

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Restaurante de sushi: Tetsuke Rolls

DAVID ANTONIO GONZÁLEZ REINOSO

Trabajo Final de Titulación presentado como requisito para la obtención del título de Lic.
Administración de Empresas

Quito, 2012

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Pregrado

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN

Restaurante de sushi: Tetsuke Rolls

DAVID ANTONIO GONZÁLEZ REINOSO

Magdalena Barreiro, Ph.D.
Decana y miembro del comité de
Trabajo final de titulación

Jean Paul Pinto, Ms.
Profesor, director y miembro del comité de
Trabajo final de titulación

Quito, mayo de 2012

© **Derechos de autor:** Según la actual Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5:

“el derecho de autor nace y se protege por el solo hecho de la creación de la obra, independientemente de su mérito, destino o modo de expresión... El reconocimiento de los derechos de autor y de los derechos conexos no está sometido a registro, depósito, ni al cumplimiento de formalidad alguna.” (Ecuador. Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5)

David Antonio González Reinoso

2012

Resumen

El presente plan de negocios denominado “Restaurante de sushi: Tetsuke Rolls” estudia la viabilidad de implementación de un restaurante de sushi en el Valle de los Chillos. Se realiza un análisis del entorno en el cual se desarrollará el futuro negocio; primero se evalúan las variables del macro entorno que podrían causar un mayor impacto al restaurante, dentro de los factores tecnológicos, sociales, tecnológicos y ambientales, seguido después de un análisis de las variables de la industria como son las barreras de entrada y salida. Esta primera etapa del estudio ubica al restaurante en la categoría de “negocio rentable”. El estudio también contiene los resultados obtenidos después de realizar una investigación de mercados, en la cual se utilizó métodos cuantitativos y cualitativos; estos resultados fueron utilizados para realizar estrategias que permitan al negocio ser competitivo en el mercado. Se estructuró la propuesta estratégica de la empresa, y se estableció la visión, misión, filosofía, valores y objetivos estratégicos de la organización. Se presenta un plan de marketing que comprende segmentación, posicionamiento y métodos para delimitar el producto, el precio y para promocionar la marca. Por último se realiza un análisis financiero que tiene como objetivo verificar la viabilidad financiera del negocio, se analizan ventas, costos, balances y estados de resultados. Se presentan situaciones financieras en tres escenarios distintos (optimista, medio y pesimista), en las que un análisis del VAN y el TIR, demuestran la viabilidad del negocio.

Abstract

This business plan called "Sushi restaurant: Tetsuke Rolls" studied the viability of implementing a sushi restaurant in Valle de los Chillos. An analysis of the environment in which future business will be developed, at first evaluates the macro environment variables that could cause greater impact to the restaurant, within the technological, social, technological and environmental factors, followed by an analysis of variables of the industry like entry and exit barriers. This first stage of the study places the restaurant on the status of "profitable business". The study also contains the results obtained after conducting market research, which used quantitative and qualitative methods. These results were used to pose the business strategies and establish the vision, mission, philosophy, values and strategic objectives of the organization. We present a marketing plan that includes segmentation, positioning and methods for defining the product, price, and to promote the brand. Finally, we performed a financial analysis that aims to verify the financial viability of the business, we analyze sales, expenses, balance sheets and income statements. Financial situations are presented in three different scenarios (optimistic, medium and pessimistic), in which an analysis of NPV and IRR, demonstrate the viability of the business.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS	9
I ANÁLISIS DEL MARCO Y MICRO ENTORNO	10
1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO.....	10
ÁMBITO SOCIAL.....	12
ÁMBITO ECONÓMICO.....	17
ÁMBITO POLÍTICO	20
ÁMBITO TECNOLÓGICO.....	22
MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	22
CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS MORFOLÓGICOS	25
1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO	27
BARRERAS DE ENTRADA	28
BARRERAS DE SALIDA.....	29
ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	31
ANÁLISIS DE LA ESTRELLA SECTORIAL	35
1.3 PROPUESTA DE VALOR (GENERACIÓN DEL OCÉANO AZUL)	36
CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO ESTRATÉGICO	36
GENERACIÓN DEL OCEANO AZUL	36
II ESTUDIO DE MERCADO.....	39
2.1 DEFINICION DEL PROBLEMA	39
2.2 DEFINICION DE LOS OBJETIVOS	39
2.3 METODOLOGÍA	40
2.4 HIPÓTESIS	41
2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	42
2.6 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	42
2.6.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	42
2.6.2 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	60
2.7 CONFIRMACIÓN O REPLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA.....	68
III LA EMPRESA	70
3.1 ESCENARIO DESEADO DEL FUTURO DE LA EMPRESA	70
3.2 VISIÓN	70
3.3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	71
3.4 MISIÓN.....	71

3.5 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	71
3.6 VALORES	71
3.7 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	72
3.7.1 ÁRBOL DE COMPETENCIAS	72
3.7.2 CADENA DE VALOR	73
3.7.3 ORGANIGRAMA	75
3.7.4 INFRAESTRUCTURA.....	78
3.8 POLÍTICAS INSTITUCIONALES	78
3.8.1 POLITICAS ADMINISTRATIVAS.....	78
3.8.2 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	79
3.8.3 POLÍTICAS DE MARKETING	79
3.8.4 POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN	79
3.9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	80
IV PLAN DE MARKETING.....	81
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	81
4.2 OBJETIVOS	83
4.3 SEGMENTACIÓN	84
4.4 POSICIONAMIENTO	86
4.5 MARKETING MIX	89
4.5.1 PRODUCTO	89
4.5.2 PRECIO.....	91
4.5.3 DISTRIBUCIÓN.....	91
4.5.4 COMUNICACIÓN	92
4.6 MARKETING RELACIONAL	93
4.7 MARKETING OPERATIVO	95
V. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	98
5.1 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN	98
5.1.1 ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN TOTAL.....	99
5.1.2 GASTOS GENERALES ANUALES	101
5.2 PROYECCIÓN TOTAL DE VENTAS	103
5.3 COSTOS	104
5.4 FUENTES Y USOS DE FONDOS	105
5.5 PUNTO DE EQUILIBRIO	106
5.6 ESTADOS FINANCIEROS	107

