipo de franquicias internacionales que han permitido que los ingresos generados en esta industria crezcan significativamente. Esto se ve claramente reflejado en los porcentajes de ocupación y niveles de facturación de restaurantes de esta categoría.

Por lo tanto, la industria analizada se encuentra en una etapa de despliegue en su ciclo de vida debido al incremento de consumidores y oferentes. El volumen de ingresos de la industria es de \$176 millones, siendo una oportunidad de negocio atractiva.

Por otro lado, los precios de los servicios de alimentos y bebidas también han presentado un importante incremento en los últimos años, aportando en un

5.38% al incremento de la inflación, según el INEC¹. El cuidado del ambiente eliminando desperdicios de alimentos es un tema de preocupación global y una oportunidad para reducir costos y crear eficiencias. (La Barra, 2015).

La comunicación digital toma cada vez más fuerza gracias a los avances tecnológicos y permite a los restaurantes y cadenas de comidas, promocionarse y posicionarse en la mente del consumidor de manera más directa y a menores costos. (La Barra, 2015).

El crecimiento de la oferta gastronómica en el norte de Quito y Cumbayá ha sido exponencial en los últimos dos años en las distintas categorías de restaurantes, incluida gastronomía internacional de Japón, Perú, Francia, Italia y especialmente sabores fusionados que han tenido éxito por su nivel de innovación.

2.1.2 Estructura de la industria

En el norte de Quito y Cumbayá existen 37 restaurantes de primera categoría que presentan ingresos anuales de \$74.7 millones de dólares y se detallan a continuación con información actualizada a diciembre de 2014.

¹ INEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

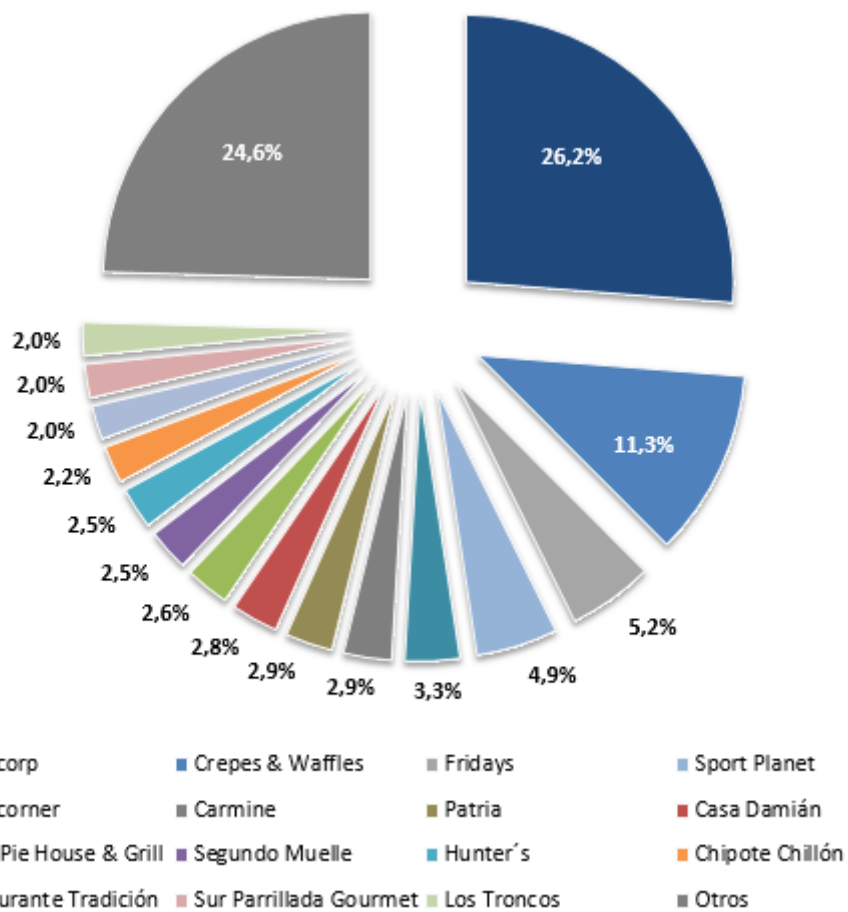


Figura 3. Estructura de la industria.

Adaptada de: (Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores, 2014)

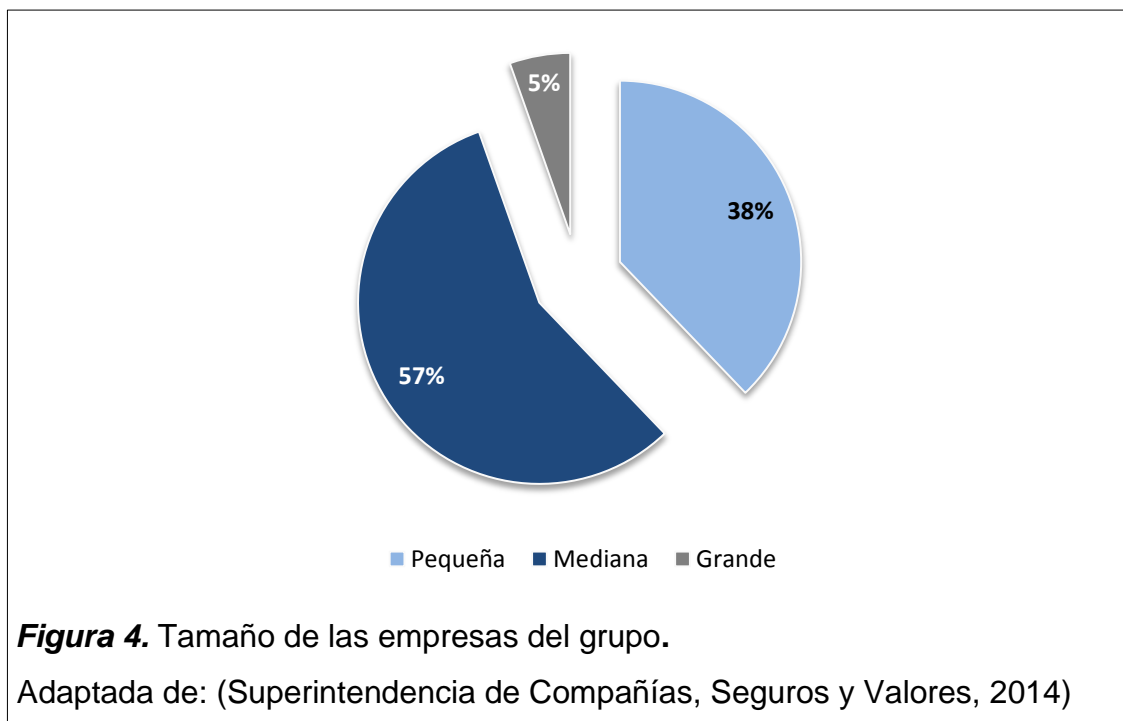
Tabla 3 Estructura de la industria

No.	Nombre comercial	Tamaño	Localización	Ingresos anuales (\$)	% Part.
1	Sushicorp	Grande	La Floresta	19,606,722.18	26.2%
2	Crepes & Waffles	Grande	Orellana	8,430,475.00	11.3%
3	Fridays	Mediana	La Carolina	3,856,899.00	5.2%
4	Sport Planet	Mediana	Iñaquito	3,683,358.76	4.9%
5	Swisscorner	Mediana	Cumbayá	2,472,003.53	3.3%
6	Carmine	Mediana	El Batán	2,168,307.29	2.9%
7	Patria	Mediana	Cumbayá	2,129,879.00	2.9%
8	Casa Damián	Mediana	La Pradera	2,106,453.00	2.8%
9	Lucia Pie House & Grill	Mediana	La Carolina	1,973,002.23	2.6%
10	Segundo Muelle	Mediana	La Floresta	1,876,435.00	2.5%
11	Hunter's	Mediana	La Floresta	1,861,562.00	2.5%
12	Chipote Chillón	Mediana	Cumbayá	1,670,906.45	2.2%
13	Restaurante Tradición	Mediana	Jipijapa	1,519,965.91	2.0%
14	Sur Parrillada Gourmet	Mediana	El Batán	1,512,387.58	2.0%
15	Los Troncos	Mediana	La Carolina	1,504,298.02	2.0%
16	San Telmo	Mediana	El Batán	1,439,101.00	1.9%
17	Capuleto	Mediana	La Carolina	1,278,432.00	1.7%
18	Mi Cocina	Mediana	El Batán	1,191,252.25	1.6%
19	Zink Gastro Bistro	Mediana	La Paz	1,164,273.99	1.6%
20	Zao	Mediana	La Paz	1,139,023.33	1.5%
21	Tony Roma's	Mediana	Iñaquito	1,088,260.84	1.5%
22	Restaurante Barlovento	Mediana	La Floresta	1,034,832.62	1.4%
23	Vecindad de los Cuates	Pequeña	El Batán	993,668.28	1.3%
24	Caffeto	Pequeña	La Carolina	988,156.34	1.3%
25	Rincón de Francia	Pequeña	La Mariscal	987,432.00	1.3%
26	Bocatto Da Fiorentino	Pequeña	Cumbayá	854,239.00	1.1%
27	Chez Jerome	Pequeña	La Paz	799,612.69	1.1%
28	La Choza	Pequeña	La Floresta	797,822.01	1.1%
29	Pavarotti Cuisine	Mediana	La Floresta	787,140.35	1.1%
30	Parrilladas Columbus	Pequeña	La Carolina	678,414.50	0.9%
31	Taconazo	Pequeña	El Batán	613,765.00	0.8%
32	Cosa Nostra	Pequeña	La Carolina	538,170.00	0.7%
33	Pims	Pequeña	La Floresta	503,387.17	0.7%
34	La Burguesa	Pequeña	Gonzales Suárez	438,919.00	0.6%
35	Sole e Luna	Pequeña	La Paz	414,321.00	0.6%
36	Baalbek	Pequeña	La Mariscal	378,272.00	0.5%
37	La Briciola	Pequeña	La Floresta	236,765.05	0.3%
Total industria				74,717,915.37	100%

Adaptada de: (Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores, 2014)

Dentro de este grupo se encuentran empresas que presentan conceptos gastronómicos tradicionales como la gastronomía italiana, mexicana, francesa, americana, argentina y ecuatoriana; y también conceptos que presentan nuevos tipos de gastronomía para el consumidor ecuatoriano como la japonesa, peruana, ecuatoriana gourmet, árabe y mediterránea. Se puede evidenciar que la localización de estos restaurantes se centran en su mayoría en los sectores La Carolina o Isabel La Católica (La Floresta).

El tamaño de las empresas según el criterio de clasificación de la Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores, por el nivel de ventas y activos, se concentra en su mayoría en empresas medianas, seguidos de pequeñas y sólo dos consideras grandes, como se presenta a continuación:



2.1.3 Análisis del ambiente externo

En el siguiente apartado se evalúan los factores del ambiente externo o análisis PEST, relacionados con aspectos políticos y legales, económicos, sociales y culturales, y tecnológicos que son propios del país en el operará una empresa e incluso pueden llegar a ser regionales o globales.

2.1.3.1 Factores políticos y legales

La reforma tributaria enviada a la Asamblea Nacional en marzo 2016 plantea incrementar impuestos a las bebidas alcohólicas en USD 7,24 por litro de alcohol y azucaradas en USD 0,25 por litro. Este proyecto de ley tendría un impacto negativo en la industria de alimentos y bebidas por el incremento en

los costos. Se prevé que existirá un menor consumo en restaurantes y bares. (Ecuavisa, 2016)

El gobierno ha iniciado un proceso para impulsar el desarrollo de nuevos negocios, a través de la iniciativa del cambio en la matriz productiva. Con esto plantea incrementar exportaciones de productos con mayor valor agregado. Algunos de los sectores que se verían beneficiados son: minería, telecomunicaciones, agrícola y turismo. Debido al difícil acceso a financiamiento de los bancos, los proyectos de la industria están enmarcados dentro del financiamiento a través de la Corporación Financiera Nacional que fomenta emprendimientos alineados a este cambio. (Andes, 2015)

Actualmente, existe una fuerte regulación en aspectos laborales mediante la aprobación de la Ley de Justicia Laboral en 2015, la cual, entre sus principales reformas tiene la eliminación de contratos a plazo fijo, el control sobre el rango entre el salario máximo y mínimo y el reparto de utilidades. La afectación para esta industria recae en las dificultades al momento de contratar personal a prueba. En este sector son comunes los contratos temporales o por eventos. Con esta regulación el contrato a tiempo indefinido hace que la nómina sea más rígida y costosa.

El gobierno plantea al turismo como sector estratégico con objetivos que buscan convertirlo en un eje dinamizador de la economía y generar una oferta sostenible y competitiva para el futuro a través de PLANDETUR 2020. (Diario La Hora, 2007). La industria de alimentos y bebidas está directamente relacionada con el sector turístico por el incremento de la demanda en este segmento, generándose una oportunidad de crecimiento en sus ventas.

Con respecto a los factores políticos y legales para la industria reflejan amenazas importantes en el ámbito tributario y laboral por las reformas mencionadas que generan un impacto negativo. Por otro lado, el cambio de la matriz productiva y PLANDETUR 2020 generan oportunidades de

financiamiento y de mayor demanda para la industria. Por lo tanto, la amenaza de este factor en la industria se considera media alta.

2.1.3.2 Factores económicos

Si bien el crecimiento económico del Ecuador desde el 2011 ha sido positivo debido al alto precio del petróleo y a la fuerte inversión pública que realizó el gobierno, la economía ecuatoriana genera incertidumbre en la actualidad presentando una desaceleración. La estimación de crecimiento del PIB para el 2015 según el Banco Central del Ecuador fue de 0.4%. (Banco Central del Ecuador, 2016). Este hecho genera un impacto negativo en la industria frente a la disminución del consumo y la tendencia al ahorro por la reducción del circulante en la economía, presentado en la figura No.1. Según Diario El Comercio, restaurantes especializados en platos a la carta en la ciudad de Quito, han disminuido su facturación en un 30% durante los últimos meses del 2016. (Diario El Comercio, 2016). Así mismo, se indica que este segmento de restaurantes ha sentido una reducción en el número de establecimientos registrados en el Sistema de Catastro de Quito Turismo, con 21 restaurantes menos que en diciembre del 2015.

Además, el consumidor ecuatoriano enfrentó en junio de 2016 un incremento en el Impuesto al Valor Agregado del 2% con la aprobación de la Ley Solidaria. Esto ha causado un incremento en general de los bienes gravados por este impuesto. Sin embargo, algunos restaurantes de Quito han tomado la estrategia de asumir dicho incremento e incluso ofrecer más promociones para impulsar el consumo. (Diario El Comercio, 2016).

Por otra parte, en el mes de marzo 2015 se establecieron sobretasas arancelarias entre el 5% y 45% a varias sub partidas entre las que se incluían equipo y herramientas de cocina. Esta regulación iba a ser eliminada en junio 2016, pero por las condiciones actuales de la economía, el gobierno decidió mantenerla, impactando en los costos de importación de los principales equipos de cocina. (El Comercio, 2016)

Entre el periodo 2011 a febrero 2016, el costo de la canasta básica familiar ha incrementado 23,7%. Esto causa un impacto negativo por el aumento del precio de las materias primas para la elaboración de producto terminado. (INEC, 2016).

En el 2015 el desempleo aumentó a 5,65%, siendo una oportunidad por tener mano de obra disponible para la industria y evitar alta rotación de personas ya que la oferta de trabajo se encuentra reducida y el personal buscará conservar aún más su empleo. (Banco Central del Ecuador, 2016)

Las condiciones económicas actuales presentan amenazas relacionadas a la desaceleración económica del país, al incremento en precios por aumento de 2% del IVA y a las sobretasas arancelarias que se mantienen para equipos de cocina importados. Sin embargo, ante este panorama económico la administración de varios restaurantes ha ejecutado estrategias como mantener precios, ofrecer más promociones o agregar mayor valor para el cliente con el fin de impulsar la demanda. Este factor se considera de alto impacto en la industria.

2.1.3.3 Factores sociales y culturales

Según el estudio realizado por “*Innova Market Insights*”, empresa dedicada a realizar estudios de mercado en Ecuador, la principal tendencia del 2015 fue buscar alimentos fáciles de consumir, que sean nutritivos y saludables, con énfasis en las grasas buenas, y azúcares naturales en lugar de artificiales. (Innova Market Insights, 2015). Esto ha obligado a la industria de alimentos y bebidas a adaptarse y crear nuevos productos que cumplan con estas condiciones para satisfacer los gustos del consumidor.

Las tendencias actuales han hecho que las características de la cocina evolucionen, convirtiéndose en un arte en el que la sensibilidad y la creatividad generan sabores y las posibilidades son infinitas. Por esto la oferta gastronómica actual de la industria es muy extensa llegando a tener platos irrepetibles. Por ejemplo, la comida fusión que mezcla sabores asiáticos con productos como el camarón y el aguacate que han generado la transformación de la comida tradicional a gourmet. Con esto la oferta ha crecido y la competitividad del sector es más intensa. (Revista Cosas, 2016).

La sociedad actualmente experimenta “Tecnología comestible”, que implica utilizar el teléfono inteligente antes, durante y después del consumo de alimentos. Por ejemplo, utiliza redes sociales como *Instagram*, *Facebook* y aplicaciones móviles como *Trip Advisor*, *Foursquare* para compartir fotos y comentarios de sus experiencias en restaurantes y bares, generando opiniones que incitan al consumo. El impacto es positivo porque permite difundir masivamente tendencias que pueden impulsar los negocios de la industria. (Gastro, 2016).

Se ha desarrollado el concepto de turismo gastronómico en el país. Los platos típicos de cada región fomentan rutas y forman parte de itinerarios de visita. Por ejemplo, la Ruta de los Sabores (Costa y Sierra) o la Ruta del Cacao (Guayas y Los Ríos) son destinos turísticos atractivos para los visitantes, promovidos por los gobiernos provinciales que buscando generar desarrollo en el sector turístico. La industria se beneficia de este tipo de iniciativas que organizan al segmento de turistas, impulsando el consumo de alimentos típicos y mejor nivel de ocupación de hoteles. (El Comercio, 2014).

“El cacao encabeza la lista de alimentos con propiedades antioxidantes ocupando el puesto uno por encima del té verde, el vino tinto y otros” (iMujer Salud, 2014). Posee además altos contenidos de magnesio y cromo, permitiendo un mejor funcionamiento del organismo e incluso contribuye a mejorar el humor de las personas y tratar problemas de depresión. Este

impacto es positivo en la industria, ya que incita el consumo del cacao, cambiando el paradigma errado de asociarlo con el chocolate y sus sabores dulces.

Los factores sociales y culturales crean beneficios positivos para la industria evolucionando su concepto culinario para adaptarse a las tendencias y gustos del consumidor. Además la difusión de las buenas experiencias es altamente viral a través de medios digitales, generando un impacto negativo en la industria bajo.

2.1.3.4 Factores tecnológicos

El acceso a internet en el Ecuador ha tenido un incremento importante pasando del 11,8% en 2010 al 28,3% en el 2015. Esto refleja que cada día las personas están más apegadas a medios digitales en la búsqueda información. El sector tiene un impacto positivo ante este hecho, ya que así los negocios pueden estar más cerca de sus clientes, conocerlos mejor y desarrollar campañas publicitarias menos costosas y efectivas. (INEC, 2014).

La compañía “*Intelleflex Corporation*”, líder en soluciones relacionadas al estado de los alimentos, desarrolló un nuevo sistema tecnológico para evitar desperdicios por su vencimiento. Los restaurantes gracias a estos avances tecnológicos podrán gestionar reducción de costos causados por la mala gestión de sus inventarios, mejorando los controles de calidad para la salud del consumidor. (Diario de gastronomía, 2013)

El desarrollo de programas de fidelización y *Customer Relationship Management* han permitido generar estrategias de mercadeo más enfocadas al segmento objetivo. La estrategia de mantener un *Community Manager* en este sector genera variables positivas para mejorar la relación empresa-cliente y crear tácticas personalizadas, actualizadas y en tiempo real.

Los factores tecnológicos presentan un panorama favorable para la industria por el incremento del acceso a internet de la población, el desarrollo de estrategias de publicidad digital y el avance de la tecnología en software de control de inventario, generando mayor conocimiento del cliente y ahorro de recursos, evitando desperdicios. El resultado es una amenaza baja para el sector.

A continuación se presenta una conclusión gráfica del análisis PEST (Figura No. 5), en donde se observa que la industria presenta amenazas en el ámbito económico por la desaceleración actual de la economía y reformas tributarias que impactan en el poder adquisitivo del consumidor. El factor social se presenta favorable por las nuevas tendencias culinarias y el tecnológico genera oportunidades por las estrategias digitales que permiten tener mejor contacto con el cliente.

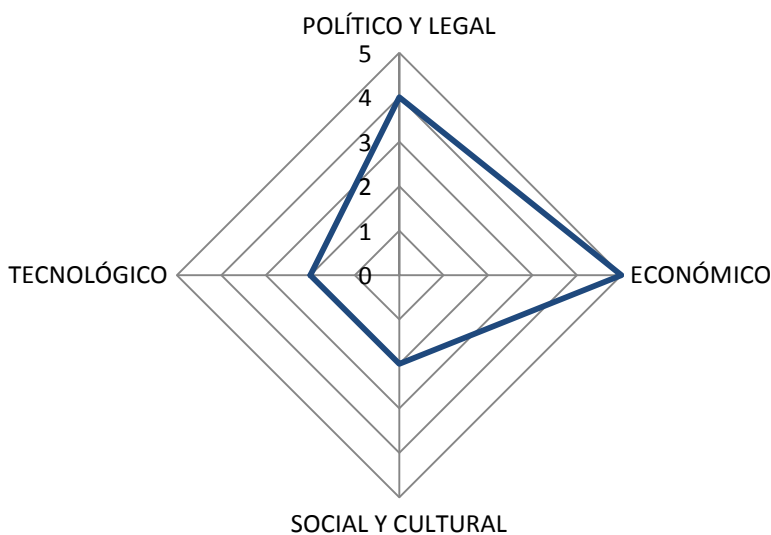
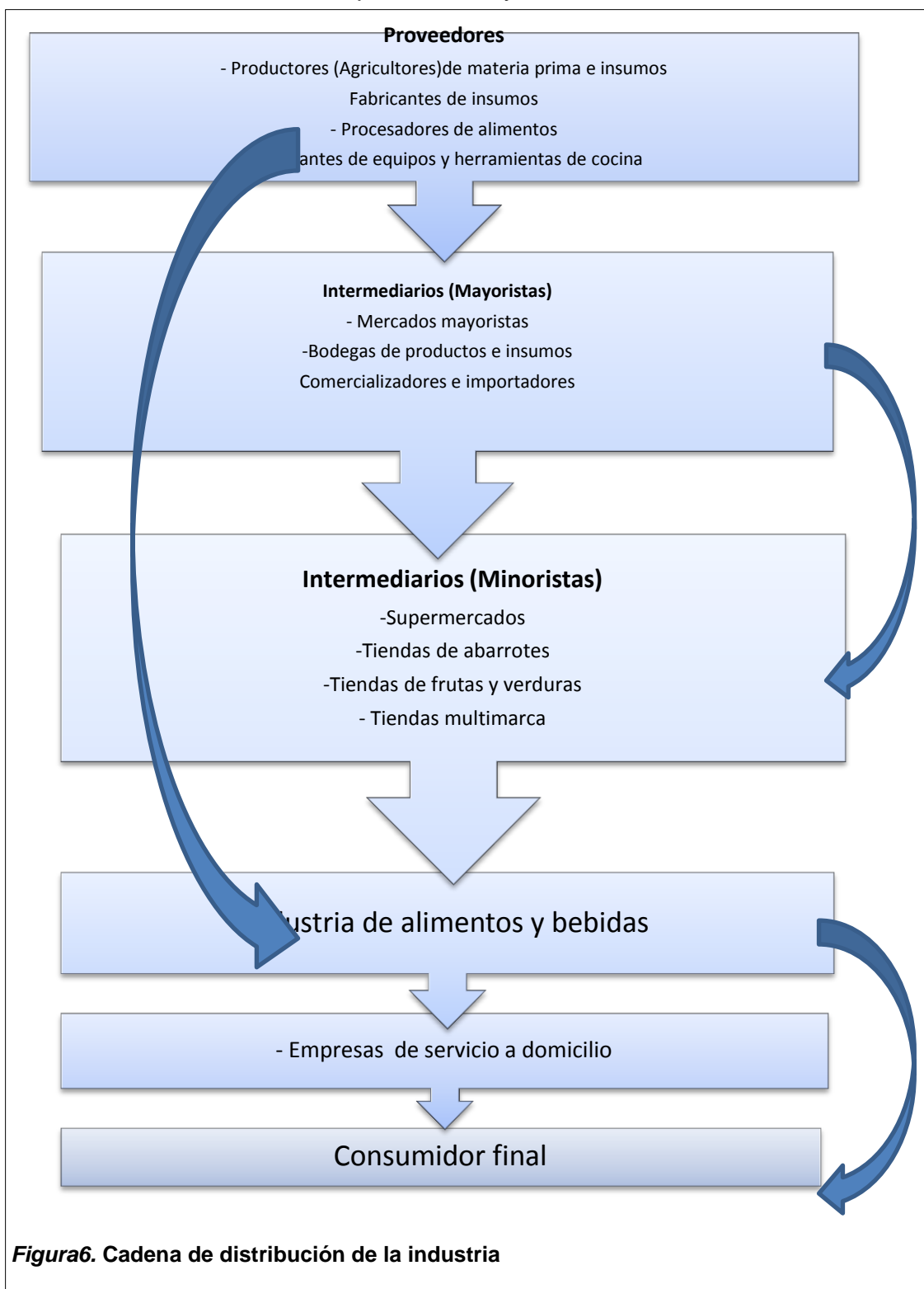


Figura 5. Conclusión gráfica del impacto negativo de factores PEST

2.1.4 Cadena de distribución de la industria

Analizar los canales de distribución de la industria permitirá conocer cómo se dan las relaciones comerciales entre los principales proveedores, intermediarios, comerciantes, productores y el consumidor final.



Proveedores:

Los principales proveedores de la industria son todos aquellos que ofrecen no sólo productos alimenticios sino todos los demás productos y bienes necesarios para la operación de un restaurante. En su mayoría son productores de materia prima, productos agrícolas y otro tipo de bienes; sin embargo, también existen importadores principalmente de equipos y herramientas de cocina que no se fabrican localmente. Los proveedores de esta industria comercializan sus productos a través de distribuidores mayoristas, minoristas y otras empresas comerciales. Los tipos de proveedores que existen en la industria son:

- Agricultores y ganaderos
- Proveedores de bebidas
- Proveedores de insumos gastronómicos
- Proveedores de tecnología
- Importadores de equipos de cocina y otros bienes no producidos localmente
- Proveedores de suministros de limpieza
- Proveedores de suministros de oficina
- Proveedores de servicios

Mayoristas:

Los mayoristas de la industria comercializan en grandes volúmenes bienes producidos o importados por los proveedores. También intermedia o comercializan a través de canales minoristas.

Minoristas:

Los minoristas son un canal de comercialización tanto de los proveedores e importadores como de los mayoristas. El objetivo de este canal es tener mayor

alcance al consumidor final de productos que pueden ser comercializados en menores cantidades.

La industria por lo general maneja un canal de venta directa con el consumidor final. Sin embargo, existe un canal de venta no directa que se realiza a través de intermediarios, especialmente cuando el consumidor final no desea consumir los platos en el restaurante y solicita un servicio a domicilio. Cuando restaurantes no poseen este servicio, se genera una oportunidad de negocio para intermediarios que ofrecen el servicio a domicilio. Algunos de estos intermediarios son:

- Menú Express: lleva a domicilio los mejores restaurantes
- Compra Ya: maneja cupones de descuento
- Servifood: entrega diaria de almuerzos caseros
- Entresalidas: servicio a domicilio de comida rápida
- AdomicilioYA: pide tu comida a través del internet

2.1.5 Análisis de la competitividad de la industria

Para realizar el siguiente análisis se utilizará la herramienta de las cinco fuerzas de Michel Porter. (Thompson, Administración Estratégica, 2012).

2.1.5.1 Poder de negociación de los proveedores (Amenaza baja)

En la industria existe una amplia oferta de proveedores de materia prima que abastecen en carnes, mariscos, vegetales, frutas, pasta, insumos y equipos de cocina. Entre los principales se encuentran: Pronaca, El Cordobés, Corporación Favorita, Corporación El Rosado, La Suiza, Nestlé S.A., Grupo Moderna entre otros. (Guía de proveedores La Barra, 2016) Los canales de distribución se encuentran segmentados en fabricantes con producción nacional o

importación, mayoristas, minoristas e intermediarios. El mercado oferta varias opciones de productos de calidad a precios muy competitivos, donde se encuentran por ejemplo, productores de cacao de exportación, productores de frutas y verduras que son grandes distribuidores a las principales cadenas de minoristas y mayoristas del país. Entre los principales productores y exportadores de cacao se encuentran: Nestlé Ecuador S.A., Vervesa, Adeltococoa, etc.; los mismos que no cuentan con restricción por volúmenes de compra, pero dependiendo del tamaño del negocio pueden acceder a otorgar mejores condiciones de pago. El nivel de impacto en la competitividad de la industria es bajo. El poder de negociación de los proveedores es mínimo por lo tanto la amenaza es baja.

2.1.5.2 Poder de negociación de los consumidores (Amenaza baja)

La industria posee gran variedad de oferta culinaria con factores de diferenciación en el diseño de platos, precios y en su temática. Los consumidores a pesar de tener alto rango de elección, al momento de estar en un restaurante su poder de negociación es nulo. Los principales actores de la industria son: familias e individuos, adultos mayores, adolescentes y niños, de todo estrato social y con gustos y preferencias diversas. El poder de negociación de los consumidores es bajo debido a que el sector tiene gran demanda de clientes que buscan cubrir una necesidad básica, la alimentación. El canal de venta en la mayor parte de los actores de este grupo es directo, causa de esto el consumidor no puede influir sobre los precios del menú ni exigir descuentos el momento de la compra. El consumidor por lo general no genera compras en volumen más bien realiza consumos personales y familiares. En el caso de empresas y asociaciones la figura varía y su poder de negociación podría aumentar. El nivel de impacto en la competitividad de la industria es bajo.

2.1.5.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores (Amenaza media)

La industria exige alta inversión en restaurantes de primera categoría que enfocan su diseño en conceptos distintivos con acabados de primera. Equipar una cocina para un restaurante de este tipo implica una inversión de aproximadamente \$80.000 dólares según cotizaciones obtenidas de proveedores como: Termalimex y Equindeca. Adicional a los altos costos de creación de un nuevo negocio, existe saturación en la zona urbana central de Quito y es muy complicado lograr el impacto necesario para atraer a consumidores si el local comercial se encuentra alejado. Existe otro tipo de oferta gastronómica de baja inversión enfocada en comida rápida, almuerzos ejecutivos y cafeterías que han proliferado en los últimos años en sectores comerciales y de negocios. Por tanto, la amenaza de entrada de nuevos competidores se considera media.

2.1.5.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos (Amenaza media alta)

El consumidor promedio tiene gustos y preferencias muy variables y busca una satisfacción total a todo momento, por lo que ganar su lealtad es complicado. Sumado a la gran oferta del sector, la amenaza de sustitutos es fuerte. Las empresas de esta rama, mitigan esta amenaza con estrategias como mayor diferenciación, reducción de precios, aumento de publicidad y promociones de ventas. Según cifras del INEC, el 7,7% del consumo total de los hogares del Ecuador se destinan al consumo de restaurantes y hoteles, concentrando la participación en transporte, vestimenta y entretenimiento. (El Universo, 2015) Por ejemplo, hay la posibilidad de que la industria alimenticia sea sustituida por el entretenimiento, viajes, deportes y salud. Sin embargo, el impacto en la competitividad es media alta porque el consumidor tiene la opción de comprar comida para preparar en su casa, pre cocida o para llevar.

2.1.5.5 Rivalidad entre competidores (Amenaza alta)

Según información de la Superintendencia de Compañías al 2014 existen 141 restaurantes registrados como empresas. No está disponible la información

oficial de restaurantes que no están constituidos como sociedades y se encuentran registrados como personas naturales. En el campo gastronómico existe práctica de guerra de precios y hay líderes definidos en la industria por mayor cobertura con sucursales, franquicias y presencia en medios. La amenaza es alta porque los restaurantes de primera categoría tienen mayor presencia en el mercado y nivel de facturación fuerte. Se ofrece gran variedad de opciones para el consumidor quien puede escoger entre diversos tipos de restaurantes por categoría, comida, ubicación, precio y factores diferenciadores que hace que la competitividad sea mayor. El producto terminado del sector se considera perecedero por lo que mantener bajos niveles de ocupación podría generar desperdicios que impactan en la utilidad de los negocios.

A continuación se presenta una conclusión gráfica del análisis de las fuerzas de Michael Porter (Figura No. 8), en donde se observa que esta industria tiene amenaza baja en el poder de negociación de los proveedores y consumidores. La amenaza de nuevos competidores es media. La amenaza de productos sustitutos en media alta y la rivalidad entre competidores es alta.

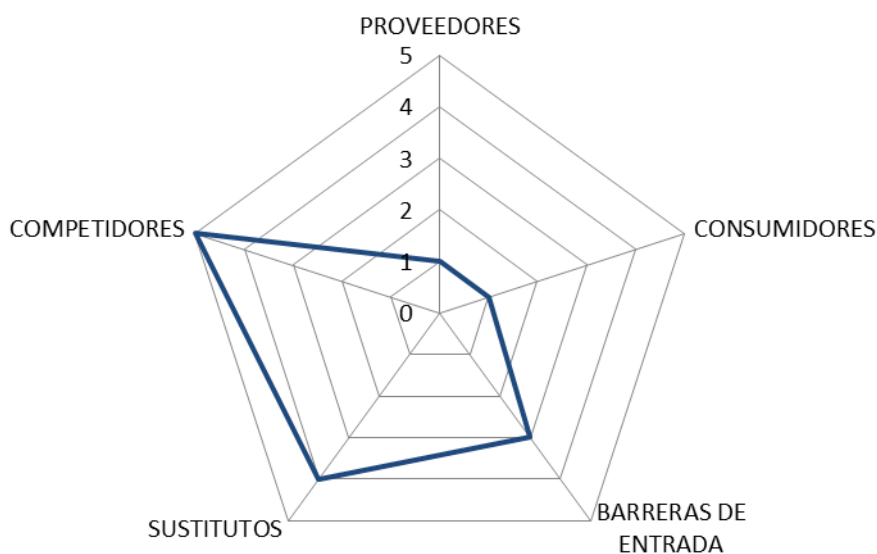


Figura.7. Cinco fuerzas de Porter

2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

Al ser ésta una propuesta de creación de un nuevo negocio, el ambiente interno del mismo aún no se ha ejecutado por lo que su análisis se enfoca más a las oportunidades y amenazas del entorno y a las potenciales fortalezas y debilidades que podría tener el mismo desde su implementación.

2.2.1 La idea de negocio

La idea de negocio surge de un concepto gastronómico que se desarrolla actualmente en el mercado europeo, donde el cacao tiene un valor predominante en la cultura de ciudades como París o Bruselas y tiene mucho éxito con la fusión de platos fuertes de sal mediante la inserción en platos gourmet. (Plan V, 2013). Así en el mercado es posible conseguir cacao en sal, con ají, con pimienta, rosas, frutos y distintas yerbas o especies como el cilantro (Diario Expreso, 2014). En Ecuador, ha iniciado desde el año 2011 la “Academia del Chocolate”, organización conformada por profesionales expertos, aficionados y apasionados al cacao y chocolate, cuyo objetivo es promover el desarrollo integral de la cultura de cacao en el país. (Academia del chocolate Ecuador, 2014).

Con este antecedente, el negocio busca crear una experiencia gastronómica única en Quito, motivado por tener el cacao de mejor calidad reconocido mundialmente y plasmarlo en la creación de un restaurante gourmet con los más altos niveles de servicio. La oportunidad del negocio está en encontrar el nicho de mercado adecuado, que es gustoso del cacao en cualquiera de sus presentaciones y que se atrevería a romper un paradigma probando nuevos platos, no necesariamente dulces, que se elaboren con este producto.

Este cambio de paradigma es un gran reto debido a que muchas personas asocian directamente al cacao con el chocolate y que no es saludable por su alto contenido de azúcar que incluso propicia la obesidad, más aún si se lo consume como alimento. Sin embargo, la realidad indica que el cacao posee varios beneficios para la salud del organismo. “El cacao encabeza la lista de

alimentos con propiedades antioxidantes ocupando el puesto uno por encima del té verde, el vino tinto y otros” (iMujer Salud, 2014). Posee además altos contenidos de magnesio y cromo, permitiendo un mejor funcionamiento del organismo e incluso contribuye a mejorar el humor de las personas y tratar problemas de depresión.

En la actualidad en Quito no existe una propuesta gastronómica similar, por lo se ha identificado una oportunidad clara para brindar nuevas experiencias al consumidor, dentro de un ambiente diferente y un servicio de excelencia.

2.2.2 Modelo de negocio

El modelo de negocio tiene como base fundamental la experiencia innovadora que se genera en el consumidor desde el ingreso al restaurante que muestra un diseño moderno resaltando la historia y tradición entorno al cacao. El nivel de servicio del personal tendrá la destreza y conocimiento para brindar un tour guiado al cliente al inicio de su visita. Esta vivencia se complementa con una sugerencia personalizada por parte del Chef ofreciendo platos de autor con productos según la temporada. La búsqueda de la ventaja competitiva para el negocio se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente implementando una cultura de servicio con conocimientos profundos de aspectos conductuales.

La fórmula para generar rentabilidad se enfoca en una buena gestión de planificación, cultura de mejora continua, implementación de políticas claras y control de costos. Además se plantea una estructura organizacional liviana con participación activa de sus accionistas sobre el control de la empresa.

2.2.3 Análisis FODA

A continuación se presenta un análisis de las principales oportunidades y amenazas identificadas para el negocio que provienen del ambiente externo al mismo.

Tabla 4 Oportunidades análisis FODA

Oportunidades
1 Ecuador cultiva el cacao de mejor calidad en el mundo "Cacao Arriba".
2 Gobierno fomenta la producción nacional de bienes con mayor valor agregado.
3 En los últimos 5 años la economía ha estado muy dinamizada por lo que se crearon varios restaurantes de esta categoría.
4 Es una oferta gastronómica nueva en el Ecuador.
5 Quito es uno de los destinos turísticos más atractivos en Sudamérica.
6 Empresa privada inició un proceso de industrialización del cacao para exportaciones: Pacari, República del Cacao, Hoja Verde.
7 En la industria existen proveedores desarrollados de alta calidad.
8 Los agricultores que cultivan cacao poseen mayores incentivos para obtener un producto de mejor calidad.
9 No existen aranceles ni restricciones para la obtención de la materia prima principal (cacao) y a que es producto nacional.
10 Tamaño de la industria en segmentos de restaurantes gourmet se encuentra en crecimiento.
11 Margen de contribución alto en el segmento de mercado a participar.

Tabla 5 Amenazas análisis FODA

Amenazas
1 En el 2015 la economía ecuatoriana presenta incertidumbre y aparente recesión económica para el 2016.
2 Existe inestabilidad política debido a las decisiones y reformas del gobierno.
3 La oferta gastronómica en este segmento es de gran cantidad y muy variada.
4 Leyes inestables para el sector privado, potencial creación de nuevas leyes que impacten a la empresa privada.
5 Bajo poder de negociación con proveedores de esencias de cacao, y a que su principal objetivo es la exportación.
6 Percepción tradicional hacia el chocolate como un producto con alto azúcar que engorda y no es saludable.
7 El segmento de mercado es muy exigente en cuanto al producto y servicio.
8 Cambio de gas industrial a cocinas de inducción que puede impactar en los costos.
9 Incremento de la plusvalía en los sectores potenciales a ubicar el restaurante que puede impactar en un alto arriendo.
10 Existe una baja disponibilidad de lugares para ubicar el restaurante.
11 Fuentes de financiamiento limitadas en la banca privada.

Después de enumerar los principales factores externos de la Matriz FODA es necesario evaluar el nivel de impacto que tendrán en el negocio. Éste se presenta mediante un análisis cuantitativo (Matriz EFE):

Tabla 6 Matriz de evaluación de factores externos

Nro.	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Ecuador cultiva el cacao de mejor calidad en el mundo "Cacao Arriba".	0.24	5	1.20
2	Gobierno fomenta la producción nacional de bienes con mayor valor agregado.	0.04	2	0.08
3	En los últimos 5 años la economía ha estado muy dinamizada por lo que se crearon varios restaurantes de esta categoría.	0.04	2	0.08
4	Es una oferta gastronómica nueva en el Ecuador.	0.14	4	0.56
5	Quito es uno de los destinos turísticos más atractivos en Sudamérica.	0.16	4	0.64
6	Empresa privada inició un proceso de industrialización del cacao para exportaciones: Pacari, República del Cacao, Hoja Verde.	0.10	3	0.30
7	En la industria existen proveedores desarrollados de alta calidad.	0.08	3	0.24
8	Los agricultores que cultivan cacao poseen mayores incentivos para obtener un producto de mejor calidad.	0.04	2	0.08
9	No existen aranceles ni restricciones para la obtención de la materia prima principal (cacao) ya que es producto nacional.	0.02	1	0.02
10	Tamaño de la industria en segmentos de restaurantes gourmet se encuentra en crecimiento.	0.02	1	0.02
11	Margen de contribución alto en el segmento de mercado a participar.	0.12	3	0.36
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		1.00		3.58
Nro.	AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	En el 2015 la economía ecuatoriana presenta incertidumbre y aparente recesión económica para el 2016.	0.24	5	1.20
2	Existe inestabilidad política debido a las decisiones y reformas del gobierno.	0.10	3	0.30
3	La oferta gastronómica en este segmento es de gran cantidad y muy variada.	0.10	3	0.30
4	Leyes inestables para el sector privado, potencial creación de nuevas leyes que impacten a la empresa privada.	0.08	2	0.16
5	Bajo poder de negociación con proveedores de esencias de cacao, ya que su principal objetivo es la exportación.	0.04	1	0.04
6	Percepción tradicional hacia el chocolate como un producto con alto azúcar que engorda y no es saludable.	0.16	3	0.48
7	El segmento de mercado es muy exigente en cuanto al producto y servicio.	0.02	2	0.04
8	Cambio de gas industrial a cocinas de inducción que puede impactar en los costos.	0.02	1	0.02
9	Incremento de la plusvalía en los sectores potenciales a ubicar el restaurante que puede impactar en un alto arriendo.	0.04	1	0.04
10	Existe una baja disponibilidad de lugares para ubicar el restaurante.	0.08	3	0.24
11	Fuentes de financiamiento limitadas en la banca privada.	0.12	3	0.36
SUBTOTAL AMENAZAS		1.00		3.18

La evaluación de factores externos, considerando su nivel de impacto en el negocio (pesos) y la probabilidad de ocurrencia (calificación sobre 5) indica que el factor cuantitativo de oportunidades (3.58) es superior al de amenazas (3.18). Ante esto el negocio tiene alta probabilidad de beneficiarse de las oportunidades y está expuesto en menor proporción a las amenazas planteadas.

El análisis estratégico FODA permite a la dirección del negocio desarrollar estrategias claves que permiten maximizar las oportunidades creando fortalezas en el negocio y minimizar sus amenazas. De igual modo, superar las debilidades del negocio aprovechando las oportunidades y crear tácticas defensivas ante la unión de debilidades y amenazas. A continuación se presenta la Matriz de Síntesis Estratégica que desarrolla las posibles estrategias ante los cruces antes mencionados:

2.2.4 Visión, Misión y Objetivos

2.2.4.1 Visión

“Cacao Gourmet Cuisine & Lounge” será reconocido en la ciudad de Quito como el mejor restaurante gourmet por crear y servir experiencias únicas al cliente hasta el 2020.

2.2.4.2 Misión

“Cacao Gourmet Cuisine & Lounge” fusiona sabores, historia y tradición entorno a una experiencia única e inolvidable para el cliente siendo una empresa comprometida con su gente.

2.2.4.3 Valores

- Innovación
- Pasión
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Confianza

2.2.4.4 Objetivos estratégicos

El plan estratégico se enfoca en dos pilares: 1) Rentabilidad del negocio y 2) Experiencia en el cliente. Los objetivos estratégicos son:

1. Obtener el 3.1% de participación del mercado competitivo directo al finalizar el cuarto año de operación.

2. Lograr el 9% de margen neto (ROS) al finalizar el cuarto año de operación del negocio.
3. Alcanzar el un Índice de rentabilidad de 1.8 al finalizar el proyecto a cinco años.
4. Obtener una calificación del 85% en satisfacción del cliente al finalizar el quinto año de operación.

2.2.5 Estrategia de ingreso

La estrategia de negocio que permitirá ingresar al mercado y generar una ventaja competitiva será *“Centrarse en un nicho de mercado y ganar una ventaja competitiva al satisfacer las necesidades y gustos de los compradores del nicho de mejor manera que los competidores”*. (Thompson, Administración Estratégica, 2012). El negocio se encaja dentro de una estrategia de nicho o enfoque de mercado, al ser una oferta gastronómica no masificada con fuerte innovación en creación de platos de autor, inducción a la cultura del cacao en el Ecuador y nivel de servicio distinguido. Además busca desarrollar el nicho de mercado que actualmente es gustoso del cacao tradicional con dulce y también del *premium* amargo, generando sabores nuevos en la gastronomía gourmet. Para ello, se llevará a cabo acciones estratégicas que le permitirán al restaurante darse a conocer al nicho mencionado. Entre estas son: alianza con la Academia del Chocolate de Ecuador, sociedad a la que pertenecen profesionales, expertos y aficionados al cacao; y con la Cámara de Comercio Franco Ecuatoriana, organizadora del evento más importante de chocolate en el mundo “Salón del chocolate”, creado en Francia en 1995 y realizado en Ecuador por 9 ediciones. Esta participación será de alto impacto en el mercado potencial del negocio ya que dicha feria tiene una acogida de aproximadamente 15 mil personas. (CONGOPE, 2016).

Una vez que el concepto gastronómico se haya posicionado en el segmento objetivo, desarrollará una estrategia de crecimiento para el negocio dejando de

enfocarse en un nicho y pasando a ser una estrategia de diferenciación, superando a la competencia en calidad, nivel de servicio, mayor innovación en platos, mejor relación con el cliente (fidelización) y mejor imagen del negocio.

3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Actualmente, el mercado ecuatoriano no está acostumbrado a consumir platos de sal a base de cacao y se tiene un errado concepto de que éste es malo para la salud porque lo asocian con el chocolate el cual posee un alto contenido de azúcar; sin embargo esta investigación medirá el nivel de aceptación del mercado a la propuesta gastronómica en Quito.

Este proyecto busca cambiar el paradigma mediante una propuesta gastronómica nueva que demuestre los beneficios del cacao además de la calidad en sus sabores. Representa una nueva tendencia culinaria en el mercado ecuatoriano, la misma que ha sido aceptada con éxito en Europa.

3.2 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

¿Cuál será la percepción y nivel de aceptación de la población de Quito acerca de la propuesta de creación de un restaurante que oferte platos elaborados a base de cacao como uno de sus ingredientes principales?

3.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Objetivo general

Identificar la percepción y nivel de aceptación del segmento de mercado a la propuesta de negocio de creación de un restaurante que oferte platos elaborados a base de cacao, mediante la determinación de gustos y preferencias.

3.3.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos que buscan alcanzar la presente investigación de mercados se presentan con el siguiente cuadro de interrogantes que tiene el negocio:

Tabla 7 Objetivos específicos de la investigación

No.	Pregunta	Objetivo	Hipótesis
1	¿Cómo se lo considera al cacao ecuatoriano en el mundo?	Conocer la percepción de la calidad del cacao ecuatoriano	La percepción del cacao ecuatoriano en el mundo es que tiene la mayor calidad.
2	¿Qué tipo de chocolate le gusta a los ecuatorianos?	Conocer el tipo de chocolate que les gusta al ecuatoriano promedio	El ecuatoriano promedio está acostumbrado a chocolates dulces.
3	¿En qué tipo de platos se puede usar al cacao?	Determinar qué platos podrían ser creados con cacao como ingrediente.	Puede ser utilizado en todos los platos
4	¿Cuál ha sido el desarrollo de los proveedores de cacao en el Ecuador?	Conocer cómo se ha desarrollado el cacao en el país.	Los proveedores de cacao han desarrollado una producción de calidad.
5	¿Qué oportunidad de negocio existe con esta oferta gastronómica?	Averiguar la percepción del experto en cuanto a la oportunidad de negocio.	Existe una gran oportunidad de negocio al ser nueva y llamativa.
6	¿Cuál sería la ventaja competitiva del negocio?	Determinar la ventaja competitiva del negocio.	Ser creativos con el diseño de platos con cacao.
7	¿A qué segmento de mercado está dirigido este negocio?	Determinar el segmento de mercado al que debería dirigirse el negocio.	Este negocio se dirige a la clase media alta y alta.
8	¿Conoce negocios similares en Ecuador y/o en otros países?	Conocer acerca de experiencias similares en el país o en la región.	No existen propuestas gastronómicas similares en Ecuador.
9	¿Qué beneficios tiene el cacao en la salud?	Averiguar los beneficios del cacao en la salud de las personas.	El cacao es beneficioso por ser anti oxidante.
10	¿Qué tipo de cacao se debería usar para elaboración de platos gourmet?	Investigar acerca de los tipos de cacao y su uso en la gastronomía.	Existen varios tipos de cacao, el mejor es el Arriba.
11	¿Quiénes son los mejores productores de cacao en el Ecuador?	Reconocer las regiones o provincias donde se da el mejor cacao en el país.	Los mejores productores se encuentran en el Guayas.
12	¿Cómo se comercializa el cacao en el Ecuador?	Aprender sobre el proceso de venta de cacao.	El cacao se vende por su peso.
13	¿Qué empresas industrializan el cacao en el Ecuador?	Identificar las empresas que generan valor agregado con el cacao y sus productos.	La empresa privada ha sido la pionera en tecnificar al cacao y crear productos de exportación.
14	¿Cuáles son los factores que causan mayor satisfacción en restaurantes gourmet?	Conocer los gustos y preferencias del mercado objetivo.	Calidad, buen servicio y agilidad.
15	¿Cuál es su plato favorito que incluya chocolate?	Conocer los gustos y preferencias del mercado objetivo.	Postres en general
16	¿Cuál es la percepción de utilizar chocolate en platos de sal?	Saber si la propuesta de negocio genera la atención del mercado objetivo.	Nuevos sabores
17	¿Qué sector le parece más adecuado para establecer un restaurante gourmet?	Identificar el sector adecuado para ubicar el restaurante.	Isabel La Católica o la Carolina.
18	¿Cómo es el ambiente ideal en un restaurante gourmet?	Definir los patrones que generan un ambiente ideal en un restaurante.	Buena música y decoración moderna.
19	¿Cómo prefiere mantener comunicación con los asuntos del restaurante?	Establecer la comunicación con el cliente	Redes sociales
20	¿Con qué frecuencia visita un restaurante gourmet?	Determinar la demanda potencial del mercado objetivo.	El mercado objetivo visita en promedio 2 veces a la semana un restaurante gourmet.
21	¿Por qué motivo visita un restaurante gourmet temático?	Evaluar los compromisos del mercado objetivo.	Por festejo de cumpleaños y reuniones con amigos.
22	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en promedio por plato?	Fijar el precio promedio por plato en el menú	Entre \$15 -\$20
23	¿Qué factores son los más importantes para escoger un restaurante de este tipo?	Conocer los factores de mayor importancia para el cliente.	Precio y ubicación
24	¿Cómo es la calidad del servicio de la competencia?	Evaluar las fortalezas y debilidades de la competencia	En general mantienen buen nivel de servicio.

No.	Pregunta	Objetivo	Hipótesis
25	¿Cómo es el ambiente interior del restaurante de la competencia?	Evaluar las fortalezas y debilidades de la competencia	Con demasiada bulla
26	¿Qué tipo de beneficios está ofreciendo la competencia?	Conocer los valores agregados que ofrece la competencia.	Descuentos y promociones
27	¿Cuál es el precio promedio del plato de la competencia?	Evaluar la estrategia de precios para el negocio.	Entre \$18 -\$25
28	¿Qué enfoque gastronómico debería tener esta idea?	Conocer la técnica gastronómica para la propuesta de negocio.	Debería ser cocina de autor
29	¿Qué horarios son lo más óptimos para un restaurante gourmet?	Aprender sobre la operación de un restaurante de este tipo.	Debería ser más nocturno
30	¿Qué tipo de Chef debo contratar?	Identificar las cualidades del Chef	Con experiencia en chocolate y cacao
31	¿Cómo identifica a un restaurante gourmet?	Conocer los parámetros que definen a un restaurante gourmet.	Platos internacionales y nivel de servicio.
32	¿Qué tipo de permisos de operación se necesitan?	Aprender sobre los permisos previos a la operación.	Permisos de salud, turismo y bomberos.
33	¿De qué países recibe turistas la ciudad de Quito?	Conocer el segmento de turistas que visita la ciudad.	Americanos y Europeos
34	¿Cuál es el patrón de consumo del turista promedio en Quito?	Conocer cómo gasta el dinero el turista en general cuando llega a Quito.	Alojamiento 60%, comida 30%, entretenimiento 10%.
35	¿Qué tipo de gastronomía frecuentan los turistas en Quito?	Analizar las preferencias gastronómicas de los turistas.	Comida tradicional y comida rápida.
36	¿Qué es el turismo gastronómico y cuál es su potencial?	Desarrollar nuevas estrategias hacia el segmento de turistas	Son rutas gastronómicas
37	¿Conoces alianzas entre restaurantes y agencias de turismo?	Conocer sobre estrategias de mercadeo de la industria.	Sí mantienen convenios

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y FUENTES DE DATOS

3.4.1 Tipo de investigación

Investigación exploratoria: se realizó mediante la observación de parámetros y características definidas que desarrolla la competencia directa del negocio. Se visitaron los principales restaurantes para identificar precios promedio por plato, nivel de servicio al cliente, estilo, ambiente y demás facilidades para medir el impacto en la satisfacción del cliente. Además, se realizaron tres entrevistas enfocadas a conocer sobre el cacao y su inmersión en la gastronomía, comportamiento de los turistas que llegan a Quito y administración de un restaurante gourmet.

Investigación descriptiva: se recopiló información específica mediante la encuesta y el grupo focal para determinar el segmento de mercado adecuado para el negocio, sus actitudes y preferencias ante este tipo de restaurantes, capacidad de pago, factores que generan satisfacción y finalmente su nivel de aceptación hacia la gastronomía que se propone.

3.4.2 Fuentes de datos

Tabla 8 Fuentes de datos de la investigación

No.	Pregunta	Objetivo	Fuente
1	¿Cómo se lo considera al cacao ecuatoriano en el mundo?	Conocer la percepción de la calidad del cacao ecuatoriano	Entrevista Chef experto en cacao
2	¿Qué tipo de chocolate le gusta a los ecuatorianos?	Conocer el tipo de chocolate que les gusta al ecuatoriano promedio	
3	¿En qué tipo de platos se puede usar al cacao?	Determinar qué platos podrían ser creados con cacao como ingrediente.	
4	¿Cuál ha sido el desarrollo de los proveedores de cacao en el Ecuador?	Conocer cómo se ha desarrollado el cacao en el país.	
5	¿Qué oportunidad de negocio existe con esta oferta gastronómica?	Averiguar la percepción del experto en cuanto a la oportunidad de negocio.	
6	¿Cuál sería la ventaja competitiva del negocio?	Determinar la ventaja competitiva del negocio.	
7	¿A qué segmento de mercado está dirigido este negocio?	Determinar el segmento de mercado al que debería dirigirse el negocio.	
8	¿Conoce negocios similares en Ecuador y/o en otros países?	Conocer acerca de experiencias similares en el país o en la región.	
9	¿Qué beneficios tiene el cacao en la salud?	Averiguar los beneficios del cacao en la salud de las personas.	
10	¿Qué tipo de cacao se debería usar para elaboración de platos gourmet?	Investigar acerca de los tipos de cacao y su uso en la gastronomía.	
11	¿Quiénes son los mejores productores de cacao en el Ecuador?	Reconocer las regiones o provincias donde se da el mejor cacao en el país.	
12	¿Cómo se comercializa el cacao en el Ecuador?	Aprender sobre el proceso de venta de cacao.	
13	¿Qué empresas industrializan el cacao en el Ecuador?	Identificar las empresas que generan valor agregado con el cacao y sus productos.	
14	¿Cuáles son los factores que causan mayor satisfacción en restaurantes gourmet?	Conocer los gustos y preferencias del mercado objetivo.	Grupo Focal
15	¿Cuál es su plato favorito que incluya chocolate?	Conocer los gustos y preferencias del mercado objetivo.	
16	¿Cuál es la percepción de utilizar chocolate en platos de sal?	Saber si la propuesta de negocio genera la atención del mercado objetivo.	
17	¿Qué sector le parece más adecuado para establecer un restaurante gourmet?	Identificar el sector adecuado para ubicar el restaurante.	
18	¿Cómo es el ambiente ideal en un restaurante gourmet?	Definir los patrones que generan un ambiente ideal en un restaurante.	
19	¿Cómo prefiere mantener comunicación con los asuntos del restaurante?	Establecer la comunicación con el cliente	

No.	Pregunta	Objetivo	Fuente
20	¿Con qué frecuencia visita un restaurante gourmet?	Determinar la demanda potencial del mercado objetivo.	Encuesta
21	¿Por qué motivo visita un restaurante gourmet temático?	Evaluar los comportamientos del mercado objetivo.	
22	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en promedio por plato?	Fijar el precio promedio por plato en el menú	
23	¿Qué factores son los más importantes para escoger un restaurante de este tipo?	Conocer los factores de mayor importancia para el cliente.	
24	¿Cómo es la calidad del servicio de la competencia?	Evaluar las fortalezas y debilidades de la competencia	Observación
25	¿Cómo es el ambiente interior del restaurante de la competencia?	Evaluar las fortalezas y debilidades de la competencia	
26	¿Qué tipo de beneficios está ofreciendo la competencia?	Conocer los valores agregados que ofrece la competencia.	
27	¿Cuál es el precio promedio del plato de la competencia?	Evaluar la estrategia de precios para el negocio.	
28	¿Qué enfoque gastronómico debería tener esta idea?	Conocer la técnica gastronómica para la propuesta de negocio.	Entrevista Chef y Administrador
29	¿Qué horarios son lo más óptimos para un restaurante gourmet?	Aprender sobre la operación de un restaurante de este tipo.	
30	¿Qué tipo de Chef debo contratar?	Identificar las cualidades del Chef	
31	¿Cómo identifica a un restaurante gourmet?	Conocer los parámetros que definen a un restaurante gourmet.	
32	¿Qué tipo de permisos de operación se necesitan?	Aprender sobre los permisos previos a la operación.	
33	¿De qué países recibe turistas la ciudad de Quito?	Conocer el segmento de turistas que visita la ciudad.	Entrevista experto en turismo
34	¿Cuál es el patrón de consumo del turista promedio en Quito?	Conocer cómo gasta el dinero el turista en general cuando llega a Quito.	
35	¿Qué tipo de gastronomía frecuentan los turistas en Quito?	Analizar las preferencias gastronómicas de los turistas.	
36	¿Qué es el turismo gastronómico y cuál es su potencial?	Desarrollar nuevas estrategias hacia el segmento de turistas	
37	¿Conoces alianzas entre restaurantes y agencias de turismo?	Conocer sobre estrategias de mercadeo de la industria.	

3.4.2.1 Fuentes primarias de información

Como fuentes primarias se utilizaron técnicas cualitativas como: entrevistas a expertos, grupo focal y observaciones a la competencia. También se aplicó una técnica cuantitativa dirigida al segmento definido con el desarrollo de una encuesta en los principales restaurantes de la competencia y por medios digitales como redes sociales y correos electrónicos.

3.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.5.1 Resultados de las entrevista a expertos

La investigación inició con las entrevistas a expertos de la rama gastronómica y de turismo. Se realizaron tres entrevistas: 1) Chef especialista en chocolate y cacao, 2) Chef dueño y administrador del restaurante gourmet “*Carminé*” y 3) Profesional conocedor de la rama de turismo en Quito.