5.6.1 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL	107
5.6.2 ESTADOS DE RESULTADOS.....	108
ESCENARIO OPTIMISTA	108
ESCENARIO MEDIO	109
ESCENARIO PESIMISTA.....	110
5.6.3 FLUJO DE EFECTIVO DEL TIR Y EL VAN.....	111
FLUJO DE EFECTIVO OPTIMISTA	111
FLUJO DE EFECTIVO MEDIO	112
FLUJO DE EFECTIVO PESIMISTA.....	113
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
Bibliografía	116
ANEXOS.....	118
Anexo 1: METODOLOGÍA MATRIZ EFE	118
Anexo 2: GUÍA PARA REALIZAR ENTREVISTAS	119
Anexo 3:GUÍA PARA REALIZAR FOCUS GROUP	121
Anexo 4: FORMATO DE ENCUESTA	124
Anexo 5: TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	128
Anexo 6: TASA DE DESCUENTO.....	129
Anexo 7: ESPACIO MORFOLÓGICO: FUTURO INDESEADO	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variables de impacto	11
Tabla 2: Crecimiento establecimientos.....	15
Tabla 3: Matriz EFE	23
Tabla 4: Nivel de prioridad.....	24
Tabla 5: Barreras de entrada.....	29
Tabla 6: Barreras de salida	30
Tabla 7: Rivalidad de competidores	33
Tabla 8: Productos sustitutos.....	33
Tabla 9: Poder negociación proveedores.....	34
Tabla 10: Poder de negociación de clientes.....	34
Tabla 11: Amenazas nuevos entrantes.....	35
Tabla 12: Evolución del negocio de restaurantes	43
Tabla 13: Oportunidades y amenazas del mercado	44
Tabla 14: Fortalezas y debilidades del mercado.....	44
Tabla 15: Elementos diferenciadores	44
Tabla 16: Aspectos de competitividad	45
Tabla 17: Perfil de clientes	45
Tabla 18: Restaurantes de mayor acogida	46
Tabla 19: Frecuencia de visita.....	46
Tabla 20: Aspectos de importancia para clientes	47
Tabla 21: Variables de satisfacción y reclamo	47
Tabla 22: Nivel de servicio.....	47
Tabla 23: Creatividad e innovación 1.....	49
Tabla 24: Creatividad e innovación 2.....	49
Tabla 25: Percepción del comportamiento 1	51
Tabla 26: Percepción del comportamiento 2	51
Tabla 27: Tiempo de visita 1	52
Tabla 28: Tiempo de visita 2	52
Tabla 29: Fortalezas y debilidades de restaurante 1	52
Tabla 30: Fortalezas y debilidades de restaurante 2	53
Tabla 31: Fortalezas y debilidades de restaurante 3	53
Tabla 32: Percepción competidores 1.....	53
Tabla 33: Percepción competidores 2.....	54
Tabla 34: Percepción competidores 3.....	54
Tabla 35: Percepción competidores 4.....	54
Tabla 36: Mini encuesta 1	55
Tabla 37: Mini encuesta 2	56
Tabla 38: Mini encuesta 3	56
Tabla 39: Mini encuesta 4	56
Tabla 40: Mini encuesta 5	57
Tabla 41: Mini encuesta 6	57

Tabla 42: Mini encuesta 7	57
Tabla 43: Mini encuesta 8	57
Tabla 44: Mini encuesta 9	58
Tabla 45: Mini encuesta 10	58
Tabla 46: Mini encuesta 11	58
Tabla 47: Mini encuesta 12	59
Tabla 48: Mini encuesta 13	59
Tabla 49: Mini encuesta 14	59
Tabla 50: Matriz de posicionamiento	88
Tabla 51: Presupuesto de marketing.....	95
Tabla 52: Cronograma de marketing	96
Tabla 53: Plan de acción de marketing.....	96
Tabla 54: Financiamiento de la inversión	99
Tabla 55: Estructura de la inversión	99
Tabla 56: Gastos generales anuales	101
Tabla 57: Nómina del personal.....	102
Tabla 58: Proyección de ventas	103
Tabla 59: Proyección de ventas	103
Tabla 60: Costos unitarios	104
Tabla 61: Estado de fuentes y usos.....	106
Tabla 62: Punto de equilibrio	106
Tabla 63: Estado de situación.....	107
Tabla 64: Proyección de ventas escenario optimista	108
Tabla 65: Estado de resultados escenario optimista	108
Tabla 66: Proyección de ventas escenario medio	109
Tabla 67: Estado de resultados escenario medio	109
Tabla 68: Proyección de ventas escenario pesimista.....	110
Tabla 69: Estado de resultados escenario pesimista.....	110
Tabla 70: Flujo de efectivo optimista.....	111
Tabla 71: Flujo de efectivo medio.....	112
Tabla 72: Flujo de efectivo pesimista.....	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Pirámide social Ecuador.....	12
Gráfico 2: Proporción de restaurantes en Pichincha.....	16
Gráfico 3: Aspectos positivos y negativos 2011	17
Gráfico 4: Inflación al productor	18
Gráfico 5: Inflación al consumidor.....	18
Gráfico 6: Salarios promedios	19
Gráfico 7: Tasas de interés	20
Gráfico 8: Recaudación de impuestos	21
Gráfico 9: Prioridades de la empresa.....	24
Gráfico 10: Matriz de riesgo.....	31
Gráfico 11: Fuerzas de Porter.....	32
Gráfico 12: Estrella sectorial	35
Gráfico 13: Cuadro estratégico.....	36
Gráfico 14: Propuesta océano azul	37
Gráfico 15: Restaurantes más frecuentados.....	61
Gráfico 16: Calificación Kobe.....	61
Gráfico 17: Porcentaje visitas restaurantes.....	62
Gráfico 18: Influencia.....	62
Gráfico 19: Aspectos de importancia para cliente.....	63
Gráfico 20: Percepción del cliente.....	64
Gráfico 21: Preferencias de sushi	64
Gráfico 22: Evaluación del concepto.....	65
Gráfico 23: Evaluación del concepto 2.....	65
Gráfico 24: Disposición a pagar	66
Gráfico 25: Frecuencia de visita.....	66
Gráfico 26: Edad encuestados	67
Gráfico 27: Océano azul replanteado	69
Gráfico 28: Árbol de competencias	72
Gráfico 29: Cadena de Valor	73
Gráfico 30: Objetivo estratégico 1	80
Gráfico 31: Objetivo estratégico 2	80
Gráfico 32: Objetivo estratégico 3	81
Gráfico 33: Logo de la empresa	90
Gráfico 34: Punto de equilibrio	106

I ANÁLISIS DEL MARCO Y MICRO ENTORNO

1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO.

Al momento de emprender en un negocio nuevo, es muy importante analizar todas las variables y factores que podrían afectar al desempeño y desenvolvimiento del negocio. Estas variables y factores, pueden ser oportunidades o amenazas para el mismo.

El conocimiento es la clave para el buen desarrollo de un nuevo negocio. Conociendo el entorno se puede tomar ventajas sobre los factores positivos, se pueden identificar oportunidades que permitan desarrollar de mejor manera el negocio, y frente a los factores negativos, el conocerlos e identificarlos, permite estar preparado para enfrentar de mejor manera las posibles amenazas y contrarrestar las debilidades encontradas.

En esta primera parte, se presenta un análisis todas las posibles amenazas y oportunidades que se puedan encontrar en el ambiente externo de la empresa. Para ello, se hace un análisis individual de cada ámbito que compone el macro entorno, estos son: económico, político, tecnológico, social y ambiental. (Pinto)

A continuación, se presenta un listado de todas las variables que podrían afectar al negocio ya sea de manera positiva o negativa. Las variables presentadas a continuación fueron identificadas y calificadas en base al conocimiento, experiencia e intuición de los calificadores; estos fueron David González promotor del proyecto, Santiago Cueva, Chef graduado de la USFQ y Álvaro Peña administrador de Empanadas Campo Viejo en San Rafael.

Tabla 1: Variables de impacto

Variables de alto impacto para el negocio	David González	Santiago Cueva	Pablo Erazo	Total	Ponderación
Tendencia Alimenticia	2	2	2	6	3,1
Inflación	1	3	2	5	2,6
Clases sociales	2	1	2	5	2,6
PIB	2	1	1	4	2,1
Ley Tributaria	1	1	1	3	1,6
Corrupción	1	1	1	3	1,6
Desarrollo de Competitividad	0	1	2	3	1,6
Seguridad	1	1	1	3	1,6
Salario	0,5	1	1	2,5	1,3
Tasas de interés	1	0,5	1	2,5	1,3
Tecnología	1	1	1	3	1,6
Estilo de vida (comportamiento)	1	1	1	3	1,6
Índice de precios al consumidor	1	0	0	1	0,5
Tamaño de Familia	1	0	0	1	0,5
Inestabilidad política	0	0	0	0	0,0
Huelgas	0,5	0	0	0,5	0,3
Globalización	0,5	0	0	0,5	0,3
Canasta básica familiar	0	0	0	0	0,0
Procesos de Producción	0	0	0	0	0,0
Cultura	0	0	0	0	0,0
PIB per cápita	0	0	0	0	0,0
Riesgo País	0	0	0	0	0,0
Redes sociales	0	0	0	0	0,0
Otros	0	0	0	0	0,0
			Promedio	1,91666667	

El proceso de calificación de las variables es el siguiente: se califica del 0 al 5 siendo 0 el factor de menor influencia y 5 el de mayor. Cada uno de los calificadores, distribuye 15 puntos entre la lista de variables identificadas. Después se obtiene el puntaje total de cada variable, sumando horizontalmente los puntajes asignados, y luego de manera vertical para determinar cuáles son las variables de mayor influencia en el negocio.

Finalmente se realiza la ponderación de cada una de las variables, para que las que tengan un valor mayor a 1 sean las variables consideradas al análisis.

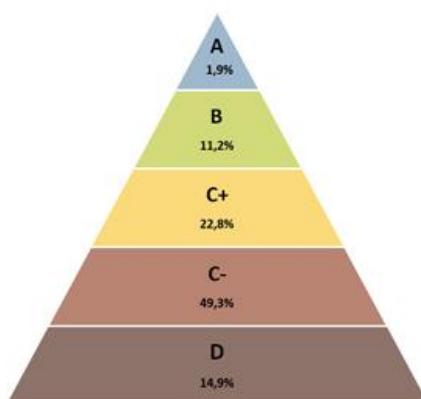
A continuación, estas variables son analizadas dentro del ámbito respectivo para determinar si afectan de manera positiva o negativa dentro del proyecto.