3.5.1.1 Entrevista Chef especialista en chocolate y cacao

Tabla9 Ficha técnica chef especialista en chocolate y cacao

I. Objetivos específicos	
Conocer la historia del cacao en el Ecuador y su percepción sobre este producto en mercados internacionales. Determinar el potencial de la propuesta de negocio en la ciudad de Quito, los tipos de platos que se podrían ofrecer, el segmento de mercado al que debería enfocarse y los atributos y características que se deben resaltar.	
II. Información general	
Lugar:	Lugar público – Cafetería
Tiempo:	25 minutos aproximadamente
Entrevistadores:	Daniel Dobronski y Andrés Cadena
II. Entrevistado	
Nombre:	Chef José Troya
Perfil:	Chef graduado en la Universidad San Francisco con especialización en Administración de alimentos y bebidas para restaurantes. Actualmente se desempeña como Especialista gastronómico en la unidad de negocio Nestlé Professional durante 4 años, enfocado en el desarrollo de productos con chocolate de distintos tipos para el segmento comercial e industrial. Trabajó como Administrador de la cadena de hamburguesas “El Corral” en todo el país, siendo el artífice de traerla al Ecuador.

Como resultado de la entrevista se conoció acerca de la historia, calidad y percepción del cacao ecuatoriano en mercados internacionales y se determinó el potencial que tendría la propuesta gastronómica en la ciudad de Quito desde el punto de vista del experto. La historia dice que el cacao es proveniente de la Amazonía y el boom cacaotero empieza cuando se lleva la materia prima a Europa, mediante procesos industriales, lo convierten en producto con mayor valor agregado como chocolates, esencias y postres de dulce. Existen tres

variedades de cacao: Trinitario, Forastero y el mejor cacao del mundo, denominado Cacao Arriba producido en Ecuador. El mayor productor de cacao en el mundo es África pero éste no es de alta calidad como el Cacao Arriba por lo que existe una mayor demanda por éste último en el mundo.

Si bien los ecuatorianos están acostumbrados al chocolate muy dulce a diferencia de las tendencias en Europa de consumir chocolate amargo con alto porcentaje de cacao sin mucha leche y azúcar, la propuesta gastronómica de este proyecto presenta grandes oportunidades en la preparación de platos de sal a base de cacao. De acuerdo con el experto, es muy importante encontrar el porcentaje adecuado de cacao para lograr el sabor óptimo en cada plato. El cacao es un ingrediente que puede ser utilizado en la gastronomía para encontrar sabores y aromas de alta calidad; se lo puede utilizar en distintos tipos de carnes, ensaladas, salsas e incluso bebidas. La oportunidad está en comunicar los beneficios del cacao mediante la cocina de autor y así crear una nueva experiencia en un nicho de mercado no atendido en el Ecuador.

3.5.1.2 Entrevista Chef dueño y administrador de restaurante gourmet “Carmine”

Tabla 10 Ficha técnica chef dueño y administrador de restaurante gourmet

I. Objetivos específicos	
Conocer sobre las características claves que definen a un restaurante gourmet y los factores de éxito del negocio Aprender sobre la operación del negocio, elección del Chef principal, creación de platos, servicio al cliente, ambiente, innovación y utilización de cacao en la gastronomía.	
II. Información general	
Lugar:	Restaurante Carmine – Catalina Aldaz y Portugal
Tiempo:	20 minutos aproximadamente
Entrevistadores:	Daniel Dobronski y Andrés Cadena
II. Entrevistado	
Nombre:	Chef Carmine Lettieri
Perfil:	Chef italiano con 50 años de experiencia en la cocina en distintos países como Italia, Francia, Estados Unidos y Ecuador. Creador de Restaurante Pavarotti y actualmente es propietario de Carmine Ristorante en Quito y Il Casale di Carmine en Cumbayá.

Se visitó “*Carmine Ristorante*”, conocido en la ciudad de Quito como uno de los mejores lugares de gastronomía italiana y del mar. La entrevista se realizó a su propietario y administrador, Chef *Carmine Lettieri*. El resultado de esta entrevista permitió conocer los factores claves de éxito de este restaurante gourmet y algunos aspectos de su operación. La experiencia adquirida por el Chef a lo largo de su vida en la gastronomía ha sido esencial para desarrollar un restaurante exitoso, en el cual la pasión y el gusto por generar la mayor satisfacción en el cliente son los principales pilares. Esta pasión permitió a su propietario desarrollar un conocimiento profundo sobre los gustos y estilos de sus clientes, creándoles un vínculo muy cercano con el restaurante.

La elección de un Chef en un restaurante no es sencilla debido a que no es fácil identificar el perfil adecuado mediante una hoja de vida y una entrevista. El éxito en la creación de un restaurante gourmet no sólo radica en su planificación, sino en que las personas que lo dirigen y su Chef sientan esa pasión y gusto por lo que hacen, más allá de los beneficios económicos que éste pueda generar. En cuanto a la propuesta gastronómica de este proyecto, el Chef resaltó el aroma y sabor que ofrece el cacao en distintas preparaciones, incluso ya utilizadas por él; sin embargo aclaró que es necesario la pasión para crear platos que sean diferentes y causen satisfacción en el cliente.

3.5.1.3 Entrevista profesional de turismo en Quito

Tabla 11 *Ficha técnica profesional de turismo en Quito*

I. Objetivos específicos	
Conocer sobre las características del segmento de turistas que visita Quito y sus principales cifras.	
Determinar las posibles estrategias para atraer a este segmento al negocio propuesto.	
II. Información general	
Lugar:	Oficina de entrevistado
Tiempo:	20 minutos aproximadamente
Entrevistador:	Andrés Cadena
II. Entrevistado	
Nombre:	Sr. Alejandro Gutiérrez
Perfil:	Obtuvo un título de Administración de empresas de hospitalidad y turismo en la Universidad Tecnológica Equinoccial. Actualmente se desempeña como Gerente de producto y operaciones de Galápagos Travel Center, empresa dedicada a ofrecer turismo en el archipiélago al mercado internacional. Ha trabajado en la rama de operaciones turísticas en la Quito cerca de 10 años.

Se realizó la entrevista a Alejandro Gutiérrez, profesional de la rama de turismo en la ciudad de Quito por más de 10 años. Producto de esta charla se conoció acerca de las características promedio de los turistas que visitan Quito, así como también sobre las posibles estrategias para atraer a este segmento de personas al restaurante. De acuerdo con cifras publicadas por Quito Turismo, el 60% de turistas que llegaron a Quito en el 2015 son estadounidenses y el 24% de origen europeo. El Ecuador se caracteriza por atraer turistas de la tercera edad por lo que cerca del 80% de personas que visitan Quito corresponden a este grupo. Éste se define como aventurero, gustoso de conocer nuevos lugares y de poder adquisitivo alto. El turista promedio que llega a Quito, destina el 40% de su presupuesto de viaje a alojamiento, 12% a transporte interno, 15% en *souvenirs* o recuerdos y el 25% se destina al consumo de alimentos. Buscan cuidar su salud y evitan la comida rápida, por lo cual los restaurantes gourmet o con mayor elaboración y con productos

característicos del Ecuador de alta calidad, son una de sus principales elecciones.

Actualmente, ya se desarrollan estrategias de Turismo Gastronómico que corresponde a una nueva tendencia para atraer turistas en el cual los restaurantes son los proveedores principales. Una de las principales estrategias es desarrollar rutas turísticas alrededor de un producto específico como la cerveza artesanal o el cacao. Es ahí en donde se debe trabajar junto con todos los miembros de la cadena productiva para crear rutas que finalmente terminen en la visita al restaurante.

3.5.2 Resultados del grupo focal

Se llevó a cabo un grupo focal conformado por personas del segmento de mercado definido:

Tabla 12 Ficha técnica grupo focal

I. Objetivos	
Conocer las percepciones del grupo focal acerca de restaurantes gourmet y sus principales gustos y preferencias	
Evaluar el nivel de aceptación de la propuesta gastronómica en el grupo.	
II. Información general	
Lugar:	Sala comunal domicilio Andrés Cadena – Quito
Tiempo:	30 minutos aproximadamente
Tamaño:	8 personas
Perfil:	Personas entre 25 – 55 años de estrato social medio y alto, gustosos de la gastronomía
Moderadores:	Daniel Dobronski - Andrés Cadena
III. Participantes	
Nombre	Edad
Francisco Cadena	25 años
Santiago Morillo	29 años
Xavier Cadena	45 años
Alejandra Montoya	27 años
Oswaldo Alvarez	36 años
Gabriela Cifuentes	33 años
Esteban Mancheno	28 años
Marcelo Cadena	42 años

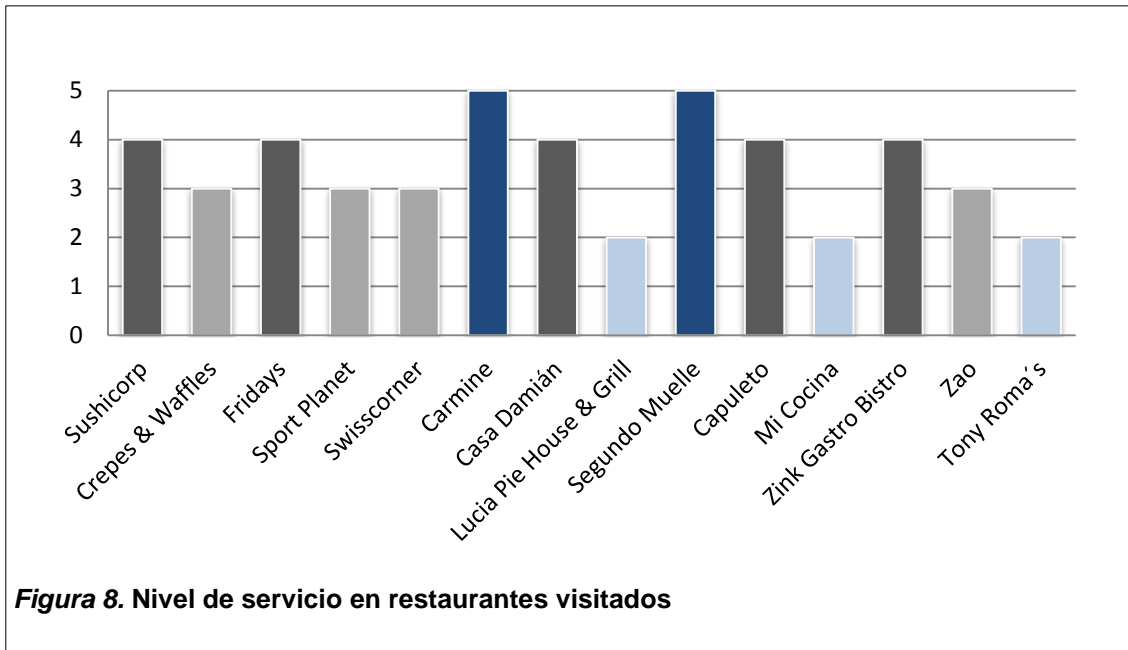
Se desarrolló un grupo focal conformado por personas de distinto género y edad con el objetivo de conocer sus percepciones hacia un restaurante gourmet y nivel de aceptación al proyecto de creación de un restaurante que elabore platos de sal a base de cacao. Los factores de satisfacción de mayor importancia para el grupo fueron el servicio y la calidad de la comida. Se mencionó que el precio en este tipo de restaurantes no es un factor decisivo si el nivel de servicio y calidad de la comida son sobresalientes. Los sectores donde se debería ubicar un restaurante de esta categoría son Isabel La Católica o Cumbayá con el 50% de menciones. El ambiente interior ideal definido para esta propuesta debe ser moderno y elegante, siendo estas características las mencionadas por más de la mitad del grupo. Finalmente, la comunicación que debería realizar la administración del negocio hacia sus clientes debe ser enfocada a través de medios digitales, como redes sociales, página web y revistas especializadas en turismo, gastronomía y sociales.

Por otro lado, el grupo se definió como gustoso del cacao, siendo su plato favorito las crepes con nutella y barras de chocolate. Sin embargo, solo uno de ellos admitió haber probado platos fuertes a base de cacao. El 80% del grupo concuerda que es una propuesta gastronómica innovadora y creativa por lo que existe una gran oportunidad de negocio en la ciudad de Quito.

3.5.3 Resultados de la observación

Se visitaron 14 de los 37 restaurantes que conforman la competencia directa de esta propuesta de negocio, detallados en la figura No. 9, con el objetivo de medir su nivel de servicio, ambiente, ofertas y precio promedio de sus platos para conocer sus principales atributos.

Para realizar una evaluación del nivel de servicio, se utilizó una escala de 1 a 5 siendo 5 el de mejor nivel y 1 el de menor. Se midió parámetros como rapidez, cortesía, asesoramiento y atención y con el promedio se obtuvo la calificación para cada restaurante.



El nivel de servicio observado en los restaurantes que se visitaron es muy parejo y de muy alto nivel. Todos los restaurantes visitados se encuentran dentro de una misma categoría y por lo general se caracterizaron por tener una atención personalizada, rápida y que genera empatía con el cliente. Sobresalen en este aspecto los restaurantes “*Carmine*” y “*Segundo Muelle*” por mostrar un alto nivel de atención al cliente que buscó en todo momento preocuparse por la satisfacción y la personalización. Por otro lado, en los restaurantes con calificación menor a 3, el factor constante fue no tener agilidad y la atención de meseros generó una mala experiencia.

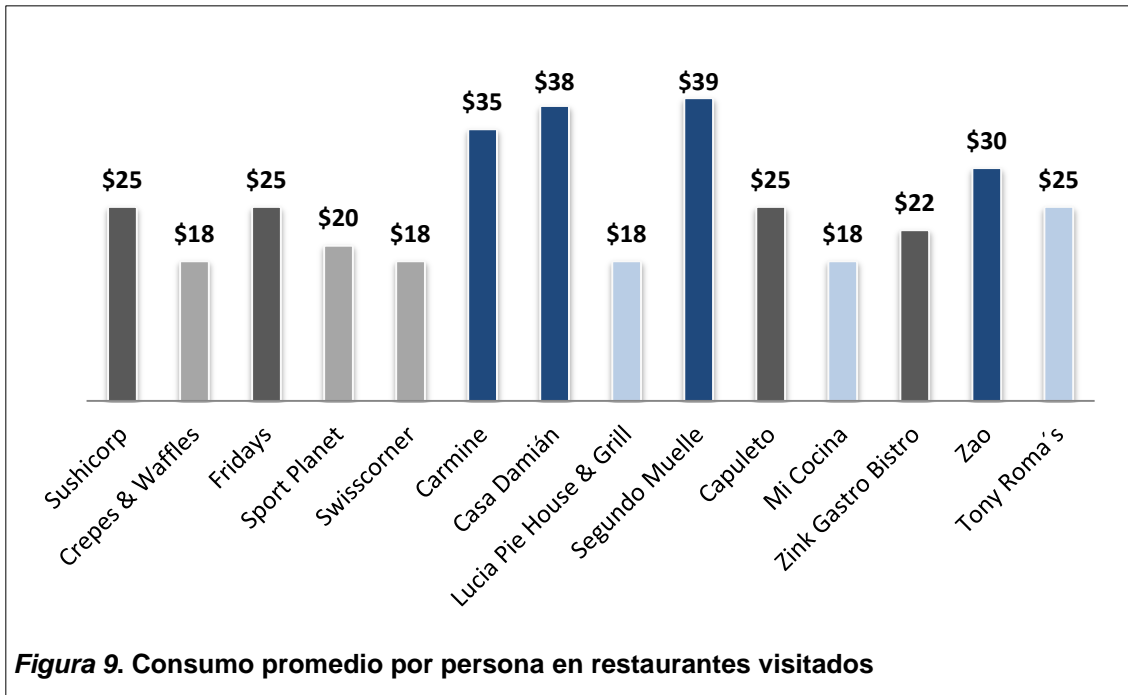
En cuanto al ambiente interior de los restaurantes visitados se evidenció varios tipos como:

- Romántico: *Carmine*, *Segundo Muelle*, *Capuleto*
- Deportivo y juvenil: *Fridays*, *Sport Planet*, *Lucía Pie House & Grill*, *Tony Roma's*
- Familiar y tradicional: *Crepes & Waffles*, *Swisscorner*, *Mi Cocina*, *Sushicorp*
- De fiesta y música: *Casa Damián*, *Zink Gastro Bistro*, *Zao*

Cada estilo tuvo una característica clave que define su ambiente como por ejemplo, en el estilo romántico se evidenció la estética del lugar y la música suave; en el deportivo y juvenil se observó la decoración con fotos deportistas y equipos conocidos, camisetas y fotos de estadios, así también muchos televisores que en todo momento transmiten eventos deportivos; el familiar y tradicional reflejó un diseño de hogar cómodo ya acogedor; y al de fiesta y música lo caracterizó la música a mayores niveles, grupos artísticos y una decoración dirigida a la fiesta.

La observación permitió además identificar las estrategias de atracción de clientes que este grupo de restaurantes tienen, considerando un escenario económico contraído de recesión. Pese a que el segmento de mercado al que se dirigen estos restaurantes es de poder adquisitivo alto, la actualidad de la economía puede empujar a una caída de sus ventas. Para ello utilizan estrategias como promociones en bebidas alcohólicas: 2x1 en ciertos horarios, realizan eventos con música en vivo, ofrecen programas de descuentos a través de afiliaciones a algún club, entre otros.

Finalmente, en las visitas se evidenció el precio o cheque promedio por persona de los restaurantes mencionados, el mismo que incluye un plato fuerte, bebida y postre o entrada. Estos valores se presentan en la figura No.10:



3.5.4 Resultados de la encuesta

3.5.4.1 Población objetivo

Para definir la población objetivo se realizó una segmentación geográfica y demográfica en la ciudad de Quito. El objetivo de esta segmentación fue determinar la ubicación, edad y el estrato social de los consumidores potenciales del negocio.

Para el cálculo de la población se utilizó como fuente principal el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y sus publicaciones e informes sobre la provincia de Pichincha y la ciudad de Quito. La población por barrios de la ciudad fue obtenida del Municipio de Quito.

La segmentación geográfica y demográfica se muestra en la tabla No.19.

Tabla 13 Segmentación geográfica y demográfica de centro norte, norte y valles en Quito

Parámetro	Población
Pichincha	2,576,287
Quito	2,239,191
Centro norte, Norte y Valles	550,379
Centro norte, Norte	348,831
<i>Belisario Quevedo</i>	47,752
<i>Mariscal Sucre</i>	12,976
<i>Iñaquito</i>	42,822
<i>Rumipamba</i>	29,054
<i>Jipijapa</i>	35,561
<i>Cochapamba</i>	58,004
<i>Concepción</i>	32,269
<i>Kennedy</i>	57,014
<i>San Isidro del Inca</i>	13,904
<i>Ponceano</i>	5,748
<i>El Condado</i>	9,275
<i>Carcelén</i>	4,452
Cumbayá, Tumbaco y Puembo	95,000
San Rafael	106,548

Adaptada de: INEC y Municipio de Quito

La segmentación demográfica por edad y estrato social se muestran en la tabla No.19 y en la tabla No.20:

Tabla 14 Segmentación demográfica de la ciudad de Quito

Parámetro	Población	
Centro norte, Norte y Valles	550,379	
Edad (25 - 55 años)	221,803	40.3%

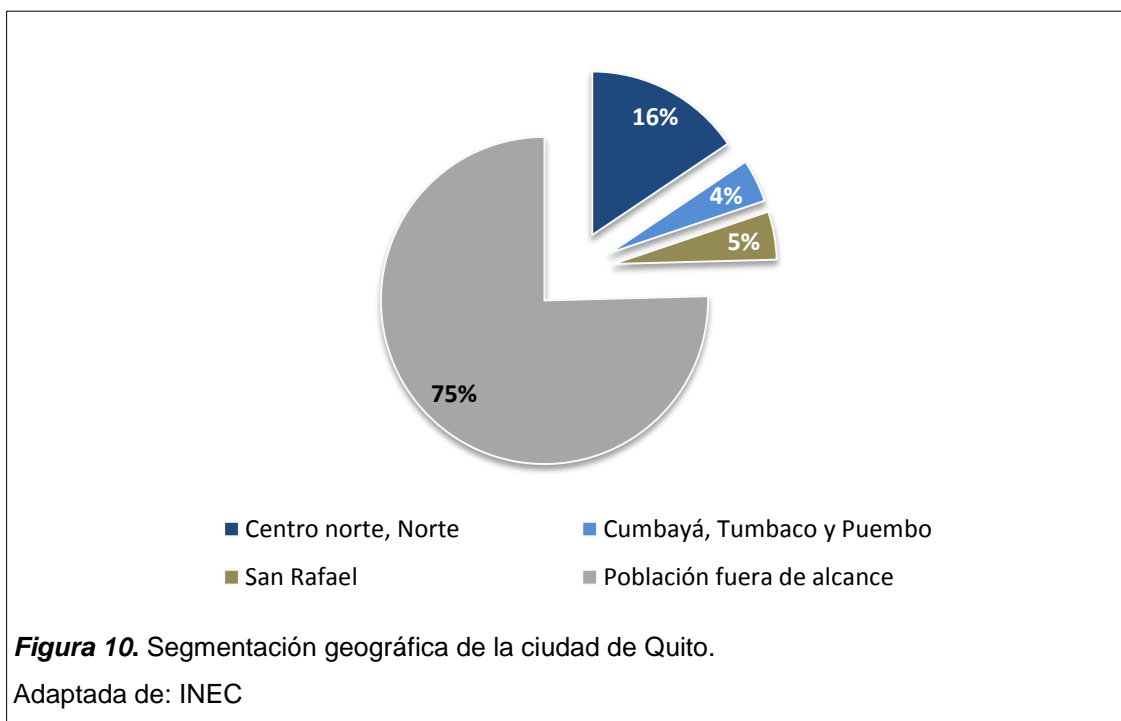
Adaptada de: INEC y Municipio de Quito

Tabla15 Estratificación social de la sociedad ecuatoriana

Estratos	%	Población
A (Alto)	1.90%	4,214
B (Medio alto)	11.20%	24,842
Total Población		29,056

Adaptada de: INEC

Partiendo de la población total de la provincia de Pichincha (2.6 millones de habitantes), se realizó la segmentación geográfica determinando la población de Centro Norte y Norte de Quito (349 mil habitantes); Cumbayá, Tumbaco y Puembo (95 mil habitantes); y San Rafael (107 mil habitantes). La población de acuerdo a la segmentación geográfica es de 550 mil habitantes que representa el 25% de la población total de Quito. (Figura No. 11)



Finalmente, mediante la segmentación demográfica se concluye que el 40.3% de la población objetivo se encuentra en el rango de 25 a 55 años, equivalente a 222 mil habitantes. El 13.1% de la población objetivo se encuentra en los estratos: A (Alto) y B (Medio Alto) arrojando un total de la población segmentada de 29 mil habitantes.

3.5.4.2 Tamaño de la muestra

Para definir el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula en la cual la población es conocida:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En la cual:

- N: tamaño de la población
 Z: valor de acuerdo al nivel de confianza
 P: probabilidad de que la población sea igual a la muestra
 Q: probabilidad de fracaso
 D: Error muestral

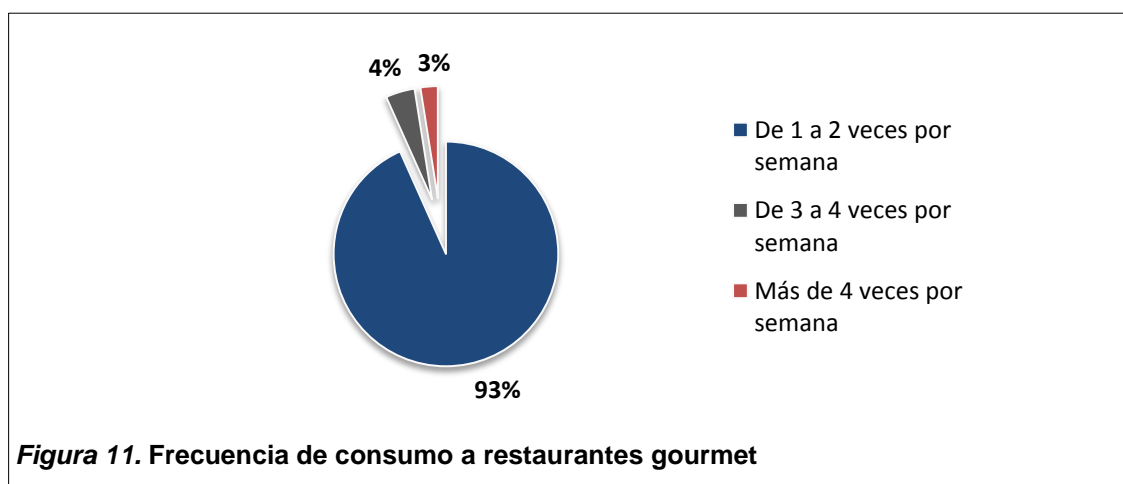
Tabla No.16 Cálculo de la muestra

Cálculo de la muestra	
Valor Z (95% confianza)	1.96
Población	29,056
Error muestral	5%
p	0.9
q	0.1
Muestra	138

3.5.4.3 Resultados de las preguntas de la encuesta

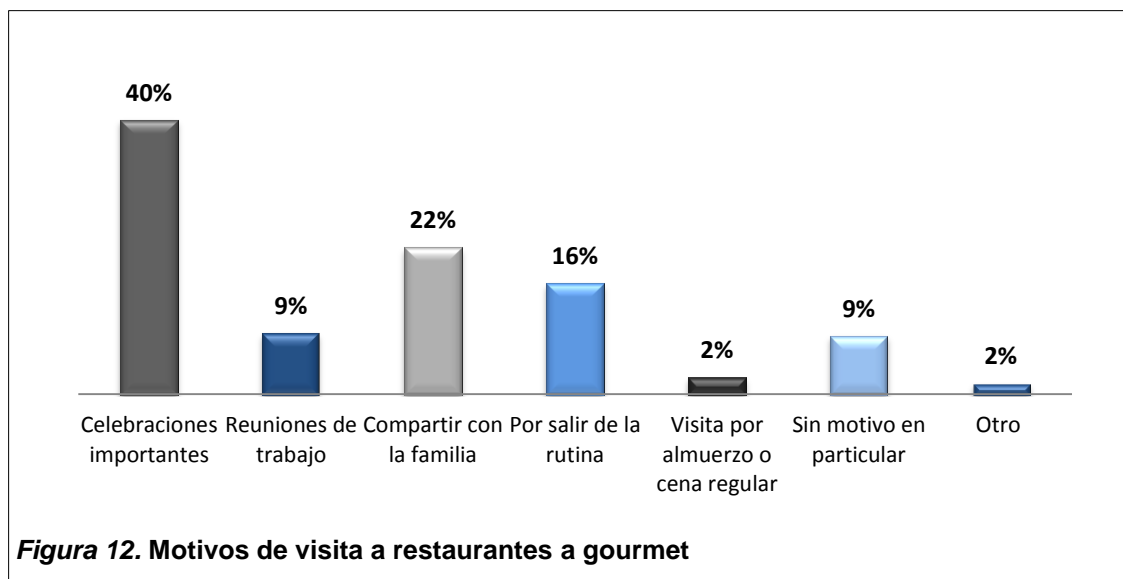
El 85% de los encuestados se encuentra en el rango de 25 a 55 años, definido previamente en la segmentación demográfica. El 94% del segmento objetivo ha visitado un restaurante gourmet y el 6% nunca lo ha hecho. Esto demuestra que la categoría de restaurante que se propone está dentro de un concepto conocido para la población objetivo. Además el 75% de ésta conoce y ha visitado un restaurante temático.

3.5.4.3.1 Frecuencia de consumo a restaurantes gourmet



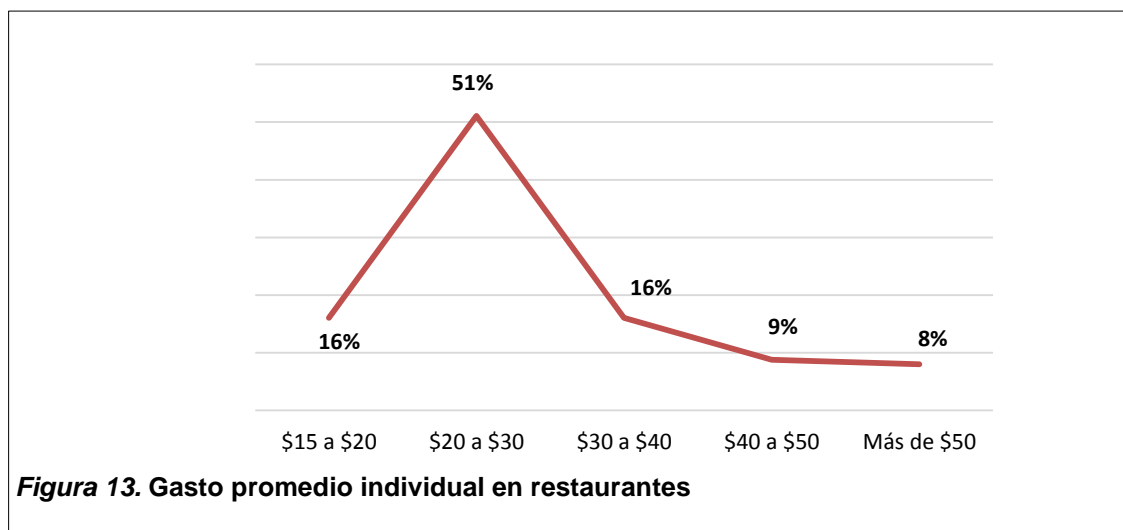
La frecuencia de consumo indica que existe el 93% de la población objetivo es atraído por la gastronomía gourmet. Esta tendencia concuerda con el incremento de establecimientos de este tipo en Quito durante los últimos 4 años.

3.5.4.3.2 Motivos de visita a restaurantes gourmet



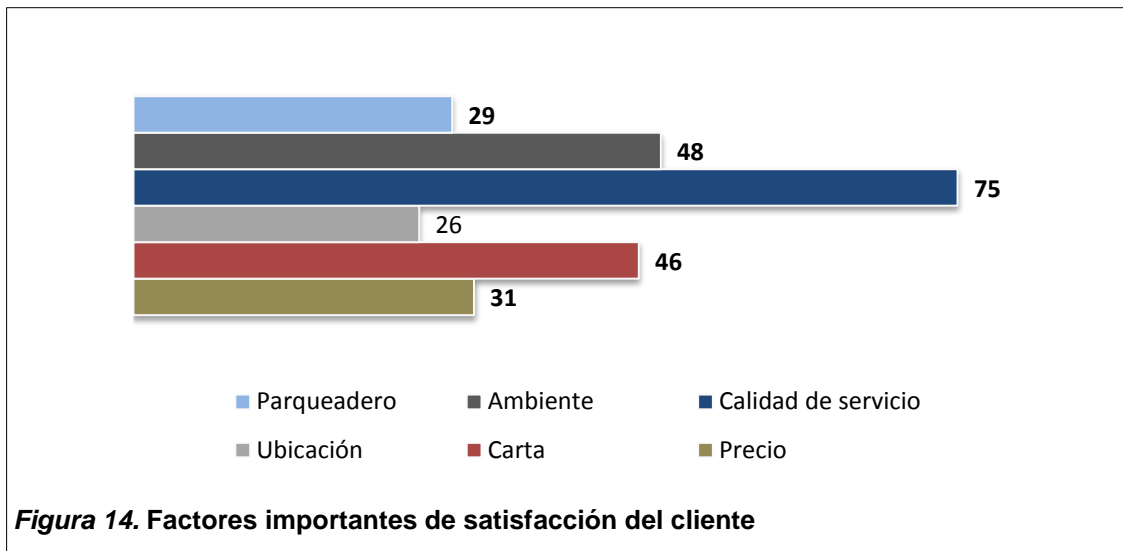
Al momento de acudir a un restaurante gourmet el 65% de la población objetivo realiza la visita acompañado de la familia o en parejas con una frecuencia de una a dos veces por semana, generalmente para celebrar ocasiones importantes.