ÁMBITO SOCIAL

Clases sociales y estilo de vida

El negocio está enfocado hacia personas jóvenes, mayormente entre 25 y 45 años de edad, ubicadas principalmente en los estratos sociales A y B. En el Ecuador, el porcentaje de personas que se encuentran en este sector es muy limitado. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), los hogares ecuatorianos, se dividen en 5 estratos. Dentro del estrato socioeconómico A esta apenas el 1,9% de la población; del B el 11,2%, del C+ el 22,8%, del C- el 49,3% y del D el 14,9%. (INEC, Encuesta de estratificación del Nivel Socio Económico NSE 2011). Variables importantes que definen las características de las personas en estos estratos son el estilo de vida, el nivel de educación, el tamaño familiar y por supuesto los hábitos de consumo.

Gráfico 1: Pirámide social Ecuador



www.inec.gov.ec

Ambos NSE, presentan similares características y hábitos de consumo. Resaltando los más importantes tenemos que en cuanto a los hábitos de consumo, ambos estratos

sociales, obtienen la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales. Más del 98% de ellos utilizan herramientas del internet para comunicarse ya sea mediante correos electrónicos o redes sociales. De igual manera más del 70% de ellos tiene un seguro de vida y mantiene un nivel de educación superior. (INEC, Encuesta de estratificación del Nivel Socio Económico NSE 2011).

Según los datos del VII Censo de Población y VI de Vivienda 2010, que realizó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el porcentaje de personas jóvenes en la ciudad de Quito es aproximadamente del 35%. Dado que ellos son los potenciales clientes del negocio planteado. Estos representan una oportunidad para el presente proyecto, junto con el porcentaje de la población perteneciente a las NSE A y B.

Tendencia alimenticia

Es conocido por muchos que las tendencias mundiales de consumo de alimentos van hacia una comida más sana y nutritiva. Según el estudio realizado por Millenium Project, "Estado del Futuro 2011" y por "Las 10 tendencias para el 2012" de JWT, las tendencias en el área de la producción y comercialización de bebidas y alimentos muestran que habrá un incremento en la producción de alimentos bajos en sales azúcares y grasas, guiados por la idea de una alimentación saludable, de igual manera, se busca ahorrar tiempos, por lo cual la gente tendrá la tendencia a comprar alimentos preparados, es decir congelados y comidas listas para calentar. Una tendencia que está evolucionando con fuerza es en cuando a la demanda de los clientes, ahora ellos no solo exigen en cuanto a precios si no que también lo hacen en cuanto a la calidad la información asociada al mismo. (Arancibia).

El desarrollo de estas tendencias alimenticias representan una oportunidad para el negocio ya los ingredientes básicos del sushi, como son el arroz, las algas, los vegetales y el pescado son sumamente saludables. Es un plato bajo en calorías y alto en fibras vitaminas y omega-3. el sushi está realizado a base de arroz con vinagre, algas nori, vegetales y pescado; por consiguiente los ingredientes básicos son saludables. Tradicionalmente el sushi es un plato bajo en calorías en cuanto sus porciones y alto en fibra, vitaminas y omega-3. (Arancibia). Por consiguiente, el sushi es una comida completa y saludable que va acorde a la tendencia sana por el consumo de alimentos.

Desarrollo de la Competitividad

Según el índice de competitividad mundial, el Ecuador se encuentra en la posición número 105, ha venido mejorando ya que en el último año ha incrementado su posición en 4 puntos.

Según el INCAE, las razones por las cuales el país ha tenido una mejora en el ranking, se debe al bajo nivel de endeudamiento del gobierno, al poco déficit fiscal y a la participación en educación primaria. Sin embargo el país, no se encuentra todavía en una posición favorable a nivel latinoamericano y peor aún a nivel mundial, y se debe principalmente a una ineficacia en el sistema legal, en la cantidad de procedimientos para crear una empresa, no existen atracciones adecuadas para los inversionistas, existen varias restricciones de capital y de comercio y el país no usa adecuadamente sus recursos para generar innovación. (Hoy)

Estas ineficiencias no resultan muy alentadoras para la creación de nuevas empresas en el país ya que inversionistas tanto locales como extranjeros se muestran preocupados ante estas situaciones y muchos prefieren encontrar otras maneras más

seguras para invertir su dinero. Se puede por consiguiente definir a esta categoría como una amenaza para la constitución del negocio.

Por otro lado, el crecimiento de empresas de hotelería y servicios en el Ecuador ha venido creciendo en los últimos años. Tanto Ecuador en Cifras como el INEC, tienen estadísticas del crecimiento de este sector en la región Pichincha, que es la que nos interesa, solamente hasta el año 2009. Sin embargo se puede apreciar el crecimiento de este sector, lo cual demuestra un aumento de la competencia lo cual actúa como una amenaza para el negocio.

En la siguiente tabla del INEC, se muestra el crecimiento del número de establecimientos, y de producción se los sectores tanto de hoteles, restaurantes y servicios en Pichincha.