3.5.4.3.3 Gasto promedio individual



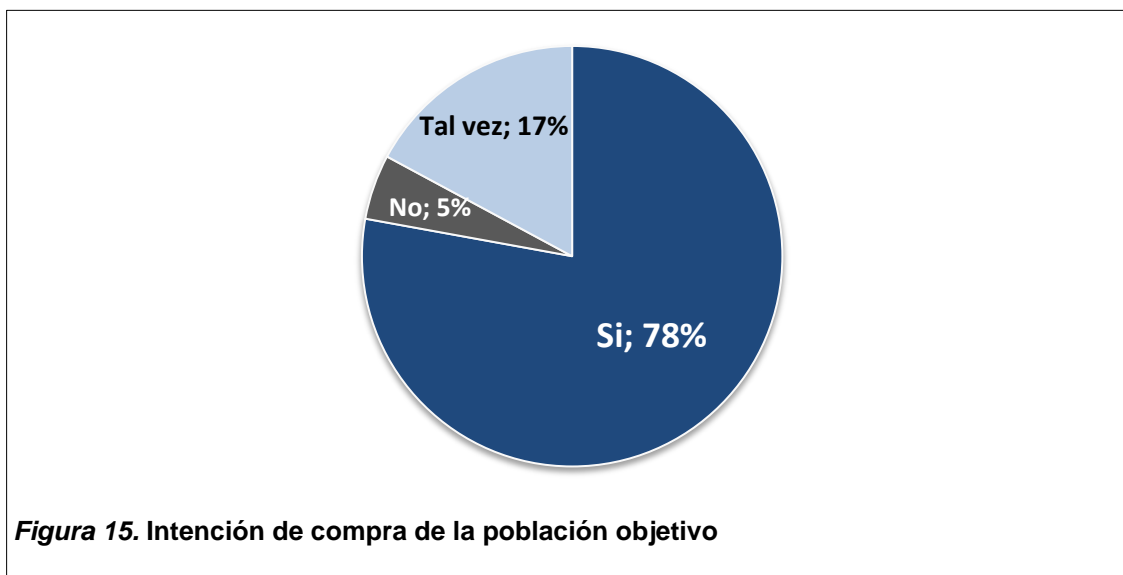
El costo del consumo promedio individual en el restaurante debe estar entre \$20 y \$30 el cual incluye entrada o postre, plato fuerte y una bebida.

3.5.4.3.4 Factores importantes de satisfacción del cliente



La característica de mayor repetición en la que la mayoría de la población coincide es en la calidad de servicio superando significativamente a los demás factores a considerar en la visita a un restaurante de primera categoría. La carta y el ambiente para el cliente son factores altamente considerables y el factor que no se debe dejar de lado porque causa el mayor disgusto al cliente es el tiempo de espera.

3.5.4.3.5 Intención de compra de la población objetivo



El 60% de la población tiene mucha afinidad con el cacao pero el 83% no ha probado platos de sal con este ingrediente. El 78% estaría dispuesto a visitar la propuesta gastronómica para experimentar sabores innovadores y por su nivel de afinidad hacia el cacao.

3.6 TAMAÑO DE MERCADO POTENCIAL

De acuerdo con el resultado de intención de compra, el 78% del total de la población objetivo estaría dispuesta a consumir la gastronomía propuesta. Por lo que el tamaño del mercado objetivo antes de la segmentación conductual es de 22.664 personas. El cliente potencial es una persona que tiene entre 25 y 55 años, que reside en el norte, centro norte de Quito y los valles y se encuentra en un estrato socioeconómico A y B de acuerdo a la clasificación del INEC. Acostumbra visitar restaurantes gourmet una o dos veces por semana por celebraciones especiales y compartir con su familia. Tiene en promedio un consumo entre \$20 y \$40 dólares y los factores que le generan la mayor satisfacción son la calidad del servicio, el ambiente del lugar y la innovación en la carta.

Según el especialista en marketing, Rolando Arellano, los criterios de segmentación socioeconómica en Latinoamérica se presentan errados debido a que sólo representan el nivel económico de las personas y no su comportamiento frente al consumo. Ante esto, realizó un estudio de la sociedad latina en el que se analiza la personalidad grupal de los individuos, denominada estilo de vida. Divide entre estilos de vida proactivos y reactivos. Dentro de los primeros se encuentran las personas sofisticadas, progresistas y modernas. Por tanto, tomando en consideración esta investigación, el cliente potencial del negocio tiene un estilo de vida sofisticado y moderno, que representan el 33% de la población. Por tanto, el mercado objetivo final está compuesto por 7479 personas. (Arellano, 2012)

3.7 CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La segmentación permitió identificar el mercado objetivo específico, el mismo que fue evaluado a través de la encuesta que dio como resultado una frecuencia de consumo en restaurantes gourmet de por lo menos 1 vez a la semana, con un gasto promedio por persona entre \$20 y \$30 dólares. Esto refleja que el segmento de mercado al que se dirige el negocio tiene patrones de consumo favorables que reflejan una demanda existente en la actualidad. Los gustos del consumidor obtenidos a través del grupo focal demuestran que el segmento busca calidad en los platos y alto nivel de servicio, así también pueden ser factores claves la ubicación del restaurante y su parqueadero.

El nivel de aceptación hacia la propuesta culinaria se presenta favorable en un 78% del segmento quienes estarían dispuestos a visitar el restaurante, un 17% que está indeciso y un 5% que no iría. Esto demuestra que la idea de negocio es atractiva para el segmento de mercado.

4. PLAN DE MARKETING

4.1 ESTRATEGIA DE MARKETING

La estrategia de negocios es: *Estrategia dirigida de diferenciación* principalmente por la innovación que tiene la propuesta gastronómica al utilizar cacao como ingrediente en platos fuertes, postres y bebidas. Se plantea desarrollar una experiencia única mediante un entorno que combina sabores vírgenes y cultura sobre este producto. El nivel de servicio será capaz de brindar un tour guiado al inicio de la visita, atención personalizada del Chef con cocina de autor y cultura de atención y conocimiento del cliente. Es viable utilizar esta estrategia dirigida ya que el nicho de mercado analizado presenta una demanda de \$74.7 millones de ingresos anuales que se encuentra ya desarrollada en Quito, lo que genera atractivo. (Ver tabla No. 3)

Posteriormente, se plantea la estrategia de marketing que permitirá alcanzar los objetivos comerciales, desarrollando un producto diferenciado que logre posicionarse dentro del mercado competitivo directo y crear valor al consumidor.

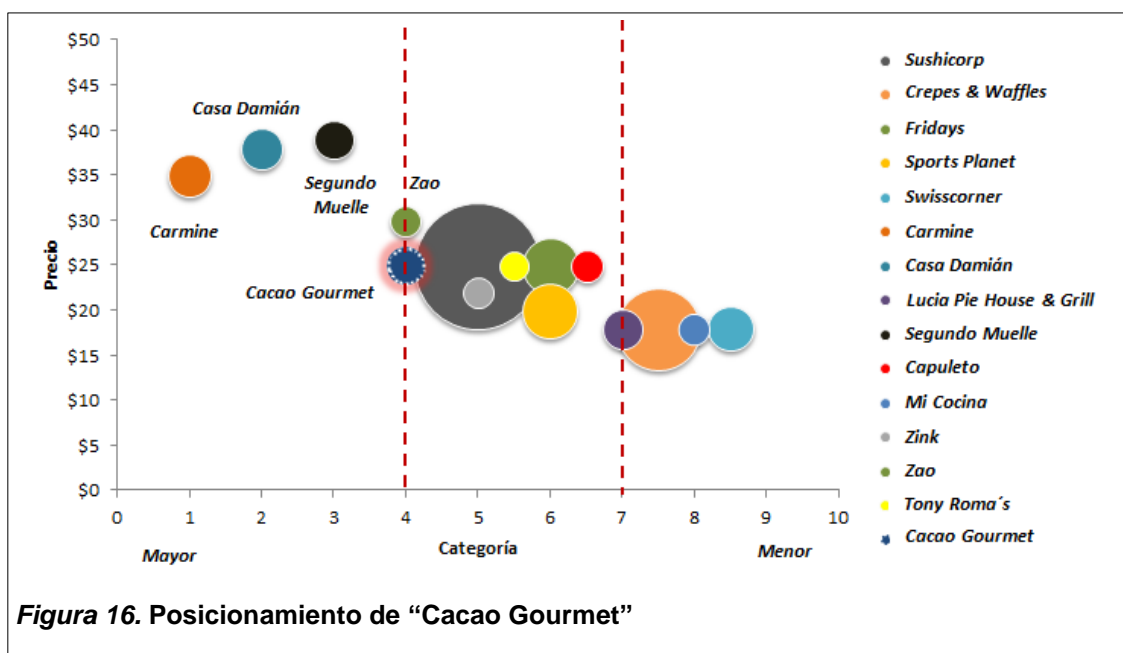
Tabla 17 Estrategias de marketing

	Productos existentes	Productos nuevos
Mercados existentes	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
Mercados nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Ésta es *Desarrollo de Productos* debido a que el nicho de mercado se encuentra desarrollado en la actualidad con una demanda potencial atractiva y

a la innovación del producto, la experiencia, que no existe en el mercado actual. Es fundamental una correcta elección del mercado meta mediante una segmentación geográfica, demográfica y psicográfica. Esto permitirá al negocio desarrollar un marketing concentrado o de nicho enfocado en los aspectos conductuales específicos de este segmento, teniendo mejor aproximación al cliente y optimizando esfuerzos económicos propios de un marketing masivo.

4.1.1 Posicionamiento



La estrategia de posicionamiento se enfoca en formar parte de los restaurantes de mejor categoría de la competencia directa conformada por 37 restaurantes. En la figura No. se presentan los restaurantes por categoría. "Caco Gourmet Cuisine & Lounge" busca posicionarse por categoría con los restaurantes: Carmine, Casa Damián, Segundo Muelle y Zao; sin embargo será el de menor precio promedio de este grupo con \$25 dólares (que incluye plato fuerte, bebida y postre o entrada). Esta estrategia brindará un fuerte posicionamiento al restaurante con una propuesta de valor "lo mismo por menos".

4.2 OBJETIVOS DE MARKETING

- Participación de mercado: obtener el 1.9% de participación del mercado competitivo directo en el primer año de operación.
- Retención: generar una tasa de retención de clientes del 25% en promedio durante el primer año de operación.
- Posicionamiento: colocar al negocio dentro de los cinco restaurantes mejor reconocidos por el cliente por su experiencia, dentro del mercado competitivo directo en el primer año de operación.

4.3 CADENA DE VALOR

El análisis de la cadena de valor del negocio permite desagregar cada una de sus principales actividades para identificar el valor agregado en el producto o servicio que se comercializa. Según Michael Porter, “el desagregar una empresa en sus principales actividades permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas y costos asociados a cada actividad” (Porter, 2010). Este análisis permitirá conectar la estrategia de marketing con todas las actividades que realizarán cada área del negocio para crear valor para el cliente.

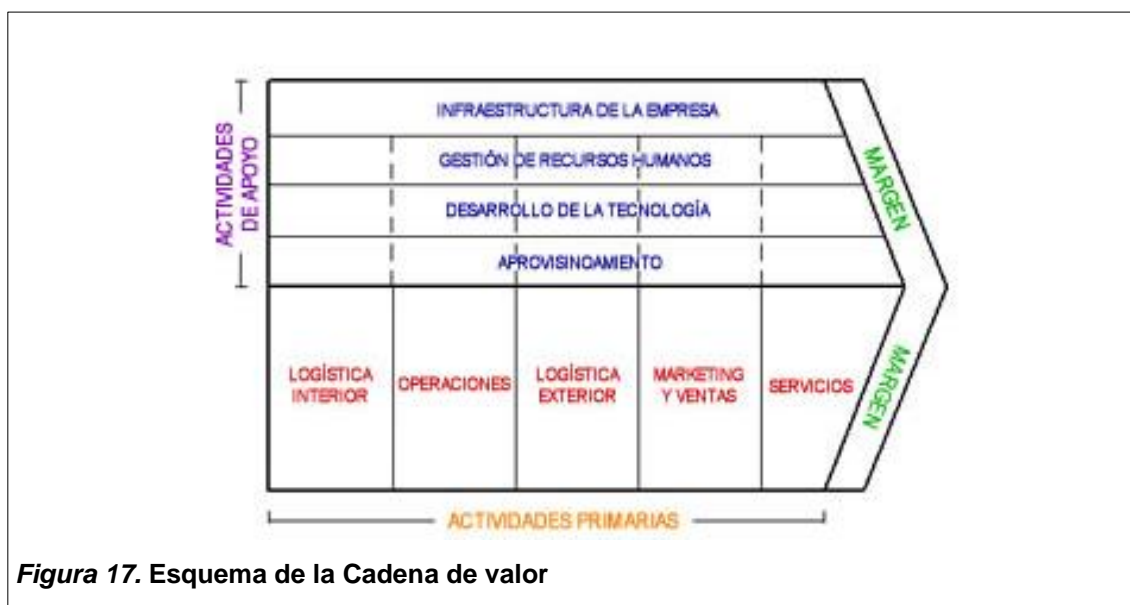


Figura 17. Esquema de la Cadena de valor

4.3.1 Actividades primarias

Logística interior: el negocio manejará una logística interna apoyada en sus proveedores calificados de las principales materias primas e insumos necesarios para la producción de platos. Estos insumos serán entregados en su mayoría por el proveedor en la bodega del restaurante y para compras menores serán recogidos por el encargado de bodega mediante un vehículo propio del negocio. Una vez recibidos se almacenarán en la bodega principal, bajo custodia y responsabilidad del Chef, en cuartos fríos para conservación de los mismos. Finalmente, la distribución hacia la cocina será directa y la tendrá que realizar el personal de cocina de acuerdo a las necesidades de producción.

Operaciones: el Chef será el encargado de manejar los procesos operativos que se desarrollen en la cocina con el objetivo principal de producir platos de manera eficiente y diferenciada de acuerdo con la estrategia del negocio. Contará con el apoyo de los cocineros, ayudantes de cocina y de limpieza para desarrollar estas actividades. Por otro lado, el Administrador de restaurante será el encargado de manejar los procesos operativos del *front of the house* con el objetivo de brindar el mejor nivel de servicio al cliente. Éste contará con el apoyo de los Meseros, Cajera, Anfitriona, Bartender y Ayudante de vigilancia.

Logística exterior: el negocio no contará con actividades de logística exterior debido a que los productos son de consumo inmediato en el propio restaurante y los meseros serán los encargados de llevar los platos solicitados por cada cliente a la mesa.

Marketing y ventas: las principales actividades de marketing serán desarrolladas por el Chef y el Administrador de acuerdo con el plan de marketing aprobado. Las actividades de marketing serán enfocadas en su mayoría a estrategias digitales que buscan el conocimiento y la relación con el cliente. El Chef tendrá a cargo el desarrollo de platos que generen fuertes intenciones de compra y de paquetes promocionales que aseguren el nivel de ocupación en el restaurante durante todos los días de la semana.

Servicios y posventa: el restaurante contará con un buzón de sugerencias ya demás desarrollará un programa de satisfacción total del cliente en el cual se medirá continuamente mediante cuestionarios el nivel de servicio y se dará seguimiento a través del *Community manager*, las opiniones de los consumidores en las redes sociales y aplicativos web.

4.3.2 Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa: el negocio contará con el apoyo de un Comité Directivo conformado por sus accionistas y asesores elegidos por los accionistas, que tendrá como objetivo desarrollar actividades relacionadas al plan estratégico, plan operativo, plan de marketing, presupuestación, actividades de financiamiento y análisis de proyectos y mejoras. Trabajará junto con el Administrador y el Chef ya que ellos serán los encargados de la ejecución en el día a día. La contabilidad e impuestos será llevada mediante un outsourcing contable por una empresa calificada.

Gestión de Recursos Humanos: todas las actividades relacionadas a selección de personal, contratación, capacitación, desarrollo del personal y cultura organizacional serán propuestas por el Administrador en conjunto con el Chef y serán analizadas y aceptadas por el Comité Directivo. El personal de front office será el encargado de brindar un servicio excelente y éste será medido y evaluado de acuerdo a la satisfacción que se genere en cada cliente cuando visite el restaurante. El Administrador es el responsable por el nivel de servicio que se brinde y por la satisfacción generada. Para ello se realizarán capacitaciones a meseros y el esquema remunerativo tendrá una fuerte ponderación en las evaluaciones del nivel de servicio.

Tecnología: el negocio gestionará un sistema informático de operaciones que permita llevar la trazabilidad de todos los procesos operativos y de ventas. Además, contará con el servicio externo para el manejo de la página web y redes sociales.

Aprovisionamiento: el encargado de bodega llevará reportes continuos sobre el inventario y sus consumos. Entregará al Chef para que éste realice la orden de compra de materia prima e insumos junto con el Administrador.

4.4 IMAGEN DE MARCA

4.4.1 Nombre del restaurante

“Cacao Gourmet”

El nombre del restaurante refleja el arte culinario que busca crear platos de calidad con un ingrediente especial como el cacao. Al ser un producto tradicional del país, es importante mencionarlo en el nombre ya que genera retención en el cliente. La palabra “Gourmet” denota la estrategia dirigida de diferenciación que busca desarrollar en la experiencia del cliente.

4.4.2 Slogan

“Cuisine & Lounge”

El slogan está conformado por dos palabras que impregnarán en el mercado potencial la experiencia en el cliente. “*Cuisine*” transmite el mensaje de comida única, de autor, con calidad e innovación; y “*Lounge*” se enfoca en generar un ambiente entretenido, alegre, musical y cómodo para disfrutar con amigos o en familia.

Además, se manejará una comunicación adherida a la imagen de marca con frases que resalten la propuesta de valor del negocio como:

- “Disfruta el cacao de una manera distinta”
- “El cacao no es sólo dulce”
- “Comida saludable a base de cacao”
- “Una experiencia inolvidable con el mejor cacao del mundo”
- “El mejor cacao para la mejor experiencia”
-

4.4.3 Isologo

Corresponde a un símbolo en el que el texto y el ícono se encuentran agrupados y no tienen sentido el uno sin el otro. El símbolo es:



Figura 18. Símbolo “Cacao Gourmet Cuisine & Lounge”

Este símbolo tiene en su fondo una pepa de cacao, ingrediente principal de la gastronomía que desarrollará el restaurante, y en el frente un letrero bajo un estilo de madera fina en el cual se encuentra escrito el nombre y el slogan del restaurante. Este letrero con colores verde, marrón y amarillo busca generar en el cliente un estilo lujoso y moderno pero a su vez orgánico y muy relacionado con la naturaleza y con el proceso agrícola de producción de cacao. Permitirá que el cliente identifique y se relacione con esta propuesta gastronómica generando fuerte retención.

4.5 MEZCLA DE MARKETING

4.5.1 Producto

Para el restaurante, darse cuenta de los sentimientos y experiencias del cliente es tan importante como la elaboración de platos.

Los productos y servicios estarán en tres niveles:

1. Valor esencial para el cliente: beneficios o servicios esenciales que resuelven un problema y que los consumidores buscan. El lema del restaurante será: “en la cocina preparamos platos; en la mesa servimos experiencias”. La experiencia es el principal producto a ofrecer. Sorprender y deleitar va a ser la clave para ganar clientes fieles.
2. Producto real: características que conforman el plato y alto nivel de calidad en el servicio.
3. Producto aumentado: beneficios y servicios adicionales al consumidor. Si el cliente no disfrutó de su estadía en el restaurante, la cuenta va por la casa.



Figura 19. Ejemplo de platos con cacao

El principal objetivo va a ser la creación de valor y satisfacción al cliente a través de calidad del producto y servicio que dependen de la habilidad de lograr superar las expectativas del cliente. El indicador para medir la calidad se reflejará en la tasa de retorno de los clientes y cuando los platos no regresen a la cocina por un cliente insatisfecho.

La administración de calidad total va a ser un enfoque en el cual todo el personal debe participar a través de mejoras continuas de productos, servicios y procesos. Periódicamente se realizarán encuestas a clientes para identificar y mejorar las características del producto y nivel de servicio.

La clave para que el principal producto, la experiencia, sea exitoso y así mantener a los clientes felices, comienza con empleados felices, enfocados y con energía positiva. Es una prioridad saber leer al cliente en sus gestos, posiciones, distancia con el plato y demás indicadores para lograr entregarle lo que él busca. Para alcanzar este reto es importante tener personal comprometido con gestos genuinos y significativos que busquen brindar un servicio que sobrepase las expectativas y convierta la visita al restaurante en una experiencia inolvidable que le motive a volver en un futuro a corto plazo. Uno de los objetivos del negocio será dar valor agregado al cliente, ofreciendo experiencias inesperadas mediante sorpresas espontáneas y generar momentos sorprendentes en torno a oportunidades. Una forma de llegar al cliente es entregándole como entrada muestras de productos de temporada para que experimente nuevas alternativas.



Figura 20. Ejemplo del diseño interior del restaurante



Figura 21. Ejemplo del ambiente lounge del restaurante

Los parámetros a desarrollar para generar una experiencia única en el cliente son:

- **Servicio al cliente:** personalizado, brindando asesoría y generando empatía, para ello el personal de front of the house debe estar muy bien entrenado mediante capacitaciones continuas realizadas por el Chef, Administrador y por especialistas de servicio al cliente. La estrategia

será enviar a meseros y personal de cocina a charlas educativas y degustaciones de productos con cacao en la Academia de Chocolate.

- **Música:** el restaurante contará con un sistema de música “BOSE”, el mejor de su categoría, que estará interconectado. Éste brindará un sonido de nitidez y claridad. Al medio día, la música se presentará más suave para la degustación del almuerzo; en la noche el restaurante resaltará su categoría *Lounge* y la música será más fuerte y ambientada a ritmos modernos generando un ambiente de relajación, confort y fiesta. Algunas noches específicas se presentará música o entretenimiento en vivo.
- **Tiempos de espera:** se desarrollará comunicación directa con el cliente desde el primer trato con el mesero, informando los tiempos de espera para cada pedido. Es importante resaltar el nivel de gastronomía gourmet y de autor por lo cual los platos tendrán tiempos establecidos de preparación. La estrategia será entretener al cliente mediante degustaciones y charlas sobre la cultura de cacao en el mundo durante su espera.
- **Limpieza:** el restaurante reflejará su nitidez en cada una de sus áreas, poniendo la limpieza a un nivel superior. Para ello contará con personal a cargo que constantemente asegure la limpieza especialmente en pasillos y baños. Además, todo el personal tendrá un enfoque a auto gestionar la limpieza del lugar y serán incentivados a través de menciones y reconocimientos económicos y no económicos. La estrategia será implementar en el interior del restaurante, sensores que emitan un aroma agradable a cacao.
- **Tour interno:** el personal del restaurante estará en la capacidad de ofrecer al cliente un recorrido al inicio de su visita. En este se conocerá sobre la historia, procesos productivos, desarrollo y tecnificación y

novedades del cacao en el mundo. Se una oportunidad para que los visitantes prueben el producto en bocaditos de distintas presentaciones. La estrategia será contratar especialistas de la Academia de Chocolate para difundir información sobre cacao, sus beneficios y bondades para la salud, sabores y cultura durante el tour.

- **Cocina de autor:** los meseros con apoyo del Chef ofrecerá platos de temporada desarrollados únicamente en el día de la visita. Esta innovación dará valor agregado al cliente que no espera que es lo que probará en cada visita. Además, la estrategia será organizar cursos y demostraciones de uso de cacao en el restaurante para aficionados y de esta manera acercarse más al nicho de mercado.

4.5.1.1 Mezcla de productos

La mezcla de productos para el negocio tiene que ver con el diseño del menú que se ofrece. Se propone para el plan dos entradas, dos platos fuertes, dos bebidas y dos postres. En la realidad, la mezcla de producto en el restaurante viene dada por las preferencias y elecciones del cliente al momento de elegir el menú. Además, durante la operación se podrá medir la rentabilidad que deja cada plato para el negocio y definir la mezcla óptima.

Por tanto la mezcla de producto corresponde al siguiente menú:



CACAO GOURMET
"Cuisine & Lounge"

- ENTRADAS -

- CARRÉ DE CORDERO** \$7.00
en chimichurri de nibs sobre delicadas texturas de zanahoria blanca al cacao
- MINI HAMBURGUESA ENCACAOTADA** \$6.50

- PLATO FUERTE -

- LANGOSTA EN MANTEQUILLA DE CACAO** \$16.50
acompañada con espárragos, pimiento asado, masa de maíz y variedad de papas locales
- TORTELINIS DE CACAO** \$14.00
rellenos de Ossobuco y salsa de vino tinto

- BEBIDAS -

- BEBIDA RAW** \$3.50
base de leche de almendras con banano y Cacao.
- BEBIDA LASSI** \$3.00
base de yogurt natural (Smoothie)

- POSTRE -

- SORPRESA DE CHOCOLATE** \$6.00
- TABLITA DEGUSTACIONES "CACAO GOURMET"** \$6.50

"Nuestros precios NO incluyen IVA ni Servicio"

Figura 22. Menú "Cacao Gourmet"

*ENTRADAS:***1. Carre de cordero en chimichurri de nibs sobre delicadas texturas de zanahoria blanca al cacao y tierra de cacao**

Carre (costillar con lomo y hueso)

Nibs de cacao

Sal en grano

Miga de pan

Zanahoria blanca

Queso manaba

Harina

2. Mini hamburguesa encacaotada

Pan al choco amargo en forma de cacao

Mayonesa picante con chipotle

Vegetales encurtidos en vinagre de arroz y azúcar (Rábano, Pepino, Mango verde, tallo de hierba luisa)

Patty de res y cerdo con cebolla paiteña y menta

*PLATOS FUERTES:***1. Langosta en mantequilla de cacao acompañada con espárragos, pimiento asado, mazorca de maíz y variedad de papas locales**

Mantequilla clarificada

Manteca de cacao clarificada

Langosta cocida en cerveza de cacao con hierbas y especias

Espárragos a la parrilla

Pimiento asado

Mazorca de maíz asada

Vinagreta cremosa de aguacate (vinagre, agua, azúcar y guacamole aguado)

Papas criollas de temporada a la chilanga

2. Tortellini de cacao rellenos con Ossobuco y salsa de vino tinto

Pasta fresca de cacao

Guiso de Ossobuco

Salsa de vino tinto en maridaje en cacao con el tortellini

Ensalada fresca de rúcula y germinados con tomates secos

BEBIDAS:

1. Bebida RAW a base de leche de almendras con Banano y Cacao

Cacao molido

Banano

Canela

Coco

Dátiles

2. Bebida Lassi preparada a base de yogurt natural (smoothie)

Mora

Frutilla

Frambuesa

Nibs de cacao

POSTRES:

1. Sorpresa de chocolate

Domo de chocolate

Blondie de galletas María y leche condensada con chispas de chocolate

Brownie clásico con nueces

Salsa inglesa de avellana caliente

2. *Tablita degustaciones “CACAO GOURMET CUISINE & LOUNGE”*

Fudge melcochoso

Crujientes galletas

Aire mousse

Explosiva torta mojada

Salsa de pistacho y chocolate negro

4.5.2 Precio

La fijación de precios en el negocio será mediante la obtención del costo de cada plato, fijándose un margen óptimo de contribución y realizando un análisis de la competencia directa previo a establecer un precio. Esto permitirá medir eficiencia y conocer a priori si un plato puede ser exitoso comercialmente o no. Fijar un margen de contribución asegura un nivel de rentabilidad bruta óptimo para posteriormente cubrir sus gastos operacionales y generar ganancias netas. Para este negocio se fijará un margen de contribución promedio de 44% entre todos los tipos de platos ofrecidos. A continuación se presenta el margen bruto promedio de la competencia directa obtenido del archivo de la industria que elabora la Superintendencia de Compañías con cifras del año fiscal 2015.

Tabla 18 Margen bruto (%) de la industria

No.	Nombre comercial	% margen bruto
1	Sushicorp	52.0%
2	Crepes & Waffles	45.0%
3	Fridays	48.0%
4	Sport Planet	46.5%
5	Swisscorner	40.5%
6	Carmine	55.2%
7	Casa Damián	55.2%
8	Lucía Pie House & Grill	44.5%
9	Segundo Muelle	55.8%
10	Capuleto	50.5%
11	Mi Cocina	45.0%
12	Zink Gastro Bistro	46.8%
13	Zao	48.8%
14	Tony Roma's	45.8%
% margen bruto promedio		48.5%

Sin embargo, no es posible fijar los precios sin realizar el análisis de la competencia ya que el mercado es el mejor espejo y comparación para el cliente. La fijación de precios de este negocio se basa en su estrategia de posicionamiento que busca colocarlo dentro del mercado competitivo directo representado en la figura No. 17. Para ello el precio promedio de un plato fuerte, bebida y entrada o postre (consumo normal) se fijará en \$25 sin incluir impuestos, lo cual significa un 25% menos que el promedio de los restaurantes de la misma categoría dentro de la competencia.

Tabla 19 Fijación de precios

Menú	Tipo	Costo	Margen de contribución	PVP sugerido	% margen
Carré de cordero en chimichurri de nibs sobre delicadas texturas de zanahoria blanca al cacao	Entrada	4.17	2.83	7.00	40%
Mini hamburguesa encacaotada	Entrada	4.02	2.48	6.50	38%
Langosta en mantequilla de cacao acompañada con espárragos, pimienta asada, mazorca de maíz y variedad de papas locales	Plato fuerte	9.02	7.48	16.50	45%
Tortelín de cacao rellenos de Ossobuco y salsa de vino tinto	Plato fuerte	7.54	6.46	14.00	46%
Bebida Raw a base de leche de almendras con banano y Cacao.	Bebida	1.92	1.58	3.50	45%
Bebida Lassi a base de yogurt natural (Smoothie)	Bebida	1.77	1.23	3.00	41%
Sorpresa de chocolate	Postre	3.23	2.77	6.00	46%
Tablita degustaciones "Cacao Gourmet"	Postre	3.43	3.07	6.50	47%

Consumo tipo 1 27.00

Consumo tipo 2 23.50

Consumo tipo 3 26.00

Consumo tipo 4 23.50

Cheque promedio x persona 25.00

Tabla 20 Precios versus competencia directa

Menú referencial de la competencia	PVP competencia	PVP sugerido	% Var.
Entrada 1	10.25	7.00	-32%
Entrada 2	10.25	6.50	-37%
Plato fuerte 1	21.25	16.50	-22%
Plato fuerte 2	21.25	14.00	-34%
Bebida 1	4.00	3.50	-13%
Bebida 2	4.00	3.00	-25%
Postre 1	7.75	6.00	-23%
Postre 2	7.75	6.50	-16%

Variación promedio -25%

Como estrategia de precios se medirá el valor percibido por el cliente no sólo por cada plato consumido sino por cada experiencia de visita a un restaurante único en Quito. Con este análisis se podrá identificar si el precio de cada plato es inferior o superior al valor percibido por el cliente y será muy útil para

reaccionar y ajustarlo mediante promociones y descuentos y evitar la fuga de clientes potenciales por diferencias entre estas dos variables.

Para estos ajustes se utilizará tácticas como por ejemplo aplicar un descuento del 50% del consumo a la quinta persona de un grupo que visite el restaurante o descuentos especiales por festejar el cumpleaños en el restaurante. Además se desarrollará promoción de ventas como “*Happy hour*” o “Menú especial por San Valentin” y otras ocasiones especiales.

4.5.3 Plaza

El negocio manejará un canal de venta directa, es decir entregará el producto y servicio en el restaurante directamente al cliente a través de su equipo de meseros. Esto permitirá tener un poder sobre el manejo de precios y costos para generar márgenes de contribución adecuados y no distribuirlos en intermediarios.

La venta se realizará en un restaurante diseñado exclusivamente para esta propuesta de negocio de acuerdo con la propuesta de valor. Éste se ubicará en el sector de Isabel La Católica (La Floresta), en las calles Andalucía y Luis Cordero. Este sector es altamente reconocido por clientes de este segmento y fue obtenido como recomendación de la investigación de mercado. Este inmueble será remodelado en su interior y exterior de acuerdo con la imagen de marca. Debido a que el producto principal es la experiencia generada en el cliente en su visita al restaurante, éste debe desarrollar un ambiente innovador y agradable basado principalmente en su infraestructura y diseño moderno que muestre fotos, cuadro, objetos y conceptos entorno al cacao.



Figura 23. Axonometría “Cacao Gourmet”

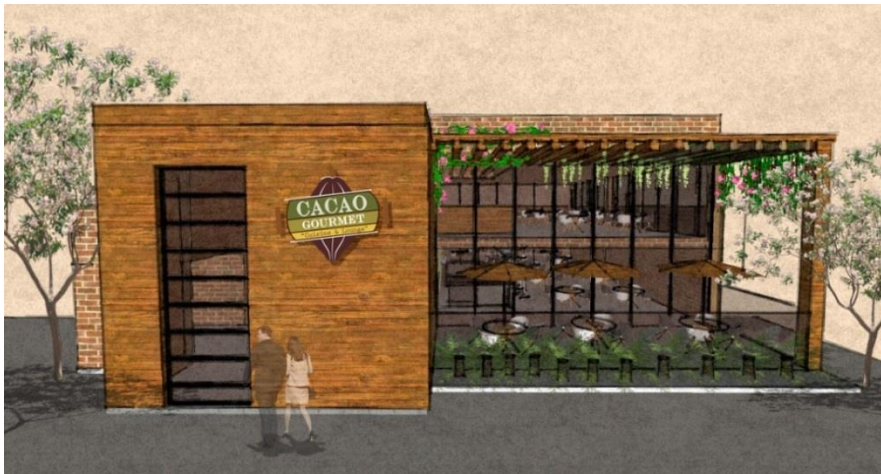


Figura 24. Fachada frontal “Cacao Gourmet”

En su exterior, el restaurante tendrá un diseño moderno si dejar de lado el estilo orgánico del cacao, por lo que sus recubrimientos serán de ladrillo con decoraciones de madera fina como bambú y caoba. El estilo lounge se verá reflejado en sus ambientes de patio y balcones con grandes ventanales que le brindan un toque de modernidad.



Figura 25. Interior, exterior “Cacao Gourmet”



Figura 26. Implantación “Cacao Gourmet”

Mientras que en su interior, el restaurante tendrá un diseño muy apegado a lo moderno, con muebles de cuero, mesas de madera fina, detalle de piedra y mesones de mármol en su barra. Además, tendrá una decoración propia del cacao con fotos que muestren su historia en el país, su proceso agrícola,

industrial y distintos detalles que le den un toque de “restaurante museo” relacionado a este producto.

4.5.4 Promoción

Para lograr una fuerte construcción de marca se debe mantener una comunicación continua y transparente con los clientes para generar lealtad y preferencia. Para ello, la era digital ha generado muchas nuevas herramientas de información y comunicación como redes sociales, sitios Web, correo electrónico, blogs y diversas aplicaciones. Éstas van a ser el principal canal de comunicación con los clientes, sin dejar de lado los medios tradicionales como revistas especializadas en gastronomía y turismo.

La publicidad por internet y marketing directo permite conectarse de manera inmediata y frecuente con los consumidores meta de forma interactiva y personal, lo cual ayudará a construir relaciones más estrechas. El interés es mantenerse comunicados con los clientes a través de redes sociales para tener una interacción continua y saber cómo cubrir sus expectativas. Con el consentimiento del cliente se podrán subir fotos y videos del tour interno y eventos para crear conversaciones y participación online, logrando embajadores de la marca y ejercer influencia a clientes potenciales en internet.

El enfoque de la publicidad va a ser *narrowcasting*, es decir difusión dirigida al segmento de consumidores a través de videos gastronómicos o artículos culinarios en la página de Facebook como un primer paso para que el público conozca sobre la marca. Toda publicidad será cuidadosamente manejada para entregar un mensaje claro, coherente y convincente.

Uno de los métodos de atraer al cliente será invitándolo a degustar platos de temporada y diversas cortesías por parte de la casa, alineados con la estrategia de empuje por parte del personal con el objetivo de informar, persuadir y recordar la marca al público meta.

4.6 PRESUPUESTO DE MARKETING

A continuación se presenta el plan de medios junto con el presupuesto de marketing, el mismo que contempla una inversión en el primer año de \$111 mil. El negocio requiere de fuerte inversión en mercadeo para los años 1 y 2 y posteriormente empieza a reducir debido a que en los primeros dos años se debe trabajar fuerte en la comunicación de la propuesta de negocio al cliente.

Tabla 21 Presupuesto de Marketing

Mercadeo	Gasto (\$)	Var. %
Año 1	110,706	-
Año 2	108,750	-2%
Año 3	92,810	-15%
Año 4	77,958	-16%
Año 5	71,261	-9%

Tabla 22 Presupuesto de Marketing

	Año 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Community Management												
Facebook	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Instagram	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00
Google adds	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Trip advisor	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00
Trends	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Wordpress	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Host de reservas	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00
Mantenimientos web	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00
Creación cover	-	-	-	-	-	100.00	-	-	-	-	-	100.00
Creación post editable	-	-	-	-	-	100.00	-	-	-	-	-	100.00
Sitio web y otros canales digitales												
Creación página web	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Dominio	4.17	4.17	4.17	4.17	4.17	4.17	4.17	4.17	4.17	4.17	4.17	4.17
Hosting anual	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33
Producción material web	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33
Afiliación Foursquare	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50
Afiliación Swarm	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33
Pautas digitales												
Social adds	-	-	300.00	-	-	300.00	-	-	300.00	-	-	-
Post promocionados facebook	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Campaña día de la madre	-	-	-	-	500.00	-	-	-	-	-	-	-
Campaña día del padre	-	-	-	-	-	500.00	-	-	-	-	-	-
Clicks a la web	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Pautas Revistas												
La Barra	-	-	620.00	-	-	620.00	-	-	620.00	-	-	-
A la Mesa	-	650.00	-	-	650.00	-	-	650.00	-	-	-	-
Clubes	-	-	-	400.00	-	-	400.00	-	-	-	400.00	-
All you need is Ecuador	-	-	-	700.00	-	-	-	-	-	700.00	-	-
Revistas aerolíneas	-	500.00	-	500.00	-	500.00	-	500.00	-	500.00	-	500.00
Promoción de ventas												
Promoción comercial	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Capacitación Academia de Chocolate	-	-	6,000.00	-	-	6,000.00	-	-	6,000.00	-	-	-
Especialista tour interno	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Eventos												
Música en vivo	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Apertura	6,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
San Valentín	-	1,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Demostraciones aficionados	3,000.00	-	3,000.00	-	3,000.00	-	3,000.00	-	3,000.00	-	3,000.00	-
Otros	-	-	500.00	-	-	500.00	-	-	500.00	-	-	500.00
TOTAL GASTO MERCADEO	13,500	6,650	14,920	6,100	8,650	13,120	7,900	5,650	14,920	5,700	7,900	5,700
TOTAL ANUAL	110,706											

4.7 CONCLUSIÓN DEL PLAN DE MARKETING

El plan de marketing del negocio se enfoca en una estrategia clara de diferenciación basada en procesos nuevos que combinan sabores culinarios con conocimientos y turismo. El segmento definido permitirá realizar un marketing concentrado que tenga mejor llegada al cliente potencial y evitando inversiones en marketing más altas como las del marketing masivo. Adicionalmente, la mezcla de marketing está enfocada ofrecer cocina de autor y conocer fuertemente la conducta del con una estrategia de posicionamiento que pone al restaurante dentro del grupo de mejor categoría de la competencia directa con el menor precio promedio por persona.

La propuesta innovadora del negocio se basa en que el producto principal es la experiencia del cliente con su visita al restaurante, complementando la alta calidad de los platos del menú preparados con cacao como uno de sus ingredientes principales. La estrategia de comunicación hacia el consumidor va a estar enfocada en medios digitales como el principal canal de difusión de la marca, sin dejar de lado las principales revistas especializadas en gastronomía y turismo para llegar al cliente meta. La inversión anual es de \$110.706 dólares.

5 PLAN DE OPERACIONES

5.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

La operación busca desarrollar procesos que den soporte a la estrategia de negocio principal: Estrategia dirigida de diferenciación, con cultura de mejora continua. Esta parte desde los procesos de abastecimiento y compra de insumos, producción o elaboración de platos y el servicio al cliente hasta el momento en que éste salga del restaurante. Por tanto, serán procesos innovadores que permitan diferenciar el producto, *la experiencia*, de inicio a fin.

El restaurante elaborará todos sus platos en sus instalaciones y una vez que cada cliente realice el pedido al mesero. Los platos presentan un alto grado de creatividad y elaboración casi personalizada. Todos los platos solicitados por el cliente serán servidos en la mesa con estándares de categoría gourmet. Únicamente se empacará pedidos para llevar si el propio cliente solicita. Las partes que componen el producto terminado son:

- **Materias primas:** son todos los ingredientes necesarios para la elaboración de un plato. Estos puede ser diferentes tipos de carnes, cacao, verduras, granos, vegetales, frutas, pastas, entre otros.
- **Insumos:** son todos los productos necesarios que son estándares para la creación de un plato como aceite de oliva, sal, orégano, nibs de cacao, salsas y aderezos.
- **Platos:** son los productos terminados que serán llevados a la mesa para degustación del cliente.
- **Nivel de servicio:** se define como la atención brindada al cliente más todos los factores adicionales que ofrecen el restaurante al cliente y que construyen su experiencia junto al plato.

Tabla 23 Principales proveedores de materias primas e insumos

Tipo	Proveedor
Carnicos	El Cordobez
	La Suiza
	Pronaca
Mariscos	Pronaca
	Supermaxi
	Mi comisariato
Cacao	Pacari
	Nestlé professional
	República del Cacao
	Hoja verde
	Kallari
Vegetales y frutas	Supermaxi
	Pronaca
	Mercados mayoristas
Pastas	Grupo Moderna
	Alimentos Superior
Insumos	Nestlé
	Pronaca
Equipos y utensillos de cocina	Termalimex
	Equindeca
	Tramontina

Para la operación define dos causantes de apertura: el almuerzo y la cena. Los horarios de operación son:

Tabla 24 Horarios de operación

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Almuerzo	Descanso	12:00 - 15:00	12:00 - 15:00	12:00 - 15:00	12:00 - 15:00	12:00 - 15:00	10:00 - 15:00
Cena	Descanso	18:00 - 22:00	18:00 - 22:00	18:00 - 24:00	18:00 - 24:00	18:00 - 24:00	18:00 - 22:00
No. horas operativas	-	7	7	10	10	10	9

Este horario cumple con las normativas impuestas por el Municipio de Quito, el Ministerio de Turismo y la Policía Nacional de acuerdo a la zona dónde estará ubicado el restaurante. El domingo tendrá una apertura más temprana ya que se propone ofrecer *brunch* familiar con un buffet propuesto para cada semana con gastronomía tradicional del Ecuador y resaltando al cacao como ingrediente principal.

5.2 CICLO DE OPERACIONES Y PROCESOS

5.2.1 Proceso de adquisición del servicio

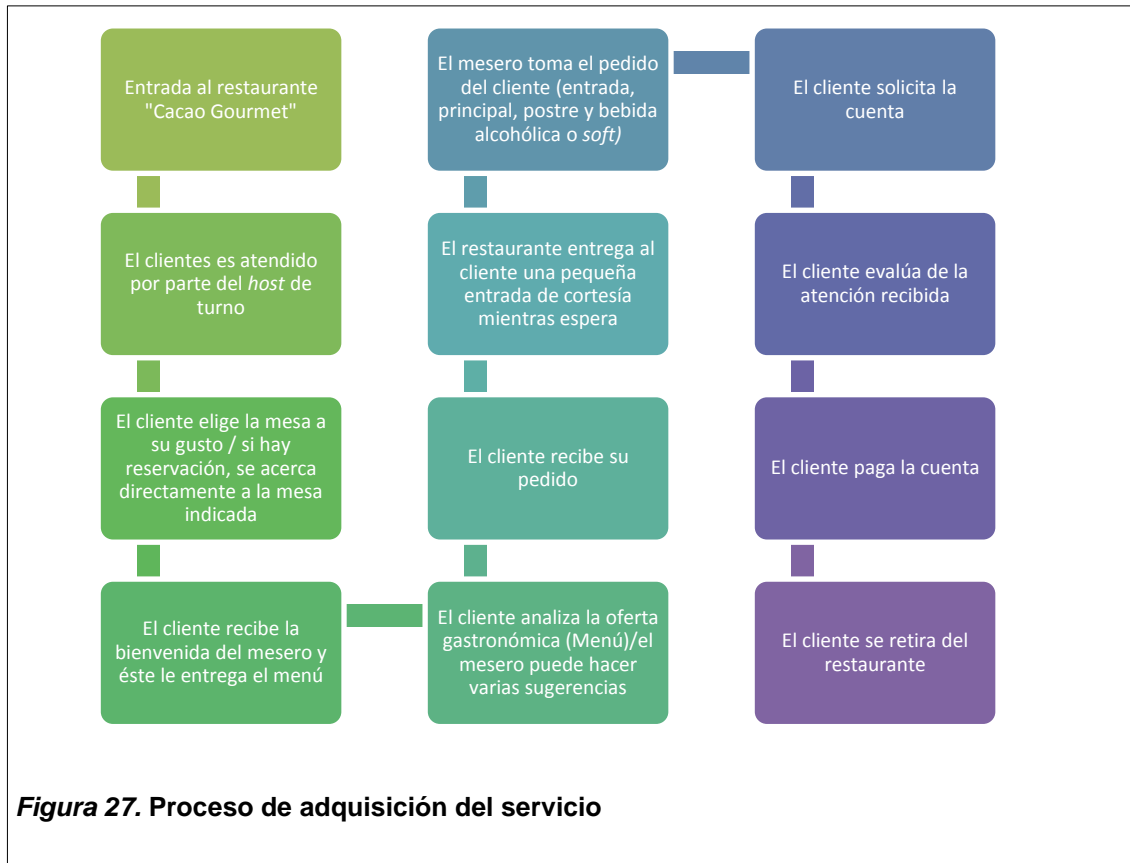


Figura 27. Proceso de adquisición del servicio

5.2.2 Flujo de procesos de la operación

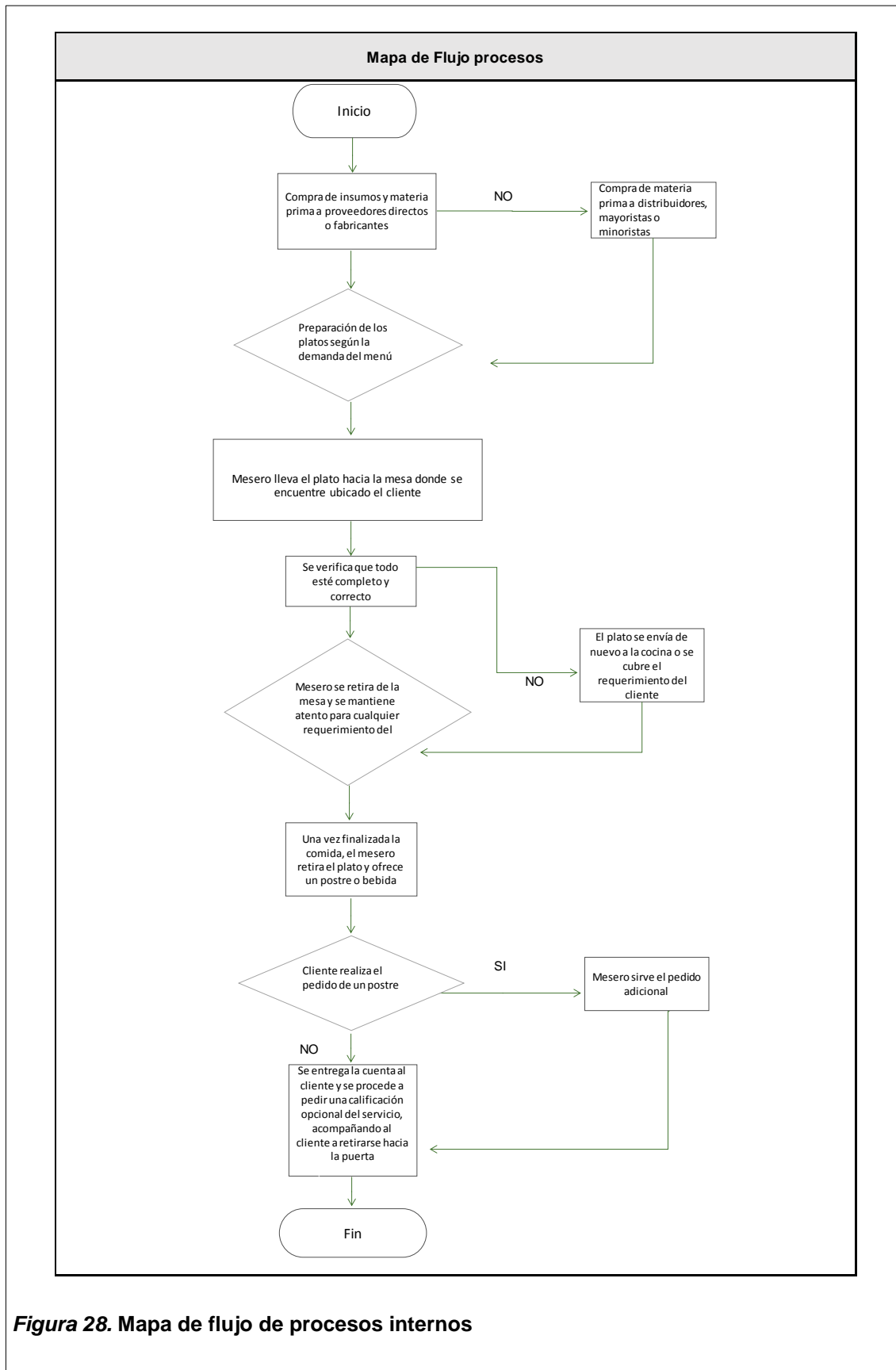


Figura 28. Mapa de flujo de procesos internos

5.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Para este restaurante de tipo gourmet se requieren los siguientes equipos y utensilios de cocina:

Tabla 25 Equipos y herramientas necesarios para el negocio

Descripción	Tipo de activo	Cantidad	Ubicación	Vida útil (años)	Costo unitario
Cocina industrial de 6 hornillas con horno	Maquinaria y equipo	1	Cocina	10	3,974.91
Horno a convección	Maquinaria y equipo	1	Cocina	10	850.00
Mesones de trabajo refrigerados	Maquinaria y equipo	2	Cocina	10	1,959.67
Campana extractora de olores	Maquinaria y equipo	1	Cocina	10	1,080.00
Pozos metálicos de lavandería	Maquinaria y equipo	3	Cocina	10	450.00
Lámpara de 150w para calentar platos	Maquinaria y equipo	1	Cocina	10	750.00
Salamandra	Maquinaria y equipo	1	Cocina	10	3,751.80
Licuadaora industrial	Maquinaria y equipo	2	Cocina	10	1,630.99
Lavador de vajilla	Maquinaria y equipo	1	Cocina	10	2,542.00
Congelador industrial	Maquinaria y equipo	2	Cocina	10	2,935.27
Thermomix	Maquinaria y equipo	1	Cocina	10	389.37
Batidora industrial	Maquinaria y equipo	1	Cocina	10	400.00
Sarten de hierro	Maquinaria y equipo	4	Cocina	10	60.00
Batidor mecánico de mano	Maquinaria y equipo	2	Cocina	10	35.00
Abre latas	Maquinaria y equipo	2	Cocina	5	6.33
Refrigeradora industrial	Maquinaria y equipo	2	Cocina	10	2,379.14
Mesa de trabajo con almacenamiento	Maquinaria y equipo	1	Cocina	10	650.00
Filtro de agua industrial	Maquinaria y equipo	1	Cocina	10	646.93
Empacadora al vacío	Maquinaria y equipo	1	Cocina	10	1,600.00
Molino de mano (cacao y café)	Maquinaria y equipo	1	Cocina	10	785.00
Estantería metálica para secado de menaje	Maquinaria y equipo	1	Cocina	10	430.00
Mesa refrigerada para bar	Maquinaria y equipo	1	Cocina	10	1,739.26
Cafetera industrial	Maquinaria y equipo	1	Cocina	10	800.00
Kitchen aid multiusos	Maquinaria y equipo	1	Cocina	5	80.00
Deshidratador de alimentos	Maquinaria y equipo	1	Cocina	10	550.00
Bandejas metálicas	Maquinaria y equipo	5	Cocina	10	127.00
Cajones de almacenamiento Cambro	Maquinaria y equipo	4	Cocina	10	280.00
Termómetros de cocina	Maquinaria y equipo	4	Cocina	10	15.00
Coctelera	Maquinaria y equipo	2	Bar	5	9.50
Medidas de coctelera	Maquinaria y equipo	2	Bar	5	8.50
Exprimidor industrial	Maquinaria y equipo	1	Cocina	10	256.00
Máquina de hielo	Maquinaria y equipo	1	Bar	10	1,350.00
Tablas de cortar	Maquinaria y equipo	5	Cocina	5	109.00
Laminadora de alimentos	Maquinaria y equipo	1	Cocina	10	2,000.00
Freidora industrial	Maquinaria y equipo	1	Cocina	10	1,000.00
Parrilla	Maquinaria y equipo	1	Cocina	10	1,500.00
Basurero	Maquinaria y equipo	3	Cocina	10	50.00

Descripción	Tipo de activo	Cantidad	Ubicación	Vida útil (años)	Costo unitario
Juego de ollas	Utensilios	5	Cocina	5	150.00
Juego de cuchillos	Utensilios	3	Cocina	5	150.00
Juego de cucharas y removedores	Utensilios	5	Cocina	5	4.00
Juego cubiertos (25)	Utensilios	10	Cocina	5	15.00
Platos entradas	Utensilios	50	Cocina	3	3.00
Platos fuertes	Utensilios	80	Cocina	3	4.00
Plato postres	Utensilios	50	Cocina	3	3.00
Plato sopa	Utensilios	30	Cocina	3	3.00
Tazas	Utensilios	20	Cocina	3	1.50
Vasos	Utensilios	120	Cocina	3	2.00
Copas	Utensilios	80	Bar	3	2.00

Estos equipos de cocina serán clasificados como activos bajo la definición de “maquinaria y equipos y utensilios”. Se depreciarán en línea recta de acuerdo a su vida útil. De esta manera, serán cambiados por nuevos cada vez que terminen su vida útil. Sin embargo, para su correcto funcionamiento es necesario darle mantenimiento preventivo. Este servicio será entregado por el proveedor de cada equipo. El presupuesto para mantenimiento de maquinaria y equipos se presenta a continuación:

Tabla 26 Presupuesto para mantenimiento de maquinaria y equipos

Tipo de activo	Tiempo	Valor
Maquinaria y equipo	Trimestral	500.00

5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

La operación del restaurante tendrá lugar en una casa de dos plantas de aproximadamente 280 m², la misma que será remodelada tanto en su exterior como en su diseño interior bajo un estilo definido que comunique modernidad, innovación y la cultura del cacao. Las instalaciones tendrán en su frente el parqueadero para clientes con espacio para cinco vehículos, los restantes serán estacionados mediante el servicio de valet parking en parqueaderos arrendados por el restaurante en los alrededores del mismo.

En la planta baja se encuentra la cocina y bodega, oficina, baños, sala de recepción, barra, área de comedor, zona de patio y la zona de fumadores. En la segunda planta se encuentra otra área de comedor y balcones. El área del restaurante se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 27 Distribución de áreas del restaurante

Zona	Área (m2)	%
Cocina	50	18%
Bodega	15	5%
Otras	10	4%
Total Back of the house	75	27%

Zona	Área (m2)	%
Área de mesas	124	44%
Barra	15	5%
Baños	15	5%
Recepción	10	4%
Patio	20	7%
Balcón	21	8%
Total Front of the house	205	73%

Total	280	100%
--------------	------------	-------------

Los activos del *front of the house* del restaurante serán clasificados bajo la definición de *muebles y enseres, equipo de cómputo, equipo de oficina* y se deprecian en línea recta de acuerdo a su vida útil. La remodelación exterior e interior sobre el inmueble arrendado se clasifica contablemente como *mejoras en locales arrendados* y se amortiza de acuerdo al plazo de arrendamiento estipulado en el contrato.