Tabla 2: Crecimiento establecimientos

**ENCUESTA ANUAL DE HOTELES, RESTAURANTES Y SERVICIOS
SERIE HISTÓRICA (1.996-2.009)**

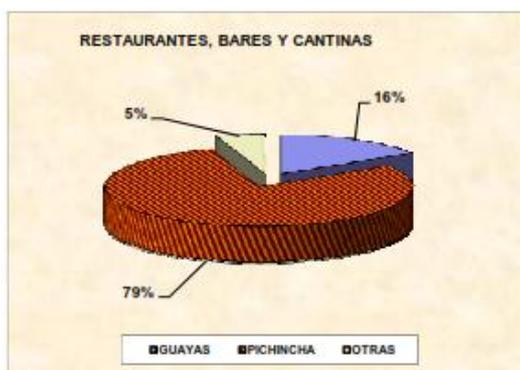
AÑOS	NÚMERO ESTABLEC.	PERSONAL OCUPADO	REMUNERACIONES	PRODUCCIÓN TOTAL
1996	676	32.427	490.685.291	2.745.711.278
1997	714	39.488	704.899.743	4.587.294.700
1998	728	42.700	1.088.808.498	7.359.164.129
1999	712	40.575	1.657.953.338	13.588.214.085
2000	724	44.940	156.307.484	1.311.773.204
2001	748	48.855	240.673.627	1.760.462.057
2002	817	56.893	324.872.657	2.022.004.257
2003	911	65.614	385.450.363	2.299.064.726
2004	1.005	74.355	431.004.180	2.475.049.756
2005	1.007	79.266	500.312.590	2.860.238.502
2006	1.021	85.218	585.000.416	3.558.352.344
2007	1.000	82.834	598.736.912	3.872.211.715
2008	979	80.952	736.578.964	4.749.621.818
2009	1.033	92.710	937.582.034	5.902.155.579

www.inec.gov.ec

El gráfico a continuación, muestra la proporción de restaurantes, bares y cantinas que existen en la provincia de Pichincha en comparación a la provincia del Guayas y el resto del país. Se puede apreciar claramente que en Pichincha existe la mayor cantidad

respecto a esta actividad lo cual demuestra que el sector es altamente competitivo lo cual indica que se debe ser innovador y encontrar ventajas competitivas para poder contrarrestar esta amenaza que es la fuerte competencia.

Gráfico 2: Proporción de restaurantes en Pichincha



www.inec.gov.ec

Delincuencia

Según las estadísticas de la policía metropolitana de Quito, los delitos de mayor impacto en la ciudad son el hurto a personas, hurto a residencias y hurto a locales comerciales. El Sistema de Información para la Gobernabilidad (Sigob), indicó que en los meses de enero a abril de este año, Quito fue la ciudad con la mayor incidencia de robos en el país. (Inmediato). Una encuesta publicada en el diario el Universo, que pretendía evaluar aspectos positivos y negativos del año 2011 ubicó a la delincuencia en primer lugar dentro de los resultados. Los resultados se encuentran a continuación:

Gráfico 3: Aspectos positivos y negativos 2011

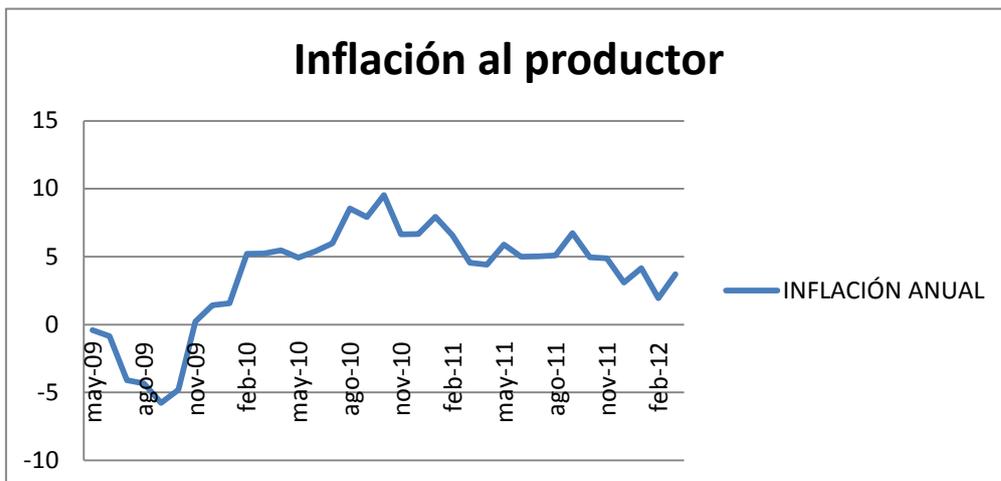
Por estas razones, la delincuencia es un factor que actúa como una amenaza para el negocio, sin embargo existen alternativas para contrarrestar el impacto de esta. Es posible asegurar el negocio contra hurtos, gestionar medidas de seguridad con la policía, implementar medidas tecnológicas que aseguren la seguridad del local.

ÁMBITO ECONÓMICO

Inflación

Existe la tasa de inflación del productor y del consumidor. La primera, es el incremento sostenido de los precios en el sector productivo del Ecuador. Se enfoca en medir los precios de la materia prima, materiales intermedios, y materiales terminados para los sectores productivos del país. En el siguiente gráfico podemos ver que el comportamiento de esta ha sido muy volátil, lo cual resulta difícil para que las empresas puedan hacer presupuestos adecuados. Este tipo de inflación puede considerarse una amenaza para los negocios.

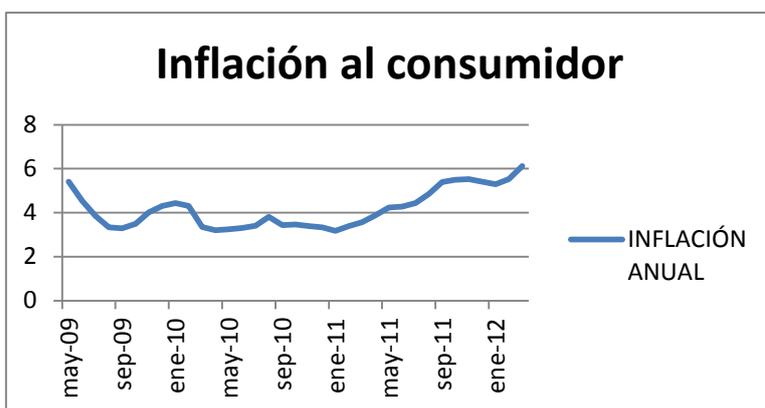
Gráfico 4: Inflación al productor



www.inec.gov.ec

Por otro lado, la inflación al consumidor, o también conocida como el incremento sostenido de los precios al consumidor (IPC). Considera la variación de los precios de la canasta básica. El siguiente gráfico refleja el comportamiento de la inflación al consumidor desde el año 2009 hasta la fecha.