Tabla 28 Muebles y enseres, equipo de cómputo, equipo de oficina y mejoras

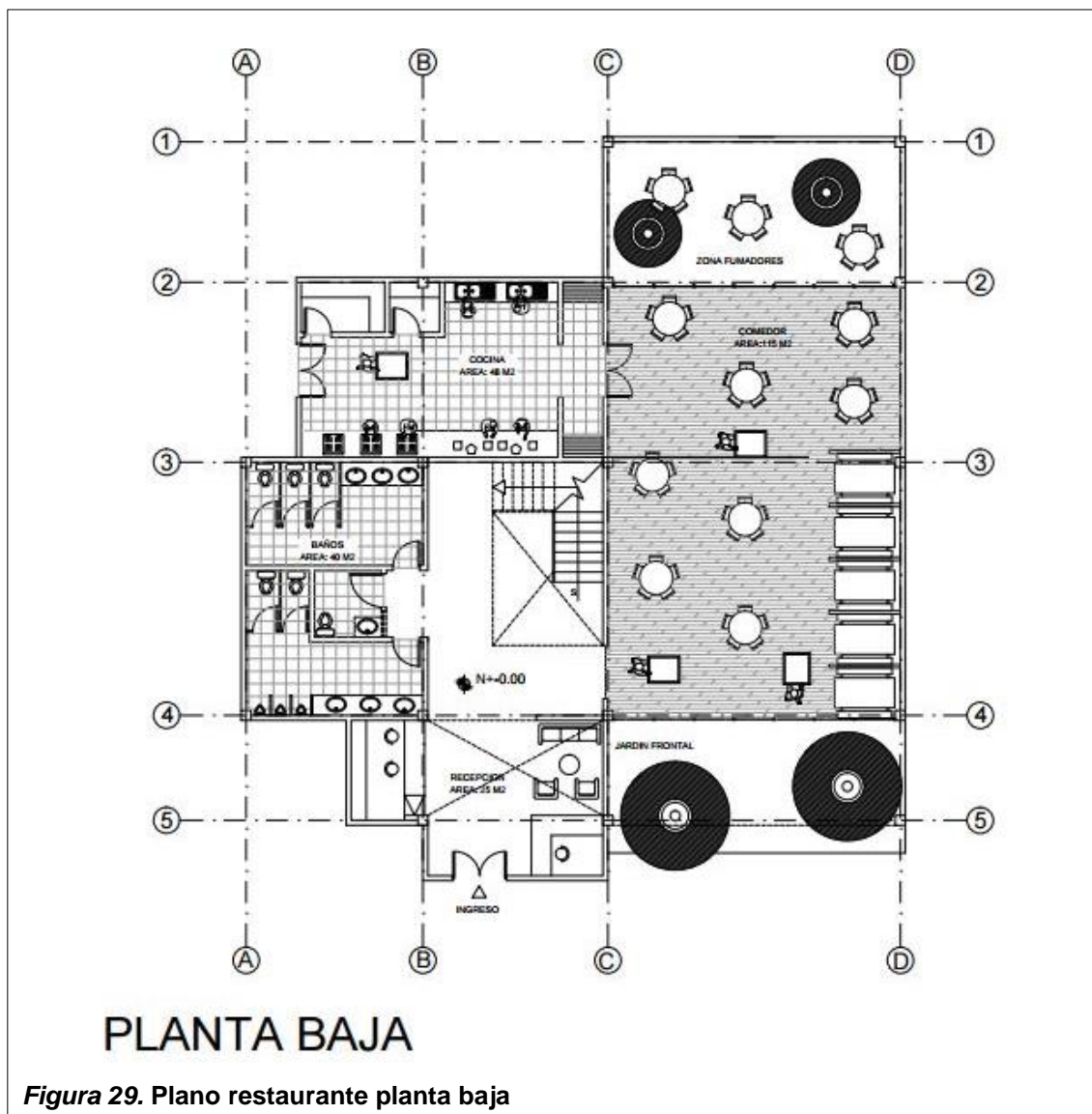
Descripción	Tipo de activo	Cantidad	Ubicación	Vida útil (años)	Costo unitario
Laptop	Equipo de computo	2	Oficina	5	1,000.00
Pantallas LED para registros de pedidos	Equipo de computo	2	Interior	5	350.00
Computador	Equipo de computo	1	Caja	5	800.00
Sistema de seguridad	Equipo de computo	1	Interior	5	500.00
Impresoras	Equipo de computo	3	Caja, Bar, Cocina	5	300.00
Teléfono	Equipo de oficina	2	Caja	5	60.00
TV LED 51"	Equipo de oficina	3	Interior	5	1,500.00
Sistema de audio BOSE	Equipo de oficina	1	Interior	5	1,800.00
Caja fuerte	Equipo de oficina	1	Caja	5	150.00
Mesas	Muebles y enseres	15	Interior	5	250.00
Sillas	Muebles y enseres	90	Interior	5	80.00
Arreglos de mesa	Muebles y enseres	15	Interior	5	30.00
Juego de escritorio	Muebles y enseres	1	Oficina	5	350.00
Estación de trabajo	Muebles y enseres	1	Caja	5	250.00
Mueble de anfitriona	Muebles y enseres	1	Anfitriona	5	200.00
Software de operación de restaurante	Activo Intangible	1	-	5	3,000.00
Diseño interior y exterior	Mejoras locales arrendados	1	Interior y exterior	5	71,540.00

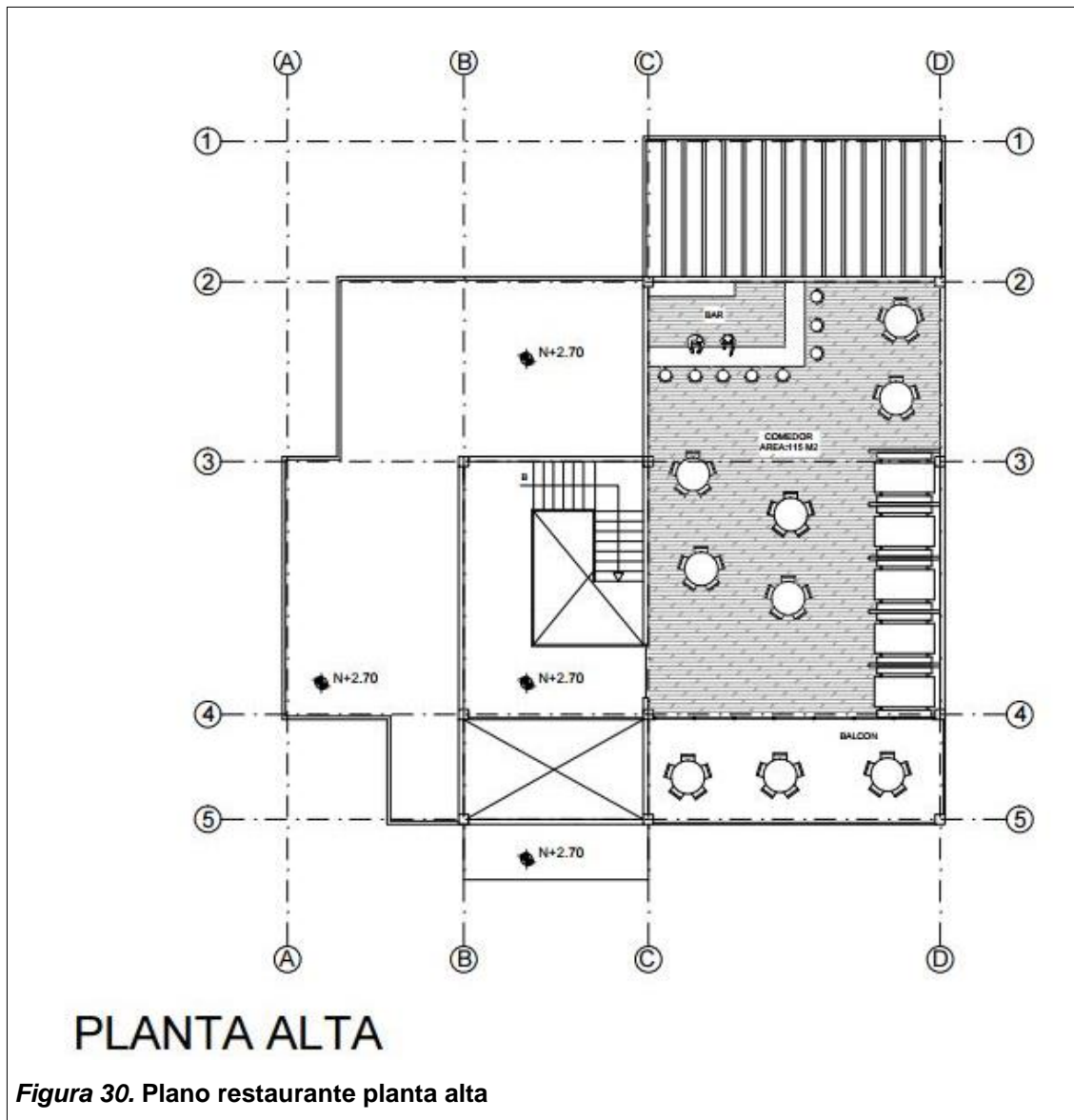
El presupuesto de mantenimiento para este tipo de activos se presenta a continuación:

Tabla 29 Presupuesto de mantenimiento

Tipo de activo	Tiempo	Valor
Muebles y enseres	Anual	3,000.00
Equipo de oficina	Anual	1,500.00
Equipo de cómputo	Trimestral	300.00

El terreno mide aproximadamente 400 m² y la edificación 280 m². El establecimiento se divide en 2 plantas que serán distribuidas de la siguiente manera:





El presupuesto para la remodelación exterior e interior del inmueble de acuerdo al diseño propuesto es de \$71.540 dólares, considerando que el inmueble se encuentra en buenas condiciones pero por la temática del restaurante se debe implementar un diseño temático. Se desglosa de la siguiente manera:

Tabla 30 Presupuesto para la remodelación exterior e interior del inmueble

Zona	Área (m2)	Costo / m2	Costo total
Cocina	50	90	4,500.00
Baños	15	90	1,350.00
Bodega	15	60	900.00
Obra civil interior	159	120	19,080.00
Diseño interior y acabados	159	180	28,620.00
Patio y balcones	41	70	2,870.00
Recubrimiento fachada	100	120	12,000.00
Diseño exterior y jardinería	-	2220	2,220.00
Total	255.5		71,540.00

5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

De acuerdo con la investigación de mercados realizada, los sitios más idóneos para localizar el restaurante fueron en la calle Isabel La Católica, sector La Floresta y Centro de Cumbayá. Por su mayor tráfico de personas tanto en el día como en la noche al estar cerca de edificios corporativos y barrios residenciales del mercado objetivo, se ha escogido localizar el restaurante en el sector de Isabel La Católica, específicamente en las calles Andalucía y Luis Cordero, sector centro norte de Quito. Se realizó la negociación con el propietario del inmueble quien durante los últimos 10 años ha arrendado para negocios de restaurantes y cafeterías.

Las ventajas del sector son: existe alto tráfico de personas del mercado objetivo y se encuentra en el centro norte de la ciudad y es un sector que permite establecer este tipo de negocios. La principal desventaja es el tráfico de vehículos en horas pico y la poca disponibilidad de parqueaderos. El costo del arriendo del inmueble será de \$3.500 mensuales y se firmaría un contrato por 5 años de arriendo ininterrumpido con incrementos anuales de acuerdo a la inflación y a partir del tercer año incrementa a \$4.000 mensuales.

5.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

El proceso de abastecimiento de inventario de materia prima e insumos inicia en el momento en el que el Chef junto con el Administrador del Restaurante realiza un análisis de demanda y consumos, para posteriormente realizar el pedido considerando tiempos de almacenamiento al ser un inventario perecedero. Los proveedores, en su mayoría, entregaran el inventario en la bodega del restaurante, en donde serán almacenados dependiendo su necesidad en congeladores industriales, refrigeradores o estanterías al clima. Dependiendo el crecimiento de la demanda que tenga el restaurante se analizará la compra de cuartos fríos. El negocio contará con un software de operación el mismo que tiene un módulo de manejo de inventario para llevar un correcto control del mismo. El inventario será responsabilidad del Cocinero quien cumplirá las funciones de bodeguero y hará las descargas en el sistema al momento de entregarlo a la cocina para elaboración. El Chef será el encargado de establecer estándares en cuanto a tiempos de consumo y cantidades en stock por cada tipo de inventario, utilizando eficientemente el recurso financiero y evitando pérdidas de inventario.

La gestión de inventario planifica realizar reposiciones semanales debido a la naturaleza de los productos que son perecederos. Las compras fueron calculadas con base en la proyección de consumos por semana y en las cantidades de materia prima que requiere cada plato para su elaboración. Adicionalmente se planteó un inventario de respaldo del 10% superior al requerido por los consumos. La bodega no almacenará inventario de producto terminado y únicamente tendrá el de materia prima como respaldo.

Tabla 31 Gestión de inventario de materia prima

Materia prima	Unidad	Cantidad total	Costo unitario	Cantidad por plato	Cantidad Inventario	Cantidad de respaldo	Total Cantidad Inventario
Carre de cordero (Costillar con lomo y hueso)	gramos	300	5.50	80.0	30,080	3,008.0	33,088
Nibs de cacao	gramos	1000	8.00	20.0	7,520	752.0	8,272
Sal en grano	gramos	1000	6.50	2.0	752	75.2	827
Migas de pan	gramos	1000	3.50	2.0	752	75.2	827
Zanahoria blanca	gramos	1000	4.50	40.0	15,040	1,504.0	16,544
Queso manaba	gramos	300	4.50	10.0	3,760	376.0	4,136
Harina	gramos	1000	3.40	5.0	1,880	188.0	2,068
Aceite	litro	1	2.50	0.1	19	1.9	21
Carne molida de res y cerdo	gramos	300	4.80	80.0	30,080	3,008.0	33,088
Pan al choco amargo en forma de cacao	gramos	1000	5.50	30.0	11,280	1,128.0	12,408
Mayonesa picante	gramos	1000	4.50	5.0	1,880	188.0	2,068
Salsa chipotle	gramos	1000	5.30	5.0	1,880	188.0	2,068
Rábano	gramos	1000	3.50	10.0	3,760	376.0	4,136
Pepino	gramos	1000	4.50	10.0	3,760	376.0	4,136
Mango verde	gramos	1000	5.00	5.0	1,880	188.0	2,068
tallo de hierba luisa	gramos	1000	1.00	0.5	188	18.8	207
Vinagre	litro	1	4.30	0.1	19	1.9	21
Cebolla paiteña	gramos	1000	2.80	10.0	3,760	376.0	4,136
Langosta	unidad	1	4.20	1.0	376	37.6	414
Cerveza de cacao	litro	1	1.20	0.3	113	11.3	124
Mantequilla clarificada	gramos	1000	4.50	5.0	1,880	188.0	2,068
Manteca de cacao clarificada	gramos	1000	4.00	5.0	1,880	188.0	2,068
Espárragos	gramos	1000	3.50	10.0	3,760	376.0	4,136
Pimiento	gramos	1000	2.80	5.0	1,880	188.0	2,068
Mazorca de maíz	gramos	1000	3.00	50.0	18,800	1,880.0	20,680
Azúcar	gramos	1000	4.10	4.0	1,504	150.4	1,654
Guacamole	gramos	1000	7.50	5.0	1,880	188.0	2,068
Papas	gramos	1000	5.30	150.0	56,400	5,640.0	62,040
Pasta fresca de cacao	gramos	1000	5.50	200.00	75,200	7,520.0	82,720
Ossobuco	gramos	1000	6.50	200.00	75,200	7,520.0	82,720
Salsa de vino tinto	litro	1	7.50	0.15	56	5.6	62
Rúcula	gramos	1000	4.00	5.00	1,880	188.0	2,068
Tomates secos	gramos	1000	4.20	50.00	18,800	1,880.0	20,680
Queso mozzarella	gramos	1000	6.00	5.00	1,880	188.0	2,068
Cacao molido	gramos	1000	2.80	60.0	22,560	2,256.0	24,816
Banano	gramos	1000	3.80	80.0	30,080	3,008.0	33,088
Leche	litro	1	0.80	0.5	188	18.8	207
Canela	gramos	1000	2.00	4.0	1,504	150.4	1,654
Almendras	gramos	1000	10.00	30.0	11,280	1,128.0	12,408
Coco	gramos	1000	5.00	10.0	3,760	376.0	4,136
Dátiles	gramos	1000	4.10	20.0	7,520	752.0	8,272
Mora	gramos	1000	2.50	30.0	11,280	1,128.0	12,408
Frutilla	gramos	1000	2.80	30.0	11,280	1,128.0	12,408
Frambuesa	gramos	1000	2.50	30.0	11,280	1,128.0	12,408
Leche	litro	1	0.80	0.3	113	11.3	124
Yogurt natural	litro	1	1.50	0.3	113	11.3	124
Domo de chocolate	gramos	500	4.10	40.0	15,040	1,504.0	16,544
Galletas María	gramos	200	1.50	30.0	11,280	1,128.0	12,408
Leche condensada	litro	1	1.80	0.1	38	3.8	41
Brownie clásico	gramos	500	5.50	40.0	15,040	1,504.0	16,544
Nueces	gramos	1000	10.00	30.0	11,280	1,128.0	12,408
Salsa inglesa de avellana caliente	litro	1	6.00	0.1	19	1.9	21
Fudge melcochoso	gramos	500	6.00	30.0	11,280	1,128.0	12,408
Galletas crujientes	gramos	200	1.50	30.0	11,280	1,128.0	12,408
Aire mousse	gramos	500	3.50	30.0	11,280	1,128.0	12,408
Torta mojada	gramos	500	5.50	25.0	9,400	940.0	10,340
Salsa de pistacho	litro	1	1.80	0.3	113	11.3	124
Barra de chocolate negro	litro	1	0.80	0.5	188	18.8	207

5.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Los aspectos regulatorios y legales para el restaurante son:

5.7.1 Aspectos Societarios

- Elaboración de estatutos de la empresa
- Creación del objeto social del negocio
- Nombramiento de los representantes legales
- Nombramiento del directorio de la empresa

La empresa se constituirá bajo la figura de *Compañía de Responsabilidad Limitada*. Se compone de tres personas que serán los accionistas y que responden únicamente por las obligaciones sociales hasta el monto de aportación de cada uno. El monto mínimo para constitución de este tipo es de \$400 dólares.

Una vez aprobado por la Secretaría General de la Superintendencia de Compañías se realizarán tres copias certificadas de la escritura de la constitución de la compañía que será elaborado por la empresa de asesoría legal con la que se trabajará, pidiendo la aprobación del contrato constitutivo.

5.7.2 Aspectos Tributarios

- Apertura del Registro Único de Contribuyentes
- Definición de forma de facturación: pre impresa o electrónica

5.7.3 Aspectos Regulatorios

- Obtención de Patente municipal
- Permiso de funcionamiento

Para solicitar el permiso de funcionamiento otorgado por el Ministerios de Salud Pública es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- Planilla de Inspección
- Licencia anual de funcionamiento otorgada por la Corporación Metropolitana de Turismo
- Certificado de capacitación en Manipulación de alimentos
- Copia RUC del establecimiento
- Copia de certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud
- Copias de la cédula y certificado de votación del propietario o representante legal
- Documentos que acrediten la personería jurídica
- Copias del permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos
- Plano del establecimiento a escala 1:50
- Croquis de la ubicación del establecimiento

5.8 CAPACIDAD INSTALADA Y NIVEL DE PRODUCCIÓN

La capacidad máxima del restaurante es de 100 personas y para el cálculo del nivel de ocupación se tomó en cuenta las horas operativas asignadas para cada día de la semana. Durante el primer año de operación el negocio tendrá un nivel de ocupación promedio de 53% entre todos los días de la semana.

Tabla 32 Niveles de ocupación – Año 1

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Horas operativas	-	7	7	10	10	10	9
Tiempo por consumo (horas)	-	2	2	2	3	3	3
No. Consumos unitarios por día	-	4	4	5	3	3	3
Consumos máximos por día (pax)	-	400	400	500	300	300	300
% ocupación	0%	45%	45%	55%	70%	60%	70%
Consumo diario (pax)	-	180	180	275	210	180	210

5.9 CRECIMIENTO FUTURO DEL NEGOCIO

Según los ingresos netos del negocio se proyecta un crecimiento promedio entre el segundo y el quinto año de 9.0%. Este indicador en la industria en el 2014 fue de 6.7% como se muestra en la *figura No.2*. El ciclo de vida del negocio tiene una duración de cinco años debido a los gustos y preferencias cambiantes de los clientes, por lo que la tasa de crecimiento de los ingresos en el tercer y cuarto año es de 13.9%, mientras que en el quinto año es -20.9%. Esto conlleva a innovar la propuesta de valor o desarrollar un nuevo mercado, por ejemplo la apertura de un establecimiento en la ciudad de Guayaquil o Cuenca.

5.10 CONCLUSIONES

La distribución del establecimiento va estar en 2 plantas de un total de 280 m², en la calle Isabel La Católica, sector La Floresta. Se manejarán flujos de procesos de operación internos y se mapearán el proceso de adquisición del servicio por parte del cliente desde la entrada hasta la salida del restaurante. El Chef será el encargado de establecer estándares en cuanto a tiempos de consumo y cantidades en stock por cada tipo de inventario, utilizando eficientemente el recurso financiero y evitando pérdidas de inventario. Los horarios de apertura están establecidos de martes a domingo con un promedio semanal de niveles de ocupación del 70% en 53 horas operativas dentro de los marcos legales de apertura según entidades gubernamentales.

Se proyecta un crecimiento promedio entre el segundo y el quinto año de 5,2% en ingresos netos. La inversión total en activos para operar el negocio es de \$149.874 dólares.

6 EQUIPO GERENCIAL

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional será liderada por sus tres accionistas: dos promotores y un Chef, quienes a su vez conformarán el Comité Directivo y ejercerán el rol de Representantes Legales ante organismos de control. Estas personas no serán parte de la nómina de la empresa. El negocio tendrá 12 empleados divididos en back of the house: quienes realizarán funciones de cocina y no tendrán contacto directo con el cliente; y front of the house: quienes realizarán funciones de servicio al cliente mientras éste se encuentre en el restaurante. Existirán tres niveles en su estructura organizacional detallada a continuación:

- 1) **Comité Directivo:** está conformado por sus tres accionistas, pudiendo ser incluido algún asesor externo elegido por los mismos. Tendrá como objetivo tomar decisiones relacionadas al plan estratégico, plan operativo, plan de marketing, presupuestación, actividades de financiamiento y análisis de proyectos y mejoras. Además, será responsable de alcanzar los objetivos estratégicos definidos para el negocio y de evaluar el desempeño del Administrador y del Chef.
- 2) **Mandos medios:** este nivel lo conforman: el Administrador, liderando la ejecución de las funciones del front office; y el Chef, dirigiendo las funciones del back office. Si bien cada uno será el responsable de su área, ambos trabajarán en conjunto en proponer y reportar al Comité Directivo todas las acciones estratégicas de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas que permitan alcanzar los objetivos del negocio. Deberán controlar la ejecución de las funciones de su personal a cargo y evaluar su desempeño.
- 3) **Nivel operativo:** está conformado por 9 empleados del front of the house: Anfitriona, Meseros, Bartender, Cajera y Ayudante de vigilancia

reportando al Administrador. Y por 3 empleados del back of the house: Cocineros y Auxiliar de limpieza reportando al Chef. Cada cargo cumple funciones específicas relacionadas con la operación del restaurante.

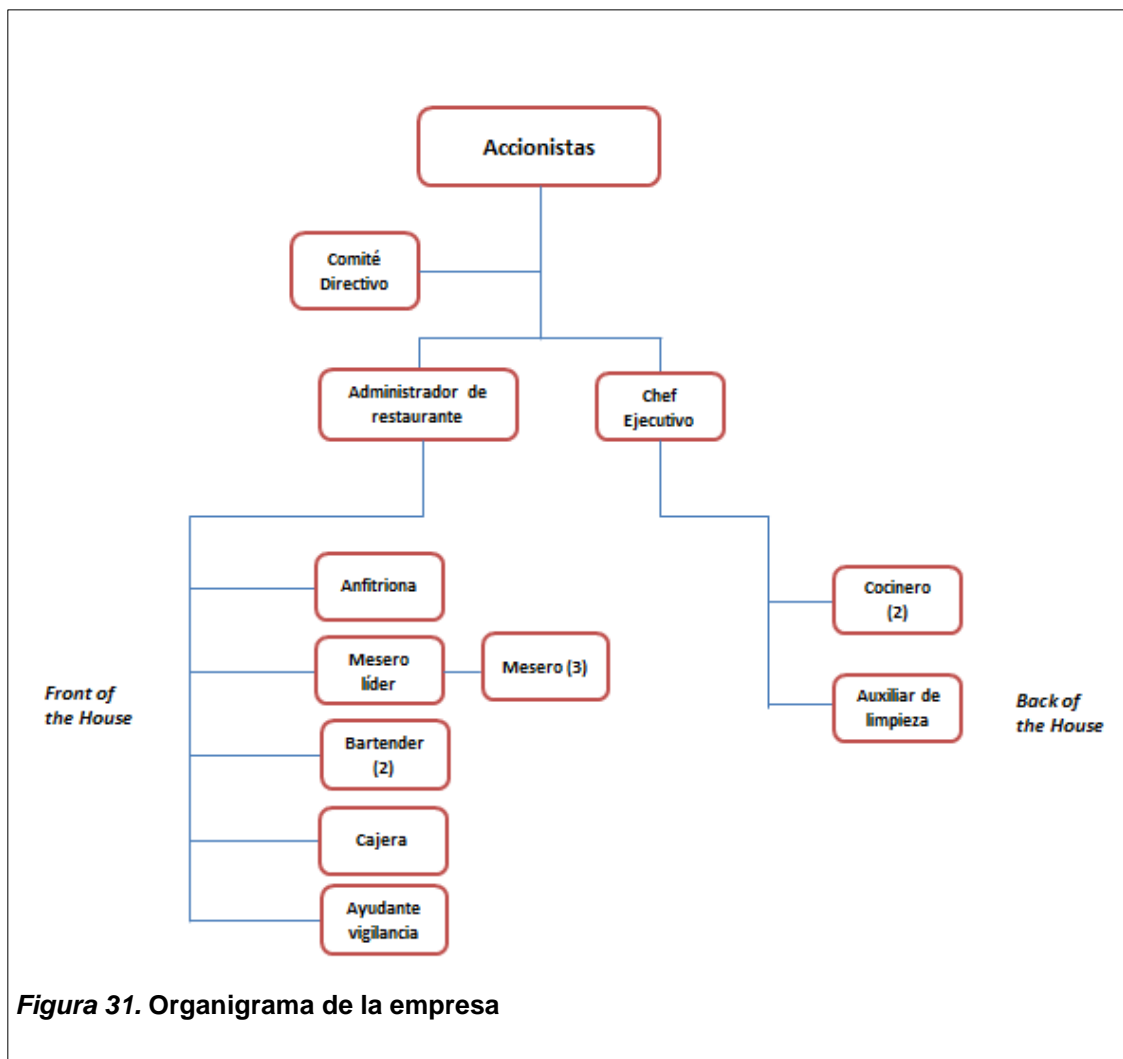


Figura 31. Organigrama de la empresa

6.2 PERSONAL CLAVE Y FUNCIONES DEL CARGO

A continuación se define el perfil profesional para cada cargo requerido por el *front of the house*:

Tabla 33 Perfil Administrador del restaurante

PERFIL	
Cargo	Administrador de Restaurante
Reporta	Comité Directivo
Edad	28 - 40 años
Profesión	Ingeniero Comercial, Administración de empresas, Marketing
Experiencia	3 años de experiencia en alimentos y bebidas de hoteles o restaurantes.
Conocimientos	Excelente manejo de Office, Inglés avanzado, certificación en marketing digital, servicio al cliente y negociación.
Habilidades	Liderazgo, proactividad, manejo y desarrollo de personas, orientado a resultados.
Misión del cargo	Liderar la operación del front of the house del restaurante asegurando experiencias inolvidables en los clientes para alcanzar los objetivos del negocio.
Funciones	<p>Elaborar el plan de marketing del negocio</p> <p>Diseñar procesos eficientes de servicio al cliente y front office</p> <p>Implementar estrategias para asegurar niveles de ocupación</p> <p>Ejecutar el plan de marketing</p> <p>Negociar con proveedores para asegurar calidad en productos</p> <p>Evaluar el desempeño del personal de acuerdo a indicadores de gestión</p> <p>Controlar costos y gastos del negocio de acuerdo a presupuesto</p> <p>Realizar reportes de pagos de nómina mensuales</p> <p>Organizar, dirigir y liderar al personal del front of the house</p> <p>Planificar y controlar el flujo de caja del negocio</p> <p>Analizar los resultados del negocio y evaluar estrategias</p> <p>Crear relaciones con proveedores claves</p> <p>Asegurar la operación del restaurante en niveles óptimos</p> <p>Velar por la consecución de los objetivos del negocio</p>

Tabla 34 Perfil Anfitriona

PERFIL	
Cargo	Anfitriona
Reporta	Administrador de Restaurante
Edad	23 - 28 años
Profesión	Estudios univeristarios en curso
Experiencia	1 año de experiencia en servicio al cliente
Conocimientos	Conocimientos en servicio al cliente, manejo de office inetrmedio e inglés avanzado.
Habilidades	Excelente presencia, cordialidad, buena organización y facilidad para tratar clientes.
Misión del cargo	Asegurar un excelente recibimiento a los clientes dirigiéndolos hacia su mesa o atendiéndolos en su espera para asegurar su total satisfacción.
Funciones	<p>Administrar la reservas del restaurante</p> <p>Recibir clientes en la sala de espera y asignarles una mesa</p> <p>Brindar información a clientes sobre eventos y promociones especiales</p> <p>Despedir y agradecer a clientes</p> <p>Llevar estadísticas de asistencia y comportamiento de clientes</p> <p>Asisitir al Administrador en temas de servicio al cliente</p> <p>Asisitir al Administrador en el control de procesos de frotn of the house</p> <p>Asistir en la organización de eventos especiales</p>

Tabla 35 Perfil Mesero líder

PERFIL	
Cargo	Mesero líder
Reporta	Administrador de Restaurante
Edad	25 - 35 años
Profesión	Estudios universitarios en curso o educación secundaria
Experiencia	3 años en restaurantes gourmet
Conocimientos	Conocimientos en servicio al cliente, protocolo, etiqueta, manejo de eventos, manejo de personas e inglés básico.
Habilidades	Amabilidad, empatía, buena organización, agilidad, trabajo en equipo y orientado al servicio.
Misión del cargo	Brindar la mejor atención al cliente con el objetivo de lograr la mayor satisfacción que genere una experiencia inolvidable.
Funciones	Organizar y dirigir a los meseros del restaurante Ejecutar y cumplir el proceso de servicio al cliente Evaluar y capacitar a los meseros en sus funciones Controlar los estándares de servicio al cliente dado por los meseros Asesorar al cliente en la elección del menú Limpiar y organizar el restaurante Velar por generar la mejor experiencia en el cliente

Tabla 36 Perfil Mesero

PERFIL	
Cargo	Mesero
Reporta	Mesero líder
Edad	18 - 28 años
Profesión	Estudios universitarios en curso o educación secundaria
Experiencia	1 año como mesero en restaurantes gourmet
Conocimientos	Conocimiento sobre la temática del restaurante y su menú, servicio al cliente, protocolo y etiqueta.
Habilidades	Amabilidad, empatía, buena organización, agilidad, trabajo en equipo y orientado al servicio.
Misión del cargo	Brindar la mejor atención al cliente con el objetivo de lograr la mayor satisfacción que genere una experiencia inolvidable.
Funciones	Brindar el servicio al cliente en el restaurante Ejecutar y cumplir el proceso de servicio al cliente Asesorar al cliente en la elección del menú Servir los alimentos en la mesa Limpiar y organizar el restaurante Velar por generar la mejor experiencia en el cliente

Tabla 37 Perfil Bartender

PERFIL	
Cargo	Bartender
Reporta	Administrador de Restaurante
Edad	25 - 30 años
Profesión	Estudios superiores en coctelería o gastronomía
Experiencia	2 años como bartender en bares o restaumates
Conocimientos	Conocimiento en coctelería, barismo, servicio al cliente, protocolo y etiqueta.
Habilidades	Amabilidad, empatía, buena organización, agilidad, trabajo en equipo y orientado al servicio.
Misión del cargo	Brindar la mejor atención al cliente con el objetivo de lograr la mayor satisfacción que genere una experiencia inolvidable.
Funciones	Preparar bebidas alcohólicas y no alcohólicas Brindar servicio al cliente en la barra Planificar y ejecutar pedidos del bar a la bodega Asesorar al cliente en la elección de la bebida Limpiar y organizar la barra Velar por generar la mejor experiencia en el cliente

Tabla 38 Perfil Cajera

PERFIL	
Cargo	Cajera
Reporta	Administrador de Restaurante
Edad	20 - 30 años
Profesión	Estudios superiores en contabilidad o finanzas
Experiencia	2 años en caja o facturación
Conocimientos	Conocimiento en contabilidad y administración, buen manejo de office e inglés básico.
Habilidades	Amabilidad, empatía, buena organización, agilidad, trabajo en equipo y orientado al servicio.
Misión del cargo	Responsable de asegurar el correcto cobro de cuentas y atención a los clientes.
Funciones	Ejecutar la cuenta de cada mesa Elaborar la factura y entregarla al cliente Realizar cobros con los registros contables para cada forma de pago. Llevar los anexos contables requeridos por el outsourcing contable Manejar adecuadamente el efectivo de la caja Apoyar al administrador en reportes de operación Velar por generar la mejor experiencia en el cliente

Tabla 39 Perfil Ayudante de vigilancia

PERFIL	
Cargo	Ayudante de vigilancia
Reporta	Administrador de Restaurante
Edad	25 - 35 años
Profesión	Bachiller
Experiencia	3 años como guardia de seguridad
Conocimientos	Conocimiento en seguridad y vigilancia, defensa personal con permiso de manejar armas.
Habilidades	Agilidad, amabilidad, seguridad en momentos de caos y buena presencia física.
Misión del cargo	Brindar seguridad al cliente en el interior y exterior del restaurante, así como coordinar el valet parking.
Funciones	Asistir a los clientes en el parqueo de su vehículo Coordinar servicio de valet parking Vigilar los vehículos de los clientes Brindar seguridad en e interior y exterior del restaurante Apoyar a los clientes en la toma de taxis Mantener comunicación con la empresa de vigilancia y la policía Velar por generar la mejor experiencia en el cliente

El *back of the house* requiere los siguientes perfiles profesionales:

Tabla 40 Perfil Chef ejecutivo

PERFIL	
Cargo	Chef ejecutivo
Reporta	Comité Directivo
Edad	28 - 35 años
Profesión	Chef especializado en alimentos y bebidas o arte culinario
Experiencia	3 años de experiencia en alimentos y bebidas de hoteles o restaurantes
Conocimientos	Conocimientos en gastronomía gourmet, desarrollo y montaje de platos, manejo de cocina, servicio al cliente, inglés avanzado y negociación.
Habilidades	Liderazgo, creativo e innovador, trabajo en equipo, orientado a resultados.
Misión del cargo	Liderar la operación del back of the house del restaurante administrando de manera eficiente la materia prima e insumos, creando platos que causen gran satisfacción en el cliente para alcanzar los objetivos del negocio.
Funciones	Desarrollar recetas estandar para cada plato del menú Controlar la preparación de alimentos de acuerdo a lo planificado Diseñar y controlar procesos eficientes de la cocina Implementar estrategias para asegurar niveles de ocupación Planificar, administrar y controlar el inventario de la bodega Negociar con proveedores para asegurar calidad en productos Organizar, dirigir y liderar al personal del back of the house Realizar control de calidad de los platos servidos Dar apoyo al Administrador en el Plan de marketing y de operaciones Crear relaciones con proveedores claves Innovar en el desarrollo de nuevas recetas Velar por la consecución de los objetivos del negocio Analizar los resultados del negocio y evaluar estrategias

Tabla 41 *Perfil Cocinero*

PERFIL	
Cargo	Cocinero
Reporta	Chef ejecutivo
Edad	25 - 35 años
Profesión	Estudios superiores o tecnología en gastronomía o arte culinario
Experiencia	2 años en cocina gourmet
Conocimientos	Conocimientos en gastronomía, cocina, preparación y montaje de platos, manejo de inventarios, normas de calidad y salud.
Habilidades	Seriedad, trabajo en equipo, limpieza e higiene, liderazgo y enfocado a la mejora continua.
Misión del cargo	Elaborar platos previamente diseñados con la mejor calidad, utilizando los recursos de forma eficiente.
Funciones	Preparar de alimentos de acuerdo a recetas estandar Colaborar en el montaje de platos Mantener limpia y organizada la cocina Preparar el mise en place requerido por el Chef Administrar el inventario de la bodega Realizar los pedidos de abastecimiento de inventario Velar por generar la mejor experiencia en el cliente

Tabla 42 *Perfil Auxiliar de limpieza*

PERFIL	
Cargo	Auxiliar de limpieza
Reporta	Chef ejecutivo
Edad	20 - 28 años
Profesión	Bachiller
Experiencia	1 año de experiencia en limpieza de restaurantes u hoteles
Conocimientos	Conocimiento en productos de limpieza
Habilidades	Experiencia en el área, responsabilidad, honestidad, respeto e higiene.
Misión del cargo	Mantener limpios los interiores del restaurante y la cocina asegurando el mayor higiene.
Funciones	Limpiar la cocina Lavar, secar y guardar los platos y utensillos Mantener limpios los interiores del restaurante

6.3 POLÍTICA DE EMPLEO, REMUNERACIÓN A EMPLEADOS Y BENEFICIOS

La política de contratación de la empresa cumplirá con lo establecido en el Código de Trabajo vigente en el país. Se firmarán contratos individuales, escritos, a cambio de un sueldo y por tiempo indefinido con un período de prueba de máximo noventa días.

Para la contratación del personal requerido, el Administrador y el Chef serán los responsables de delinear el proceso de reclutamiento y selección, ejecutarlo

y proponer los dos mejores candidatos para cada cargo al Comité Directivo. Éste realizará la última entrevista al candidato y aprobará su contratación.

El negocio manejará un esquema de remuneración mixto para sus empleados, compuesto por un sueldo fijo y un variable. El componente variable de la remuneración será ejecutado de acuerdo al cumplimiento de objetivos e indicadores de gestión medidos mensualmente para cada cargo. Éstos serán planteados por el Comité Directivo en conjunto con el Administrador, para el front of the house y con el Chef, para el back of the house y se pagará proporcionalmente de acuerdo a escala de cumplimiento. El total de la nómina mensual para el año 1 y 2, incluyendo beneficios de ley y adicionales de la empresa es de \$16.399 y para los años 3 al 5 es de \$21.336. El detalle se presenta a continuación:

Tabla 43 Costo mensual de la nómina Año 1 y 2

Cargo	Sueldo fijo	Sueldo variable	Aporte IESS	13° Sueldo	14° Sueldo	Fondos de reserva	Vacaciones	Seguro privado	Uniformes	Transporte	Total Nómina
Chef ejecutivo	1,000.00	1,500.00	303.75	208.33	30.50	208.25	104.17	60.00	15.00	-	3,430.00
Administrador de restaurante	1,000.00	800.00	218.70	150.00	30.50	149.94	75.00	60.00	15.00	-	2,499.14
Cocinero 1	380.00	220.00	72.90	50.00	30.50	49.98	25.00	60.00	15.00	40.00	943.38
Cocinero 2	380.00	220.00	72.90	50.00	30.50	49.98	25.00	60.00	15.00	40.00	943.38
Bartender 1	380.00	220.00	72.90	50.00	30.50	49.98	25.00	60.00	15.00	40.00	943.38
Bartender 2	380.00	220.00	72.90	50.00	30.50	49.98	25.00	60.00	15.00	40.00	943.38
Anfitriona	400.00	300.00	85.05	58.33	30.50	58.31	29.17	60.00	15.00	40.00	1,076.36
Mesero lider	400.00	300.00	85.05	58.33	30.50	58.31	29.17	60.00	15.00	40.00	1,076.36
Mesero 1	380.00	120.00	60.75	41.67	30.50	41.65	20.83	60.00	15.00	40.00	810.40
Mesero 2	380.00	120.00	60.75	41.67	30.50	41.65	20.83	60.00	15.00	40.00	810.40
Mesero 3	380.00	120.00	60.75	41.67	30.50	41.65	20.83	60.00	15.00	40.00	810.40
Cajera	380.00	120.00	60.75	41.67	30.50	41.65	20.83	60.00	15.00	40.00	810.40
Ayudante de limpieza	380.00	-	46.17	31.67	30.50	31.65	15.83	60.00	15.00	40.00	650.82
Auxiliar de seguridad	380.00	-	46.17	31.67	30.50	31.65	15.83	60.00	15.00	40.00	650.82
										Total nómina mensual	16,398.63

negocio. Por lo que será remunerado bajo el concepto de pago por honorarios profesionales con un monto de \$1.500 mensuales para cada miembro. El monto no es cuantioso puesto que al ser accionistas también se beneficiarán de las utilidades generadas por el negocio al final del año, mismas que podrían ser pagadas a través de dividendos o re invertidas en el patrimonio para el crecimiento del negocio.

6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS

Los accionistas tendrán la obligación de asistir a la Juntas Generales convocadas y la facultad de participar como miembros del Comité Directivo. Entre sus funciones principales está tomar decisiones estratégicas del negocio, proponer y votar por los miembros del Comité Directivo y ejercer la representación legal de la empresa. Sus votos serán contabilizados de acuerdo a la participación accionaria en el negocio.

Por otro lado, tendrán el beneficio de un descuento del 15% en los consumos realizados en el restaurante. Como principal restricción no podrán deber al restaurante las cuentas generadas a su nombre. Además, ningún familiar de los accionistas podrá exigir descuentos. El cumplimiento de estas restricciones permitirá asegurar un buen manejo del negocio, evitando conflictos entre accionistas o con empleados.

6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

El negocio no tiene un departamento contable tributario, por lo que se manejará un esquema de *Outsourcing* contable tributario con una firma con experiencia en el área. Las funciones principales de este servicio son:

- Realizar asientos contables diarios
- Registrar contablemente en el mayor de las cuentas
- Llevar los registros contables en un sistema calificado bajo *NIIF's*
- Preparar y reportar estados financieros mensuales
- Elaborar Informe mensual de estados financieros con notas explicativas para la administración del restaurante
- Llevar los anexos contables de forma mensual
- Declaración de anexos
- Realizar las declaraciones de IVA e impuesto a la renta
- Auditorías y exámenes especiales
- Manejo de la nómina

Se obtuvo cotizaciones de tres empresas con un costo promedio del servicio de \$1.200 dólares mensuales.

Adicionalmente, el negocio contará con el apoyo permanente de la firma de asesoría legal Luna & Cadena Abogados Cía. Ltda., en temas laborales, tributarios y societarios. El costo mensual será de \$800 dólares.

7 CRONOGRAMA GENERAL

7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Hito 1: Regularización de arrendamiento (1 día)

Hito 2: Constitución del restaurante (2 semanas)

Hito 3: Definición de menú para apertura (2 semanas)

Hito 4: Acondicionamiento del local (3 semanas)

Hito 5: Abastecimiento de utensilios y equipos (1 semana)

Hito 6: Proceso de selección del personal (3 semanas)

Hito 7: Capacitación al personal (1 semana)

Hito 8: Campaña de publicidad (1 semana)

Hito 9: Adquisición de materia prima (1 día)

7.2 DIAGRAMA DE GANTT

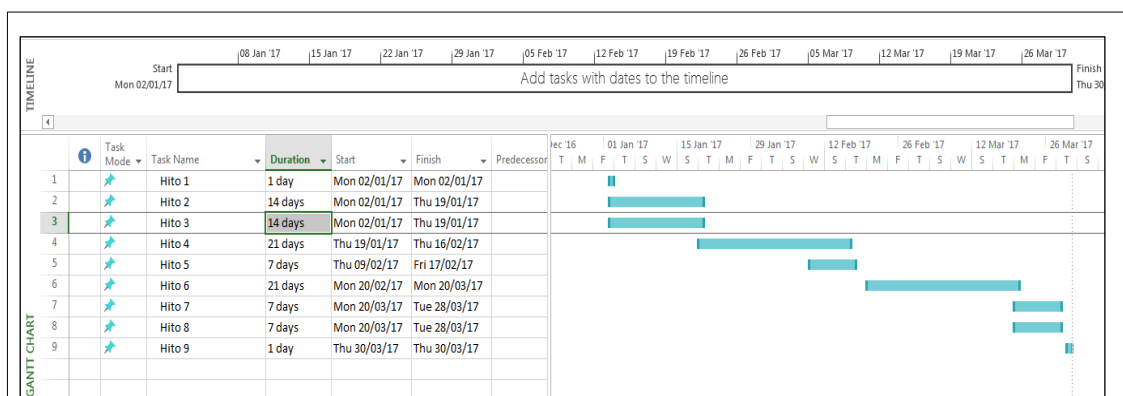


Figura 32. Diagrama de Gantt

7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

- Escases de la materia prima cacao para poder cumplir con los pedidos de los clientes. Para esto el restaurante deberá tener un inventario adecuado de 15 días para no interrumpir la producción y estar constantemente monitoreando a los proveedores
- El personal no avanza a atender a todos los clientes en horas pico de atención y genera malestar en los consumidores. Entender las horas de mayor afluencia de personas para contratar a personal por horas extras
- Disminución de subsidios para la compra de gas industrial. Analizar la posibilidad de migración a la tecnología de inducción
- La clientela esperada no cubre las expectativas y la materia prima sobra en grandes cantidades. Manejo eficiente de inventario con software para evitar el desperdicio
- El consumo en restaurantes disminuyó en el primer trimestre comparado con el año anterior debido a la crisis económica, la gente prefiere cocinar en el hogar. El restaurante debe diseñar menús ejecutivos y promociones para atraer al consumidor
- No cumplimiento del cronograma asignado y retraso en las actividades hasta la apertura del negocio. Los trámites legales pueden demorar más del tiempo planeado
- Empieza a aparecer competencia con temáticas similares, sin embargo puede también ser un factor positivo al iniciar una tendencia de consumo de cacao en platos gourmet

- Aparecen nuevos impuestos y pagos fiscales para el sector gastronómico. Reducir gastos innecesarios para cubrir con pagos gubernamentales

7.4 CONCLUSIONES

El cronograma de actividades para el restaurante va a iniciar el lunes 02 de enero 2017 y se va a basar en nueve hitos que van a dividir las operaciones del restaurante hasta su inauguración. Se tiene prevista la inauguración del restaurante con el primer día de funcionamiento y apertura de sus puertas al público el 30 de marzo 2017.

Los asistentes de la inauguración de “Cacao Gourmet” van a ser allegados a los accionistas, personajes de influencia en el sector gastronómico y personas que ayudaron a llevar a cabo el proyecto en cada paso desde el inicio hasta su finalización.

8 RIESGOS ASOCIADOS AL NEGOCIO

8.1 PRINCIPALES RIESGOS

Los principales riesgos a los que estará expuesto el negocio se detallan a continuación:

8.1.1 Riesgo de liquidez

El riesgo de liquidez del negocio se plantea como la obtención de menores ingresos a los esperados, manteniendo los egresos de efectivo generados por los gastos fijos principalmente y que causen una menor generación de flujo de efectivo proveniente de la operación. Por tanto la empresa podría incumplir con sus obligaciones financieras cuando estas sean requeridas.

La Administración plantea mitigar este riesgo mediante la gestión de liquidez, con proyecciones de flujo de caja mensuales revisando por el Comité de manera que se planifiquen los requerimientos de financiamiento a corto, mediano y largo plazo. Una vez el negocio esté en operación, se buscará la apertura líneas de crédito con bancos-

8.1.2 Riesgo de mercado

El riesgo de mercado es el riesgo que los cambios en la competencia, de precios de mercado, como las tasas de interés, precios de la materia prima e insumos y contracción de la demanda afecten los ingresos de la empresa.

Se mitigará mediante reuniones semanales del Comité Directivo en las cuales se analizará a profundidad el mercado tomando decisiones claves para disminuir la fuerza de posibles impactos.

8.1.3 Riesgo crediticio

Se genera cuando la empresa no pueda exigir el efectivo en sus cuentas por cobrar por las ventas a crédito, impactando la disminución del flujo de caja y su liquidez.

Todas las ventas manejarán un esquema de cobro de contado, por lo que el negocio no generaría cartera de crédito con sus clientes. Si bien, el cliente tiene la facultad de pagar con efectivo o tarjeta de crédito, esta cartera la genera la institución financiera emisora de la tarjeta de crédito y el negocio recibe el dinero de contado siempre. Por esta razón, el riesgo de crédito es bajo.

9 PLAN FINANCIERO

9.1 INVERSIÓN INICIAL

El negocio requiere realizar una inversión inicial en compra de activo fijo que corresponde a equipo y herramientas de cocina, muebles y enseres y equipo de cómputo. Además, adquirir activo intangible conformado por el software de operación y la remodelación del restaurante. Finalmente, se considera un capital de trabajo inicial, mismo que permitirá pagar los gastos generados previos al inicio de la operación como: gastos de constitución de la empresa, permisos de funcionamiento, nómina y gastos de mercadeo de los dos primeros meses que son necesarios para garantizar la operación. Los demás gastos tienen un período de pago de 30 días por lo que no son incluidos en este rubro.

Tabla 45 Capital de trabajo e inversión inicial

CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	
Gastos de constitución	1,500
Permisos de funcionamiento	1,000
Nómina (dos meses)	32,797
Gastos Mercadeo (dos meses)	20,149
TOTAL	55,447
<hr/>	
Inversión en Activo Fijo	75,334
Inversión en Activo Intangible	74,540
Capital de trabajo inicial	55,447
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	205,321

9.2 INGRESOS

La fuente de generación de ingresos se compone por la cantidad de consumos (personas) mensuales obtenido mediante variables como la capacidad máxima del restaurante y su nivel de ocupación; y por el precio del cheque promedio por consumo que incluye el pedido de una entrada o postre, plato fuerte y bebida.

Tabla 46 Proyección de ingresos Año 1**INGRESOS**

Consumos máximos por semana (pax)	2200
% Ocupación promedio	49%
% inflación promedio (5 último años)	3.86%

	Año 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Consumo máx. por mes (pax)	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800
% ocupación promedio	49%	60%	49%	49%	60%	60%	49%	50%	49%	49%	49%	60%
Cantidad proyectada mensual	4337	5280	4337	4337	5280	5280	4337	4400	4337	4337	4337	5280
Precio cheque promedio	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
% incremento												
TOTAL INGRESOS POR VENTAS	108,425	132,000	108,425	108,425	132,000	132,000	108,425	110,000	108,425	108,425	108,425	132,000

Tabla 47 Proyección de ingresos por ventas Año 1 – Año 5

	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	1,396,975	1,598,520	1,811,849	2,340,486	1,850,487
Descuentos	209,546	191,822	108,711	140,429	111,029
Otros ingresos (Valor de rescate activo fijo)	-	-	-	-	24,620
Ingresos netos	1,187,429	1,406,698	1,703,138	2,200,057	1,764,078

Los descuentos son en promedio el 9% durante los cinco años.

9.3 COSTOS FIJOS Y VARIABLES

Los costos fijos del producto corresponden al costo generado por la nómina del personal operativo como Chef ejecutivo, cocineros y Bartender. Los costos variables se relacionan con el costo de las materias primas necesarias para la elaboración de cada plato. El factor costo sobre ingresos netos es 56% para el año 1 y 2, y el 59% a partir del año 3 principalmente por incremento en la nómina operativa. Adicionalmente, el negocio genera gastos de nómina del front of the house, gastos de mercadeo, gastos generales, depreciación y amortización.

Tabla.48 Gastos generales

Tipo	Concepto	Monto	Condiciones
Operacional	Arriendo	3,500.00	Mensual
Operacional	Seguros	5,245.59	Anual
Operacional	Servicios básicos	380.00	Mensual
Operacional	Internet	80.00	Mensual
Operacional	Monitero seguridad	180.00	Mensual
Operacional	DirectTV	150.00	Mensual
Operacional	Desperdicios de alimentos	200.00	Mensual
Operacional	Mantenimiento maquinaria y equipos	166.67	Mensual
Operacional	Mantenimiento muebles y equipos de oficina	475.00	Mensual
Operacional	Outsourcing contable tributario	1,200.00	Mensual
Operacional	Asesoría legal	800.00	Mensual
Operacional	Honorarios profesionales Comité Directivo	4,500.00	Mensual
Operacional	Gastos de constitución	1,500.00	Un pago
Operacional	Limpieza y ambiente aroma a cacao	600.00	mensual
Operacional	Permisos de funcionamiento	1,000.00	Un pago

9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

El margen bruto del negocio está dado por el margen de contribución que tiene cada plato del menú, una vez fijado los precios según la estrategia de marketing. El margen de contribución promedio del menú es 44%, éste considera 9% en promedio de descuentos que serán utilizados para promover las tácticas promocionales para elevar el nivel de ocupación. La estructura promedio de gastos operacionales sobre ingresos netos del proyecto es 29.8%. Los gastos financieros representan en promedio el 5.2% sobre los ingresos netos y están conformados por los intereses del préstamo y la comisión por utilizar tarjetas de crédito que se da en el 80% de las ventas con una comisión de 5.5%.

Tabla No.49 Margen bruto y operacional

Indicadores	1	2	3	4	5
Margen bruto	43.9%	43.9%	41.3%	41.3%	41.3%
Gastos operacionales / Ingresos netos	37.4%	32.1%	28.9%	22.4%	28.4%
Margen operacional	6.5%	11.9%	12.3%	18.9%	12.9%
Gasto financiero / Ingresos netos	6.0%	5.6%	5.0%	4.9%	4.7%
Margen neto - ROS	-0.4%	4.2%	4.8%	9.3%	5.4%

9.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Tabla 50 Estado de resultados anual

	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	1,396,975	1,598,520	1,811,849	2,340,486	1,850,487
Descuentos	209,546	191,822	108,711	140,429	111,029
Otros ingresos (Valor de rescate activo fijo)	-	-	-	-	24,620
Ingresos netos	1,187,429	1,406,698	1,703,138	2,200,057	1,764,078
Costo de ventas	665,613	788,524	1,000,456	1,292,356	1,036,253
UTILIDAD BRUTA	521,816	618,174	702,682	907,701	727,824
Gastos de nómina	153,562	159,493	194,975	202,505	210,326
Gastos de mercadeo	110,706	108,750	92,810	77,958	71,261
Gastos generales	154,526	157,326	179,789	186,733	193,944
Gastos de depreciación	10,371	10,371	10,371	10,371	10,371
Gastos de amortización	14,908	14,908	14,908	14,908	14,908
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	77,743	167,327	209,828	415,226	227,014
Gastos de intereses	10,151	8,259	6,188	3,919	1,433
Comisión tarjeta de crédito	61,467	70,335	79,721	102,981	81,421
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	6,126	88,733	123,918	308,325	144,160
Participación a trabajadores	4,684	13,418	18,588	46,249	21,624
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1,442	75,314	105,331	262,077	122,536
Impuesto a la renta	5,839	16,728	23,173	57,657	26,958
UTILIDAD NETA	(4,397)	58,586	82,158	204,420	95,578

9.6 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

Tabla 51 Estado de situación financiera anual

	1	2	3	4	5
Efectivo y bancos	73,701	80,409	113,357	158,222	258,805
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-
Inventario productos terminados	-	-	-	-	-
Inventario materia prima	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Impuestos y retenciones	11,445	12,755	16,049	20,073	18,157
Activos corrientes	87,546	95,564	131,806	180,695	279,362
Propiedad, planta y equipo	75,334	75,334	75,334	76,474	76,474
Depreciación acumulada	10,371	20,742	31,112	41,483	51,854
Activos intangibles	74,540	74,540	74,540	74,540	74,540
Amortización acumulada	14,908	29,816	44,724	59,632	74,540
Otros activos	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Activos no corrientes	131,595	106,317	81,038	56,899	31,620
TOTAL ACTIVOS	219,141	201,880	212,843	237,594	310,982
Cuentas por pagar	14,868	15,391	17,131	17,095	17,755
Sueldos por pagar	4,163	5,215	5,417	5,626	11,252
Impuestos por pagar	19,025	21,921	25,451	35,020	28,468
Pasivos corrientes	38,057	42,527	47,999	57,741	57,476
Deuda largo plazo	100,161	78,430	54,628	28,557	0
Pasivos no corrientes	100,161	78,430	54,628	28,557	0
TOTAL PASIVOS	138,217	120,957	102,626	86,298	57,476
Capital	85,321	85,321	85,321	85,321	85,321
Utilidades retenidas	(4,397)	24,896	65,975	168,185	215,974
Dividendos	-	29,293	41,079	102,210	47,789
TOTAL PATRIMONIO	80,924	80,924	110,217	151,296	253,506
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	219,141	201,881	212,843	237,594	310,982
Comprobación	-	-	-	-	-

9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

Tabla 52 Estado de flujo de efectivo anual

	1	2	3	4	5
Utilidad neta	(4,397)	58,586	82,158	204,420	95,578
(+) Depreciación	10,371	10,371	10,371	10,371	10,371
(+) Amortización	14,908	14,908	14,908	14,908	14,908
(-) Var. CxC	-	-	-	-	-
(-) Var. Inventario	(2,400)	-	-	-	-
(+) Var. CxP	14,868	522	1,740	(36)	660
(-) Var. Sueldos por pagar	4,163	1,052	201	209	5,626
(-) Var. Impuestos por pagar	7,580	1,586	236	5,545	(4,636)
Flujo de actividades de operación	45,094	87,025	109,615	235,417	122,507
Adquisiciones PPE e intangibles	(156,874)	-	-	(1,140)	-
Flujo de actividades de inversión	(156,874)	-	-	(1,140)	-
(+) Var. Deuda LP	100,161	(21,731)	(23,802)	(26,071)	(28,557)
(-) Pago de dividendos	-	(58,586)	(52,865)	(163,341)	6,632
(+) Var. Capital	85,321	-	-	-	-
Flujo de actividades de financiamiento	185,481	(80,317)	(76,667)	(189,412)	(21,924)
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	73,701	6,708	32,948	44,865	100,582
SALDO INICIAL DE EFECTIVO	-	73,701	80,409	113,357	158,222
SALDO FINAL DE EFECTIVO	73,701	80,409	113,357	158,222	258,805

9.8 INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 53 Indicadores financieros

<u>Indicadores de liquidez</u>					
Razón circulante	2.30	2.25	2.75	3.13	4.86
Prueba ácida	2.24	2.19	2.70	3.09	4.82
<u>Indicadores de endeudamiento</u>					
Razón deuda / patrimonio	1.71	1.49	0.93	0.57	0.23
Razón deuda / activo	0.63	0.60	0.48	0.36	0.18
<u>Indicadores de rentabilidad</u>					
ROA	(0.02)	0.29	0.39	0.86	0.31
ROE	(0.05)	0.72	0.75	1.35	0.38

El negocio presenta indicadores de con niveles de liquidez altos principalmente por que los ingresos se realizan y se cobran al mismo tiempo, sin tener que

generar cuentas por cobrar; y los pagos en su mayoría se los puede negociar a 30 días.

9.9 EVALUACIÓN

Se estimó la tasa de descuento apropiada para descontar los flujos futuros generados por el proyecto mediante el modelo del *WACC (Weighted Average Cost of Capital)* modelo ampliamente utilizado en la valoración de compañías en mercados organizados. La tasa de descuento estimada mediante *WACC* tiene como componentes el costo de oportunidad tanto del patrimonio como de la deuda que financia las operaciones de la Compañía. El costo de la deuda se refiere a la tasa de interés ponderada que paga la empresa por sus obligaciones comerciales a largo plazo. Por otro lado, para determinar el costo de oportunidad de los inversionistas se estima el costo de financiamiento del patrimonio (E/V) mediante un modelo llamado *CAPM (Capital Asset Pricing Model)*, el mismo toma en consideración variables de mercado y financieras para estimar un retorno esperado razonable para un inversionista. El modelo *CAPM* considera como referencia la tasa libre de riesgo (R_f) sumando el riesgo de mercado de rentas variables ($R_m - R_f$) multiplicado por el coeficiente de correlación de la Compañía con el mercado Beta (B). Adicionalmente, se suma una prima por riesgo país debido a que la Compañía se encuentra fuera del domicilio del mercado principal

Tabla 54 Datos para tasa de descuento

Datos	Beta Apalancada	D/E Ratio	Beta desapalancada	Fuente
Beta industria <i>Food & Beverage</i>	0.89	0.26	0.76	Damodaran
Tasa libre de riesgo - Treasury U.S. Bonds 20 years			2.27%	Damodaran
Retorno de mercado (S&P 500)			9.95%	Damodaran
Riesgo país - EMBI			10.58%	BCE

Tabla 55 Estimación CAPM

	1	2	3	4	5
Razón Deuda / Patrimonio	1.71	1.49	0.93	0.57	0.23
Beta apalancada al proyecto	1.62	1.51	1.23	1.05	0.87
Costo de Capital CAPM	14.7%	13.9%	11.7%	10.3%	9.0%
Costo de capital ajustado a Ecuador	25.3%	24.4%	22.3%	20.9%	19.6%

CAPM promedio 22.5%

Tabla No.56 Estimación WACC

	1	2	3	4	5
Deuda / Valor	0.63	0.60	0.48	0.36	0.18
Patrimonio / Valor	0.37	0.40	0.52	0.64	0.82
Costo de deuda	9.1%	9.1%	9.1%	9.1%	9.1%
TASA DE DESCUENTO WACC	13.2%	13.4%	14.5%	15.5%	17.1%

WACC promedio 14.7%

La evaluación financiera del proyecto se enfoca en la metodología de flujos futuros descontados para medir mediante indicadores como Valor Actual Neto y Tasa Interna de retorno la viabilidad financiera del mismo.

Tabla 57 Flujo de caja del proyecto

	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA		(4,397)	58,586	82,158	204,420	95,578
(+) Depreciación		10,371	10,371	10,371	10,371	10,371
(+) Amortización		14,908	14,908	14,908	14,908	14,908
(+) Intereses netos de escudo fiscal		6,730	5,476	4,102	2,598	950
Flujo de efectivo operativo		27,612	89,341	111,539	232,297	121,807
(-) Actividades de inversión	(149,874)	-	-	-	(1,140)	-
(-) Incremento capital de trabajo	(55,447)	(10,342)	3,160	2,178	5,719	55,447
FLUJO LIBRE DE CAJA DEL PROYECTO	(205,321)	17,270	92,501	113,717	236,875	177,253

VALOR PRESENTE DE FLUJOS	(205,321)	15,262	71,893	75,845	133,124	80,650
VALOR ACTUAL NETO DE PROYECTO	171,455					
TIR AJUSTADA DE PROYECTO	19.6%					
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	1.84					

Tabla 58 Flujo de caja del inversionista

	0	1	2	3	4	5
FLUJO LIBRE DE CAJA DEL PROYECTO		17,270	92,501	113,717	236,875	177,253
(-) Amortizaciones de deuda		(19,839)	(21,731)	(23,802)	(26,071)	(28,557)
(-) Intereses netos de escudo fiscal		(6,730)	(5,476)	(4,102)	(2,598)	(950)
FLUJO LIBRE DE CAJA DEL PROYECTO	(85,321)	(9,298)	65,297	85,815	208,210	147,752

VALOR PRESENTE DE FLUJOS	(85,321)	(7,422)	42,162	46,946	97,525	60,503
VALOR ACTUAL NETO DE INVERSIONISTA	154,392					
TIR AJUSTADA DE INVERSIONISTA	32.4%					
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	2.81					

10. PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

El proyecto requiere financiamiento por \$120 mil dólares a solicitarse a la Corporación Financiera Nacional, misma que enfoca su colocación de crédito en emprendimientos alineados a las estrategias productivas del gobierno. Este cumple con los requisitos para ingresar una solicitud.

Tabla 59 *Condiciones del financiamiento*

FINANCIAMIENTO LARGO PLAZO	
Monto	120,000
Tasa de interés	9.14%
Plazo (años)	5
Pagos	Mensuales
CUOTA	\$2,499.16

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL

Tabla 60 *Estructura de capital*

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Fondos propios	41.6%	85,321
Deuda L/P	58.4%	120,000
Razón D/E	1.41	205,321

11. CONCLUSIONES

11.1 CONCLUSIONES

La creación de un nuevo concepto de restaurante gourmet con enfoque en la utilización de cacao como principal ingrediente en su menú tiene una aceptación del 78% del segmento objetivo contra un 5% que no iría y 17% que está indeciso, con una probabilidad alta de cambiar de decisión una vez que su visita sea persuadida por un cliente satisfecho o una tendencia en medios digitales.