Gráfico 5: Inflación al consumidor



www.inec.gov.ec

En el gráfico superior se puede observar que desde inicios del 2011 la inflación en el país hasta la fecha ha ido incrementando, esto representa una amenaza para el negocio

ya que los precios de los productos tienden a subir y los clientes pueden empezar a buscar sustitutos.

Salario

El salario es una variable muy importante que debe ser analizada en toda empresa. Debido a la inflación, los salarios en el Ecuador incrementan cada año en cantidades considerables.

El salario, refleja el poder adquisitivo, de las personas, en el gráfico a continuación, se puede observar el comportamiento de los salarios ecuatorianos en el último año. Se puede observar que a inicios de este año hubo un fuerte incremento de los mismos.

Gráfico 6: Salarios promedios



www.inec.gov.ec

Por esta razón, la tasa salarial representa una amenaza para el negocio. Debido al incremento de la tasa de inflación esperada, el salario promedio real tiene una tendencia decreciente esperada para el 2012, de la misma manera que ha sucedido en años pasados.

Tasas de Interés

Otro factor importante de análisis, es el de las tasas de interés. Según datos del Banco Central de Ecuador, las tasas de interés de son las siguientes:

Gráfico 7: Tasas de interés



Podemos ver que en relación al año pasado, esta tasa a disminuido y se mantiene estable a lo largo del año, esto puede verse como una oportunidad para el negocio.

ÁMBITO POLÍTICO

Corrupción

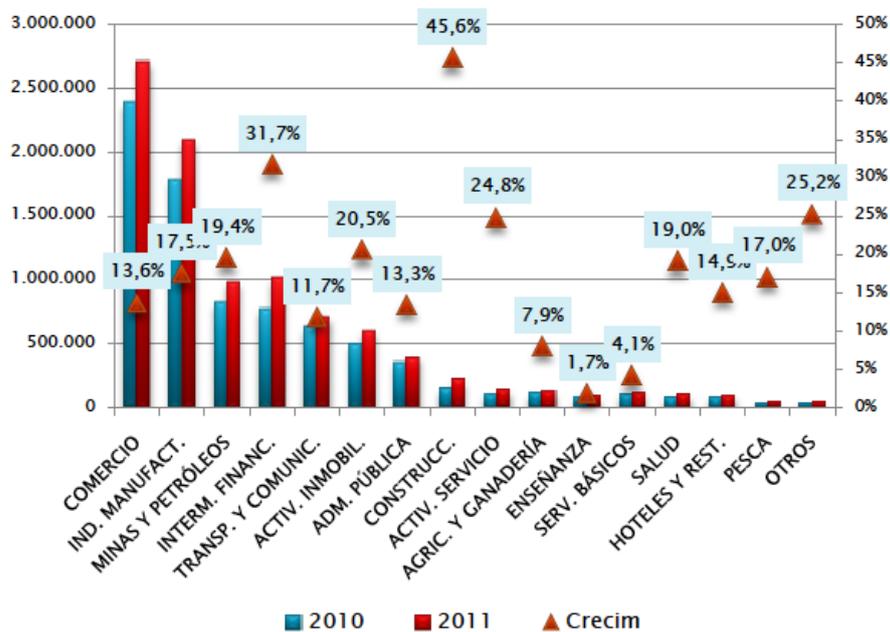
La inestabilidad política del país, ha sido de tantos años que muchas ecuatorianos han aprendido a vivir con ella. A pesar de que el país lleva un presidente por 6 años, existe inestabilidad, el Ecuador ha sufrido consecutivos cambios en las leyes, en los ministerios, en políticas de desarrollo, entre otros. Por esta razón, las empresas ecuatorianas se han adaptado a la continua corrupción e inestabilidad, por lo que han forjado su propio camino. Sin embargo, esta es definitivamente una variable que afecta a las empresas ecuatorianas ya que no permite su crecimiento eficaz y veloz al largo plazo. Según el informe de la Transparencia Internacional 2011, presentado en Berlín, Ecuador se encuentra entre los países más corruptos. En una escala de 0 (muy corrupto) a 10 (muy transparente), el país

obtuvo una calificación de 2,7. (Republica). Lo cual no es beneficioso para los negocios ya que genera desconfianza en el sistema.

Ley Tributaria

En el 2011, el Servicio de Rentas internas del Ecuador (SRI), recaudo un total de 8.721.173 dólares para el año 2011. Hubo un crecimiento de \$856.505 dólares frente al 2010. Esto se debe a varias reformas tributarias, y al alza de la tasa impositiva en varios sectores. El gráfico a continuación, muestra el porcentaje de recaudación de impuestos por sectores en los años 2010 y 2011. Se puede observar que el sector de hoteles y restaurantes tienen un 14,9% del total de la recaudación.

Gráfico 8: Recaudación de impuestos



www.sri.gob.ec

Este porcentaje puede deberse a la cantidad de nuevos restaurantes que se han abierto los últimos años, esto representa una amenaza.

ÁMBITO TECNOLÓGICO

El desarrollo tecnológico de los últimos años ha permitido que las formas de comunicación sean mucho más eficaces y efectivas. Los medios de comunicación permiten al consumidor comunicarse de manera inmediata con el productor, contestar preguntas y dudas del mismo en tiempo real a través de tecnología como internet. El desarrollo de tecnologías de información como el e-business, permiten al cliente encontrar información sobre las empresas, pagar los productos por el internet y tener una relación B2C o B2B, estas herramientas en definitiva mejoran la eficiencia operacional de las empresas.