El ambiente externo y la competitividad de la industria es alta ya que en la industria existe rivalidad entre competidores y hay una guerra de precios constantes que afectan a los negocios, especialmente a los que no se encuentran dentro del grupo de primera categoría o de lujo. Ventajosamente el segmento al que se enfoca la propuesta de negocio no se guía por los precios, sino por la calidad y experiencia, el cual va a ser el factor más importante.

El producto principal a ofrecer, luego del plan de marketing finalizado, es la experiencia al consumidor. La idea principal del modelo de negocio es ser el pionero en el país en ofrecer una vivencia diferente a la cotidiana, la cual comprende de varios factores que complementan una experiencia completa desde un tour guiado del museo al ingresar al restaurante en el tiempo de espera hasta un trato cordial por parte del ayudante de vigilancia para que el cliente se sienta contento y vuelva una próxima ocasión.

Para un proyecto que recién empieza y con el capital de inversión inicial limitado, la mejor opción para realizar publicidad son los medios digitales. Éste va a ser el principal canal de difusión para que el cliente se mantenga constantemente informado sobre productos de temporada del restaurante,

promociones puntuales por ocasiones especiales, fotos compartidas de eventos e incluso la opción de reservar online a través de la página web del restaurante. La propuesta de negocio está enfocada mayormente hacia los turista extranjeros y nacionales que muchas veces no conocen sobre lugares para ir a comer y uno de los medios que utilizan es el internet y aplicaciones móviles, las cuales utilizan como guía y referencia para visitar un restaurante en una ciudad desconocida. El objetivo del proyecto es generar una tendencia positiva y que a futuro no sea necesaria la inversión en publicidad porque los clientes van a ser los que se encarguen de compartir sus buenos comentarios y el consumidor acuda al restaurante por las buenas experiencias.

Luego de una investigación profunda a través de encuestas, grupo focal, observación y entrevistas a expertos, el mejor sector para ubicar a “Cacao Gourmet” es en la Isabel la Católica por estar ubicada en el centro norte de la ciudad y ser un área de altamente comercial. Adicional está abierta la posibilidad de arrendar un establecimiento en muy buenas condiciones que está adaptado para un concepto que se ajusta con el del proyecto y con costos de remodelación y adecuaciones de (\$71.540).

El manejo de inventarios es un elemento delicado en la industria porque se manejan en la mayoría de los casos productos perecederos que son propensos a generar desperdicios si no se tiene el control adecuado. Para evitar desahorros y lograr un manejo efectivo de los mismos, se propuso utilizar un software y mantener niveles de inventario de respaldo constantes para no exceder con las compras de materias primas y utilizar lo necesario para la operación, siendo el 10% mensual de la capacidad instalada.

La estructura organizacional propuesta fue dividida en dos aristas dependiendo el nivel de contacto con el cliente y sus funciones dentro del restaurante; llamándolas Front of the House y Back of the House. La cabeza del organigrama va a estar liderada por los Accionistas, los cuales van a formar un

Comité Directivo, quienes son los encargados de la puesta en marcha del negocio. Mientras que para la operación y se tienen asignados 2 cargos claves para liderar por una parte el Front of the House con el Administrador y el Back of the House con el Chef Ejecutivo.

La viabilidad financiera del proyecto es favorable con un valor neto actual de \$171 mil dólares generado por los flujos futuros proyectados a cinco años. La tasa interna de retorno es de 19.6% que excede a la tasa de descuento en 4.9% lo que genera una rentabilidad adicional a la requerida para un proyecto con el nivel de riesgo de la industria de alimentos y bebidas creado en el Ecuador, con la estructura de capital definida.

REFERENCIAS

- Academia del chocolate Ecuador. (31 de 12 de 2014). Obtenido de <http://academiadelchocolate.com/academia.html>
- Andes. (2015). *Andes*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/consiste-cambio-matriz-productiva-ecuador.html-0>
- Arellano, R. (Dirección). (2012). *Los estilos de vida* [Película].
- Banco Central del Ecuador. (Febrero de 2016). Obtenido de www.bce.gob.ec
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo
- CONGOPE. (1 de 8 de 2016). *Salón del chocolate*. Obtenido de <http://www.congope.gob.ec/?p=2032>
- Diario de gastronomía. (2013). *Diario de gastronomía*. Obtenido de <http://diariodegastronomia.com/diez-avances-tecnologicos-que-cambiaran-la-gastronomia-en-2013/>
- Diario El Comercio. (6 de marzo de 2016). *Elcomercio.com*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/consumidor-gasta-restaurantes-economia-quito.html>
- Diario El Comercio. (2 de junio de 2016). *Elcomercio.com*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/bares-restaurantes-mariscal-foch-iva.html>
- Diario Expreso. (2014 de 8 de 2014). *Diario Expreso*. Recuperado el 12 de 10 de 2014, de <http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=5024990&idcat=19409&tipo=2>
- Diario La Hora. (29 de agosto de 2007). *La Hora Nacional*. Obtenido de http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/611899/-1/%E2%80%98Plandetur_2020%E2%80%99_genera_expectativas.htm/#.Vv3vJJzhDIU
- Diario La Hora. (2014). *Diario La Hora*. Recuperado el 9 de 10 de 2014, de <http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=n>

ews_user_view&id=2818771075&umt=la_hora_quito_quito_enfila_final
_para_ser_una_ciudad_maravilla

Ecuavisa. (2016). *Ecuavisa*. Obtenido de
<http://www.ecuavisa.com/articulo/televistazo/noticias/140716-reforma-tributaria-incluye-impuesto-salida-mas-1098-dolares>

El Comercio. (18 de 12 de 2012). *Diario El Comercio*. Recuperado el 8 de 10 de 2014, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/mesas-se-lenan-y-cuenta.html>

El Comercio. (2014). Obtenido de
<http://www.ppelverdadero.com.ec/especial/item/la-tendencia-gastronomica-situa-al-ecuador-como-un-atractivo-turistico.html>

El Comercio. (2016). *El Comercio*. Obtenido de
<http://www.elcomercio.com/actualidad/salvaguardias-desapareceran-ecuador-comercio.html>

El Universo. (Mayo de 2015). *El Universo*. Obtenido de
<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/05/03/nota/4831091/tendencia-s-patrones-consumo-son-claves>

Gastro. (2016). *Cadena SER*. Obtenido de
http://cadenaser.com/ser/2015/01/13/gastro/1421157997_177536.html

Guerrero, G. (30 de Marzo de 2015). *Revista Líderes*. Recuperado el 15 de Julio de 2015, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/cacao-ecuadoriano-historia-empezo-siglo.html>

Guía de proveedores La Barra. (2016). *Guía de proveedores La Barra*. Obtenido de <http://www.labarra.ec/guiadeproveedores/principal>

IEPI. (18 de 7 de 2014). *IEPI*. Recuperado el 12 de 10 de 2014, de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/cacao-arriba-la-pepa-de-oro/>

iMujer Salud. (1 de Diciembre de 2014). *Propiedades y beneficios del cacao para la salud*. Recuperado el 02 de Abril de 2015, de <http://vivirsalud.imujer.com/4040/propiedades-y-beneficios-del-cacao-para-la-salud>

INEC. (2014). *INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/12-millones-de-ecuatorianos-tienen-un-telefono-inteligente-smartphone/>

- INEC. (Febrero de 2016). *INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>
- Innova Market Insights. (2015). *Industria Alimenticia*. Obtenido de <http://www.industriaalimenticia.com/articles/87614-principales-tendencias-alimentarias-para-el-2015>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (31 de 12 de 2012). *INEC*. Recuperado el 12 de 10 de 2014, de www.ecuadorencifras.gob.ec
- La Barra. (2015). *Sustentabilidad alimenticia*. 2.
- Ministerio de Turismo. (31 de 7 de 2014). *CAPTUR*. Recuperado el 12 de 10 de 2014, de http://www.captur.travel/web2011/estadisticas_turisticas/documents/2014julio.pdf
- Plan V. (31 de 12 de 2013). *EL templo del chocolate*. Obtenido de <http://academiadelchocolate.com/pdf/templodelchocolate.pdf>
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva*. Madrid: Ediciones Piramide.
- Proecuador. (2014). *Proecuador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/2014/01/31/exportadores-de-chocolate-conforman-asociaci%C3%B3n/>
- Revista Cosas. (2016). Obtenido de www.cosas.com.ec/1399-las_tendencias.html
- Romo, M. P. (1 de 11 de 2008). *Flacso Andes*. Recuperado el 02 de 05 de 2015
- Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores. (31 de diciembre de 2014). *Datos de la industria de alimentos y bebidas*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Thompson, S. (2012). *Administración Estratégica*. New York: Mc Graw Hill.
- Thompson, S. (2012). *Administración Estartégica*. México: McGraw Hill.
- Thompson, S. (2012). *Administración estratégica*. New York: McGraw Hill.
- Thompson, S. (2012). *Administración Estratégica*. New York: Mc Graw Hill.
- Thompson, S. (2012). *Administración Estratégica*. New York: Mc Graw Hill.
- Thompson, S. (2012). *Admnistración Estretégica*. New York: Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo 1



ENCUESTA

Tema: Plan de negocio para la creación de un restaurante gourmet para realización de tesis.

Apreciaremos su sinceridad.

1. Género

- F
- M

2. Edad

- 18-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51 o más

3. ¿Ha visitado un restaurante gourmet?

- SI
- NO

4. ¿Ha visitado un restaurante temático?

- SI
 NO

5. ¿Cuándo fue la última vez que visitó un restaurante gourmet?

- En la última semana
 En los últimos 15 días
 En el último mes
 Más de un mes

6. ¿Cuántas veces a la semana come en un restaurante gourmet?

- De 1 a 2 veces
 De 3 a 4 veces
 Más de 4 veces

7. Cuando visita un restaurante gourmet, ¿con quién suele ir acompañado? Escoja máximo 2 opciones.

- Sólo
 Familia
 Amigos
 Colegas de trabajo
 Pareja
 Otro

8. ¿Cuál es su gasto promedio individual cada vez que visita un restaurante gourmet?

- \$15 a \$20
 \$20 a \$30
 \$30 a \$40
 \$40 a \$50
 Más de \$50

9. ¿En qué ocasiones acude a un restaurante gourmet? Escoja máximo 2 opciones.

- Celebraciones importantes
 Reuniones de trabajo
 Compartir con la familia
 Por salir de la rutina
 Visita por almuerzo o cena regular
 Sin motivo en particular

Otro (especifique)

10. ¿Qué tipo de comida prefiere?

- Típica
- Intemacional
- Japonesa
- Mediterránea
- Fusion
- China

Otra (especifique)

11. ¿Cuál es su percepción acerca de la comida fusion? Marque máximo 3 opciones.

- Sana
- Innovadora
- Costosa
- Diferente
- Buen sabor
- Barata
- No existe oferta en el país
- No es saludable
- Tiene mal sabor
- No entiendo el concepto

12. ¿Qué características considera usted las más importantes al momento de escoger un restaurante? Seleccione de 1 a 6, siendo 1 la más importante y 6 la menos.

	1	2	3	4	5	6
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parqueadero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. ¿Qué factores le han generado disgusto cuando ha visitado este tipo de restaurantes? Escoja máximo 3 opciones.

- Precio
- Carta
- Ubicación
- Tiempo de espera
- Presentación de los alimentos
- Calidad del servicio
- Ambiente
- Parqueadero
- Limpieza del local
- Falsa publicidad

14. ¿Qué sector de la ciudad de Quito suele frecuentar cuando va a un restaurante gourmet? Escoja al menos 3 opciones.

- La Floresta
- González Suárez
- Plaza Foch
- El Batán (La Carolina, Eloy Alfaro, Shyris)
- La Paz
- Cumbayá

Otro (especifique)

15. Califique su afinidad con el chocolate.

- Muy afín
- Afín
- Regular
- Nada afín

16. ¿Ha probado platos fuertes (no dulces) con base de chocolate y cacao?

- No
- Si

En dónde?

17. ¿Estaría dispuesto a visitar un restaurante que ofrezca platos fuertes (no dulces) con ingredientes con base de chocolate y cacao?

- Si
- No
- Tal vez

Explique su respuesta (para cualquiera de las 3 opciones)

Gracias por su tiempo.

Anexo 2

Cuestionario para entrevista a especialista en turismo

1. Presentación del entrevistado y experiencia en la rama de turismo
2. ¿De qué países recibe turistas la ciudad de Quito? ¿Cuáles son sus principales características?
3. ¿Cuál es el patrón de consumo promedio del turista en la ciudad de Quito?
4. ¿Qué tipo de gastronomía frecuentan los turistas en Quito?
5. ¿Qué es el turismo gastronómico? ¿Cuál es su potencial en el Ecuador?
6. ¿Se ha fomentado la creación de rutas turísticas de productos tradicionales como el cacao?
7. ¿Conoce de alianzas que tengan los restaurantes con las agencias de viaje en Quito?
8. ¿Considera que el cacao puede ser parte de la gastronomía?
9. ¿Qué opina de esta idea de negocio como conocedor de turismo en Ecuador?

Anexo 3

Cuestionario para entrevista a Chef y administrador “Restaurante Carmine”

1. Presentación del entrevistado y experiencia en la industria de alimentos
2. ¿Qué conceptos definen a un restaurante de esta categoría? ¿Cuáles son los elementos esenciales?
3. ¿Cómo se maneja la operación del restaurante, período de planificación, control, permisos de funcionamiento, etc.?
4. ¿Quién es el encargado de la operación del restaurante y cuáles son las funciones del Chef y las del Administrador?
5. ¿Cuál es la importancia del Chef en el restaurante?
6. ¿Qué tipo de perfil se debe buscar para este cargo?
7. ¿Qué opina de esta idea de negocio con enfoque en utilización de cacao en el menú?
8. Conociendo la idea, ¿cuál cree que debería ser el enfoque que debe tener desde el punto de vista gastronómico?

Anexo 4

Cuestionario para entrevista a Chef especialista en chocolate y cacao

1. Presentación del entrevistado y experiencia en la industria de alimentos
2. ¿Cuál es tu experiencia relacionada al chocolate y cacao?
3. ¿Cuál es la historia del cacao en el mundo y cómo se reconoce al cacao ecuatoriano en el mundo?
4. ¿Cuáles son las principales variedades de cacao?
5. Según su experiencia, ¿considera que el ecuatoriano promedio es gustoso del chocolate?
6. ¿El cacao puede ser introducido en la gastronomía gourmet?
7. ¿Qué opina sobre la tecnificación del cacao en la industria ecuatoriana?
8. Conociendo la idea, ¿Cuál cree que sea la aceptación del mercado hacia esta propuesta?

Anexo 5



TARIFAS:

Sección	Valor
Página Derecha	USD 980
Doble página/ Publireportaje	USD 1500
Media Página	USD 620
Contraportada Interior	USD 1500
Patrocinio de sección (5 páginas)	USD 2800
Contraportada Exterior	USD 1700

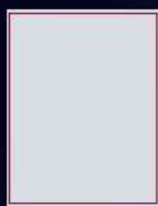
Tarifas no incluyen el 12% del IVA.

REQUERIMIENTOS TÉCNICOS:

Para la correcta recepción de artes Revista LA BARRA requiere de los siguientes requerimientos técnicos:

- Incluir un exceso de **5 mm** por cada lado adicionales al tamaño del formato.
- Incluir un margen de respeto de **7mm** desde el borde del formato hacia adentro para los textos que el aviso contenga.
- Convertir todos los textos a curvas.
- Adjuntar todos los respaldos gráficos en formato EPS de Adobe Photoshop, en sistema de color CMYK.
- Enviar el arte en formato EPS de Adobe Illustrator CS6 o inferior

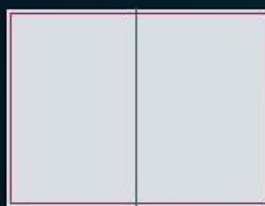
FORMATOS:



Una página
tamaño de arte: 22,5 x 30
tam. de publicación: 21,5 x 29



1/2 página vertical
tamaño de arte: 11,75x30
tam. publicación: 10,75x29



Doble página
tamaño de arte: 44x30
tam. de publicación: 43x29



Patrocinio de sección
(5 hojas de contenido con logotipo)



Díptico interior página de 200gr
tamaño de arte (total): 42x30cm
tam. de publicación (por módulo):
21,20x29cm

NUESTROS CLIENTES

Alimentos Snob
 Café Piedra Negra
 Café Galletti
 Café Minerva
 Café Vélez
 Cerveza Camino Del Sol
 Cerveza Los 3 Monjes
 Cerveza Santana
 Chialiv
 Chochos Laverde
 Chocolates Caoni
 Chocolate Villakuyaya
 Chocolateca
 Comsosa SA
 Cyzano
 Embutidos Don Diego
 El Español
 El Maqueñito
 Haify SA
 Hotel Dann Carlton
 Indurama SA
 Italcom SA
 KLM
 Kunachia
 La Cofradia del Vino
 Laboratorios Bayer
 La Favorita
 Moderna Alimentos
 Pacari Chocolate
 Productos Olé

PUBLICIDAD

Tarifas Publicitarias 2016:

	DIMENSIONES	COSTOS	BONOS	BONOS X SEIS PUBLICACIONES
Portada interior + Página nº3	21,5 X 29,7 X 2	\$ 2.300,00	1/2 página en la 2da y 1/3 página en la 3ra edición	1 publireportaje de dos páginas
Publireportaje (2 páginas)	21,5 X 29,7 X 2	\$ 1.600,00	1/2 página en la 2da y 1/3 página en la 3ra edición	
Contra portada externa	21,5 X 29,7	\$ 1.500,00	1/2 página en la 2da edición	1 página entera adicional
Página nº 3	21,5 X 29,7	\$ 1.400,00	1/2 página en la 2da edición	1 página entera adicional
Portada interior	21,5 X 29,7	\$ 1.300,00	1/2 página en la 2da edición	1 publireportaje de una página
Publireportaje (1 página)	21,5 X 29,7	\$ 1.250,00	1/2 página en la 2da edición	
Contra portada interna	21,5 X 29,7	\$ 1.100,00	1/3 página en la 2da edición	1 publireportaje de una página
Página entera	21,5 X 29,7	\$ 1.100,00	1/3 página en la 2da edición	1 publireportaje de una página
Media página	H: 21,5 X 14,85 V: 10,75 X 29,7	\$ 650,00		1/2 página adicional
Tercio de página	H: 21,5 X 9,99 V: 7,15 X 29,7	\$ 530,00		1/3 página adicional

Edición No.03	Diciembre 2015 - Enero -Feb 2016	ENCIRCULACIÓN	Edición No.06	Junio - Julio 2016	cierra de pub. 27/05/16
Edición No.04	Marzo 2016	cierra de pub. 23/02/16	Edición No.07	Agosto - Septiembre 2016	cierra de pub. 27/07/16
Edición No.05	Abril - Mayo 2016	cierra de pub. 25/03/16	Edición No.08	Octubre - Noviembre 2016	cierra de pub. 28/09/16



Publicidad página web 2016:

Pueden también ingresar a nuestra página web www.revistavinissimo.com o seguimos en **Facebook / Revista Vinissimo**

Con una inserción publicitaria en la edición impresa, revista "a la MESA con **Vinissimo**" le ofrecemos un banner personalizado de su empresa dentro de nuestra página web.

Anexo 6





Número de Referencia de Trabajo: 3947




Art.	Cant.	Descripción	Precio de Venta	Venta Total
1	1 ea	 GAS COOKING RANGE 6 BURNERS WITH OVEN AND STAND Custom G0207 Marca: LINCAR Procedencia: ITALIA Gas cooking range 6 burners with oven, created professional cooking with high level performance and cast-iron burners till 8,4 kW that allow high yield. Individual modules can all be combined together to guarantee efficiency, safety and easy cleaning. Stainless steel gas cooking range Series 900-900 6 burners with oven kW 49,1 Dim. mm. 1350x900x850	\$3,974.91	\$3,974.91
IMPORTACION				
2	1 ea	 REFRIGERATOR, UNDERCOUNTER, REACH-IN Custom LUC-350R PROCEDENCIA: KOREA Cuerpo en acero inoxidable, interior plástico ABS de alta ingeniería con 2 parrillas en acero inoxidable, 2 puertas y ruedas. El acero y los materiales son aptos para los alimentos. Sistema de regulación de temperatura Puerta con cierre automático Termostato regulable COMPRESOR: 1,5 HP 110V 60 Hz DIMENSIONES: 1225x762x914mm	\$1,959.67	\$1,959.67
2 EN EXISTENCIA				
3	1 ea	 SALAMANDRA Garland/US Range MIR-34L Master Series Salamandra, gas, que combina con estufa de uso pesado con peto posterior, (2) 20,000 BTU quemadores tipo infrarojos, (2) alto-bajo controles de válvula, bandeja para grasa removible, 86.36cm (de) ancho, de acero inoxidable parte de adelante, lados, peto posterior & parte inferior con calor escudo/cubierta protectora, para 86.36cm (de) ancho estufa, 40,000 BTU (Garland)	\$3,751.80	\$3,751.80


ANDRES CADENA

Initial: _____
Page 1 of 6

4	1 ea	LICUADORA PARA BAR	\$1,630.99	\$1,630.99
		 <p>Vitamix 36019 (VM0145) el/la silencioso ONE™, en mostrador, electrónico controles digitales, 48 onzas. (1.4 litros) de alto impacto transparente/apilable Advance contenedor, con Advance ensamblaje de cuchilla y tapa, removible compacto tapa/cubierta, (34) programas, 3-pico HP, cULus, NSF, RoHS, CE (NOTA: estándar 64 onzas./2.0 L contenedor no puede ser usado con el/la compacto tapa/cubierta)</p>		
		importacion		
	1 ea	120V, 50-60HZ, 15 Amperios, estándar (sin cargo)		
5	1 ea	LAVAVAJILLAS BAJO COUNTER	\$4,542.27	\$4,542.27
		<p>Electrolux-Dito (see Electrolux Professional Inc) MODELO WT4D6. LAVAVAJILLAS BAJO COUNTER Modelo WT4D6. Construido en ace. inox. Capacidad de 540 platos por hora. Capacidad de tanque de 33 litros.Capacidad de boiler: 6 litros Producción: 33 cestas/hora. Bomba de drenaje Peso: 60 kg. 220v. Medidas exteriores: 60 x 60 x 82. Capacidad boiler: 6 litros.</p>		
6	1 ea	REACH-IN FREEZER	\$2,935.27	\$2,935.27
		 <p>Custom LFB-1471PC Bottom Mount, Double Door Freezer Interior / Exterior Material Stainless Steel Number of Doors 2 Number of Shelves 6 Capacity (cubic feet) 48 Exterior Dimensions W x D x H (in.) 53.9 x 31.0 x 82.7 Compressor Size (HP) 3/4 Voltage / Frequency 115V / 60Hz Amps 10.9 Working Temperature 5 F to -9.4 F Refrigerant R404a Crated Weight (lbs.) 481</p>		
		2 en existencia		
7	1 ea	MEZCLADOR SUMERGIBLE DE ALIMENTOS	\$389.37	\$389.37
		 <p>Robot Coupe MMP 160 VV mini batidora potente, hasta 1 galón(es) (4 cuartos de galón.) (de capacidad, 17.78cm eje largo, incluye 1 de acero inoxidable soporte en la pared & hoja/cuchilla desmontable herramienta, velocidad variable 2000 - 12,500 revoluciones por minuto, 120V/60/1-PH, 220 vatios, ETL eléctrico(a) & condiciones de salubridad, CETL</p>		

9	1 ea	REACH-IN REFRIGERATOR	\$2,379.14	\$2,379.14
		 <p>Custom LRB-1471PC Bottom Mount, Double Door Refrigerator Interior / Exterior Material Stainless Steel Number of Doors 2 Number of Shelves 6 Capacity (cubic feet) 48 Exterior Dimensions W x D x H (in.) 53.9 x 31.0 x 82.7 Compressor Size (HP) 1/3 Voltage / Frequency 115V / 60Hz Amps 7.0 Working Temperature 28 F to 39 F Refrigerant R134a Crated Weight (lbs.) 448</p>		
		2 en existencia		
10	1 ea	WATER BOOST SYSTEM	\$646.93	\$646.93
		 <p>Everpure 804-023 Shurflo® agua Aumento sistema, mediano, uso para Fuente Bebida, café & agua potable, 90 PSI (libras por pulgada cuadrada) 115 VAC 8000 Series cordones bomba surtidora, 2 galón(es) de acero inoxidable & butyle goma/hule tanque/depósito, .9525cm lengüeta entrada/salida, pre-cargo con aire a/en instalación (50 PSI (libras por pulgada cuadrada) recomendado para la mayoría bebida(s) aplicaciones), .75 galón(es) abajo volumen @ 50 PSI (libras por pulgada cuadrada) pre-cargo, 117 PSI (libras por pulgada cuadrada) máximo presión de trabajo, 34°-120°Fahrenheit de temperatura límite, 115V/60/1-PH, UL, NSF</p>		
11	1 ea	MÁQUINA DE EMPAQUETADO AL VACÍO	\$1,600.00	\$1,600.00
		 <p>Alfa International VP215 VacMaster® empaquetado al Vacío/sellador, 28.575cm x 38.735cm x 12.7cm cámara, (1) 26.035cm sello barra(s), giratorio(a)(s) Aceite, incluye (25) unidad(es) de 15.24cmx25.4cm, 20.32cmx25.4cm, 25.4cmx33.02cm bolsas, 1/4HP, 110V/60/1-PH, 4.2 Amperios, 462W</p>		
		importacion		
12	1 ea	REFRIGERATOR, UNDERCOUNTER, REACH-IN	\$1,739.26	\$1,739.26
		 <p>Custom LTR-1271PC PROCEDENCIA: KOREA Power Rating: 115V/60Hz S/S Interior And Exterior 300 Litre Auto Defrost Ambient 32c Castors</p>		

13	1 ea	CAFETERA Custom 33600 Acero inox. 100 tazas. CODIGO: 435904	\$232.99	\$232.99
		importacion		
14	1 ea	BATIDORA PLANETARIA KitchenAid Commercial KSM8990WH  Kitchenaid® Comercial base batidora, (para) encimera, 8-cuartos de galón bol con para levantar, PowerCore® Tecnología, Comercial accesorio(conección) potencia perilla, ASF panel de control, bol de acero inoxidable, batidor tipo gancho para masa, paleta plana para mezclar/amasar, y/e batidor de alambre, control de velocidad protección, control de velocidad protección, acabado en blanco, 500 vatios, 1-1/3 HP, 120V/60/1-PH, 1.2192m cordón, cULus, NSF	\$767.50	\$767.50
15	1 ea	FOOD DEYHRATOR Excalibur EXC10EL  Excalibur Deshidratador, (10) 15 x 38.1cm de acero inoxidable charolas, 2250 cuadradas. en. para secar (de) capacidad, integrado(a) 99-hora(s) temporizador, dos-vez/tiempo, dos-temperatura capacidad, termostato ajustable: 95° F – 165° F, pantalla digital y/e función(es) para fácil control, transparente recubierto(a) puertas de vidrio, bandeja para goteo removible, 16.51cm ventilador, de acero inoxidable interior y exterior	\$1,199.00	\$1,199.00
		importacion		
	1 ea	120V/60/1-PH, 600 vatio, estándar (sin cargo)		
16	1 ea	MANTENEDOR Y TRANSPORTADOR CAMBRO  Cambro UPSC400131 MANTENEDOR Y TRANSPORTADOR TERMICO DE ALIMENTOS Ultra Pan Carriers. Para transportar bandejas. Capacidad:6 bandejas de 6.5, 4 de 10 cm , 3 de 15 cm o 2 de 20 cm. de profundidad. Med. ext.: 63.5 x 45.7 x 63.5 cm.Modelo: UPCS400131 (castaño oscuro)	\$587.52	\$587.52
		3 en stock		
17	1 ea	TERMÓMETRO DE BOLSILLO	\$10.82	\$10.82

		Winco TMT-DG4 Empaquetado 144 ea Termómetro de Bolsillo, digital, rango de temperatura -40 a 450°F/-40 a 230°C, 3.175cm LCD cara, 7.9375cm sonda de penetración, función de mantenimiento, incorporado(s)/para empotrar gancho, protección funda/cubierta, HACCP (APPCC Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos), NSF (3 unidades por caja interior, 144 unidades por caja(s) al por mayor)		
18	1 ea	COCTELERA PARA BAR Winco BS-3P Empaquetado 12 ea Coctelera para Bar juego, 28 onza(s) (12 unidades por caja interior, 48 unidades por caja(s) al por mayor)	\$7.78	\$7.78
19	1 ea	EXTRACTOR SUNKIST Custom SUNKJ-1 De acero cromado. Cúpula de plástico. Peso de embarque - 37 libras De peso neto - 31 libras Dimensiones: 0.17 "de alto x 8" de diámetro Caballos de fuerza: 0.1 / 4 CODIGO: 361651	\$842.34	\$842.34
20	1 ea	16034 ITV Ice Makers NG ALFA DP30/75 MAQ,HIELO NG ALFA DP30/75 A(64 LBS DIARIAS) MARCA INDUSTRIA TECNICA VALENCIANA S.A. CODIGO 6557200.	\$1,205.98	\$1,205.98
21	1 ea	TABLA PARA CORTAR Vollrath 5200000 Empaquetado 6 ea tabla para cortar, blanco, 30.48cmde ancho x 45.72cmde profundidad x 1.27cm de grosor (30.5 x 45.7 x 12.7mm), para el programa HACCP (para lácteos productos), resistente al calor hasta 185°F, no absorbente de alta densidad polietileno, resistente a las manchas, acabado de granalla antideslizante, puede lavarse en el lavavajillas, USA, NSF	\$32.17	\$32.17
22	1 ea	FREIDORA DOBLE CON CONTROLES ELECTROMECANICOS Custom PMJ245 MARCA: FRYMASTER Frymaster Model No. PMJ245 SD CON CONTROL MILIVOLTIO. Electromecánico. Freidora doble MJ45 de 2 tanques con acabado SD. (acero inoxidable tanto en puertas y tanque) Laterales esmaltados. CODIGO: 99010105 (Sierra)	\$7,463.82	\$7,463.82
			Mercadería	\$37,905.86
			Impuestos 12%	\$4,548.70
			Total	\$42,454.56