Existe tecnología especializada para la seguridad y vigilancia. El uso de cámaras de tv instaladas en el interior del establecimiento, conexión de equipos por IP (seguimiento de vigilancia por internet), entre otras, son herramientas que benefician a los negocios y aseguran su seguridad. Al igual manera, habido un desarrollo tecnológico en cuanto a equipos de cocina. En los restaurantes existe una tendencia a adoptar nuevas tecnologías de manera que estos puedan ajustar costes como para obtener el máximo rendimiento y calidad en la producción culinaria. (Euroresidentes). Por tanto esta variable es una oportunidad para el negocio.

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Mediante el uso de la matriz EFE, se medirá el grado de afectación de cada variable analizada a la empresa, para de esta manera definir un nivel de prioridad. La metodología utilizada para la realización de la matriz de encuentra en el anexo 1.

Tabla 3: Matriz EFE

Matriz EFE					
Principales oportunidades	Importancia	% del total	Importancia normada	Capacidad R.	calificación total
Tendencia Alimenticia	6	16,67	1,67	2	33,33
Clases Sociales	5	13,89	1,39	2	27,78
Estilo de vida	3	8,33	0,83	1	8,33
Tasa Interés	2,5	6,94	0,69	1	6,94
Tecnología	3	8,33	0,83	1	8,33
Principales amenazas					
Inflación	5	13,89	1,39	2	27,78
Seguridad	3	8,33	0,83	1	8,33
Ley tributaria	3	8,33	0,83	1	8,33
Salario	2,5	6,94	0,69	1	6,94
Corrupción	3	8,33	0,83	1	8,33
calificación total de los 10 principales factores	36	100			144,44
Promedio de importancia de los 10 principales factores		10			
calificación final de la empresa					1,44

ANÁLISIS

Habiendo identificado las oportunidades y amenazas más relevantes, se obtuvo que la calificación de la empresa fue de 1,44. Este puntaje concluye que la empresa tiene una baja capacidad de respuesta ante las posibles amenazas y no está preparada para aprovechar todas las oportunidades presentes en el mercado. Sin embargo este resultado no es decisivo ya que la empresa es un negocio nuevo por lo que la calificación es relativa.

El gráfico a continuación, representa de forma cartesiana las prioridades de la empresa, basado al análisis de los factores externos.

Gráfico 9: Prioridades de la empresa

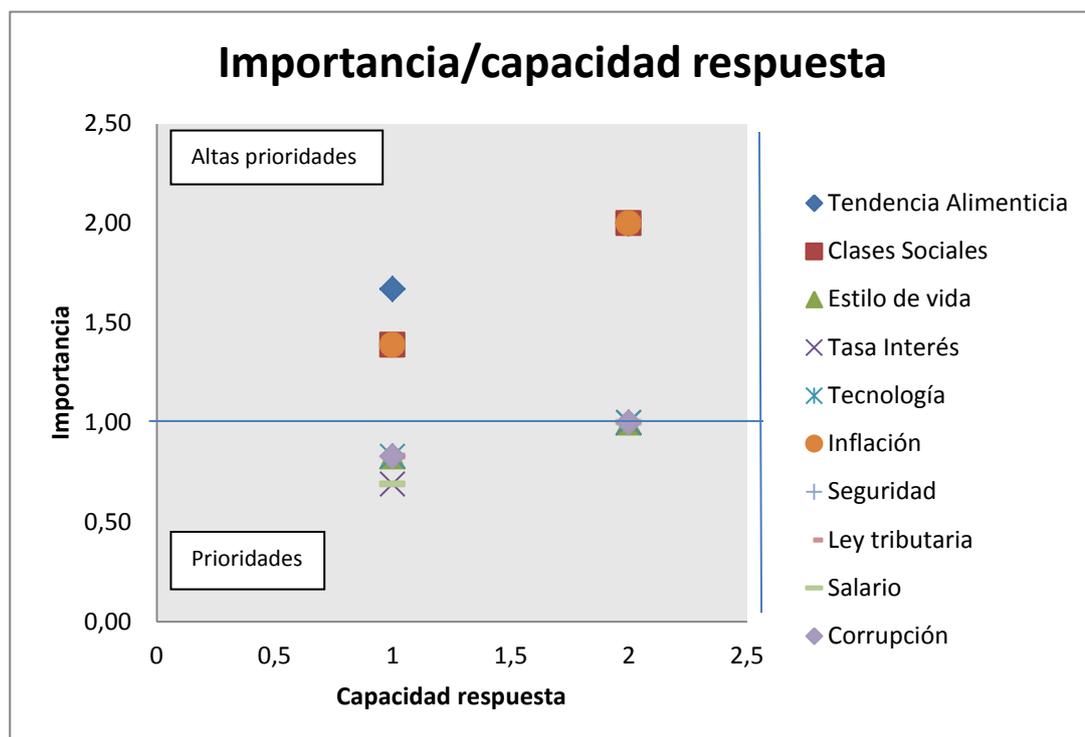


Tabla 4: Nivel de prioridad

NIVEL DE PRIORIDAD	
Factor externo	Nivel prioridad
Tendencia Alimenticia	Alta prioridad
Clases Sociales	Alta prioridad
Inflación	Alta prioridad
Estilo de vida	Prioridad
Tasa Interés	Prioridad
Tecnología	Prioridad
Seguridad	Prioridad
Ley tributaria	Prioridad
Salario	Prioridad
Corrupción	Prioridad

CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS MORFOLÓGICOS

Espacio Morfológico

FACTORES	POSITIVO	ACTUAL	NEGATIVO
Tendencia Alimenticia	El 95% de los ecuatorianos responde esta tendencia	Tendencia nueva que aun no se produce a conciencia	La Población no Responde a esta tendencia
Clases Sociales	El 60% de los ecuatorianos se encuentra en NSE A y B	El 13% de los ecuatorianos se encuentra en NSE A y B	El 5% de los ecuatorianos se encuentra en NSE A y B
Inflación	La inflación anual se reduce al 1,5%	La inflación es del 5,33%	La inflación es del 15,33%
Estilo de Vida	60% de los ecuatorianos frecuentan restaurantes	Una cantidad moderada de ecuatorianos visitan restauran	Menos del 10% de ecuatorianos visitan restaurantes
Tecnología	Avances tecnológicos ahorran costos y optimizan	Se está desarrollando tecnología	Tecnología deja de ser útil en restaurantes
Seguridad	Los delitos se reducen al 5% en la ciudad de Quito	Los delitos en la ciudad son un constante preocupación	Los delitos en la ciudad suben en un 60%
Ley Tributaria	Se reducen impuestos en un 5%	El impuesto a la renta esta alrededor de 35%	El impuesto a la renta sube a más del 60%

Espacio morfológico: Futuro Deseado.



Escenario 1: Lo que me gustaría que pase.

Las tendencias mundiales sobre el cuidado de la alimentación, han llegado hasta el país, las personas tienden a buscar alimentos saludables. Sin embargo el país todavía continua con dificultades económicas que no permiten que aumente la población perteneciente a NSE A y B, sin embargo se han empezado a tomar medidas favorables que han permitido la disminución de la inflación. Los avances tecnológicos están llegando al país con precios adecuados que permiten a la población adquirirlos. La delincuencia ha disminuido notablemente, el gobierno ha realizado campañas de seguridad que han resultado muy favorables.

Estrategias para el escenario 1

1. Realizar campañas de concientización para mantener una vida sana dentro de los locales.
2. Ofrecer una variedad de productos que fomenten a los consumidores a visitar restaurantes
3. Utilizar tecnología que permita optimizar procesos y reducir costos, de manera que los precios del menú disminuyan
4. Implementar medidas de seguridad que impidan delitos.
5. Generar vínculos de comercio con otras empresas, proveedores y clientes.

1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

Para el análisis del micro entorno, primero se realizó un análisis de las barreras de entrada y salida; se identificó si estas barreras son altas o son bajas y luego se las ponderó y se construyó una matriz de riesgo para determinar las estrategias para entrar al negocio.

BARRERAS DE ENTRADA

Las barreras de entrada sirven para determinar que tan difícil es entrar a una industria. Se realizó un análisis de barreras de entrada de acuerdo a los siguientes elementos: (Pinto)

Capital requerido: La inversión requerida para la realización e implementación del negocio, no es muy elevada. Esto se debe a que en primera instancia, no es necesaria la compra de un local comercial, basta con arrendar uno. En San Rafael, existen varios locales dedicados a los servicios en una zona específica. Estos locales tienen un precio elevado sin embargo, el lugar designado para el negocio se encuentra fuera de esta zona, en un lugar muy transitado pero con precios más accesibles. Por esta razón, se a esta barrera se le asigna una calificación de 2.

Economías de Escala: Este es un tema un poco complicado de alcanzar en un restaurante. La mejor manera de lograr economías de escala en este tipo de negocios es mediante la expansión, abriendo nuevos locales en diferentes zonas, de manera que se aprovechen costos de compra, logística, mano de obra, etc. Sin embargo ese es un tema que debe hablarse cuando el negocio ya esté en funcionamiento, al tratarse de un negocio nuevo, este no puede poner en práctica las economías de escala, ya que representarían un costo superior a los beneficios. En general, en esta industria no se necesitan economías de escala. A esta barrera se le da un puntaje de 2.

Diferenciación del Producto: Desafortunadamente, el servicio de restaurantes es muy ofertado en el país, por esta razón es necesario que la diferenciación del producto sea grande. A esta barrera se da un valor de 4.

Identidad de Marca: Al existir varios competidores y sustitutos en el mercado, y que varios de los competidores directos tienen ya posicionada su marca, es necesario que la

empresa realice una buena campaña para poder llegar al top of mind de los clientes. A esta categoría se da una calificación de 4.

Acceso a Proveedores: El negocio estaría ubicado en la zona céntrica del Valle de los Chillos, por esta razón el local estaría muy bien ubicado en cuanto a acceso, los clientes tienen todas las vías en perfecto estado para llegar al local. De igual manera, dado el tamaño del Valle, varios mercados y supermercados donde se pueden adquirir compras para la realización de los productos se encuentran muy cerca del local a tan solo 15 minutos de viaje. Por esta razón, se califica a esta barrera con 2.

Tabla 5: Barreras de entrada

BARRERAS DE ENTRADA	PUNTAJE
Capital requerido	2
Economías de escala	2
Diferenciación del producto	4
Identidad de marca	4
Acceso a Proveedores	2
PROMEDIO	2,8

BARRERAS DE SALIDA

Las barreras de salida permiten identificar que tan fácil es salir de un determinado sector.

Costos de Salida: El costo de salida más alto identificado es el de la deuda, ya que se necesita endeudarse para la realización del proyecto. La calificación de esta barrera es de 3.

Activos fijos especializados: Los activos fijos con los cuales contará la empresa, son el local que en un principio será arrendado, las mesas, sillas, barra del bar, las vajillas, las cocinas . Se da una calificación de 3.

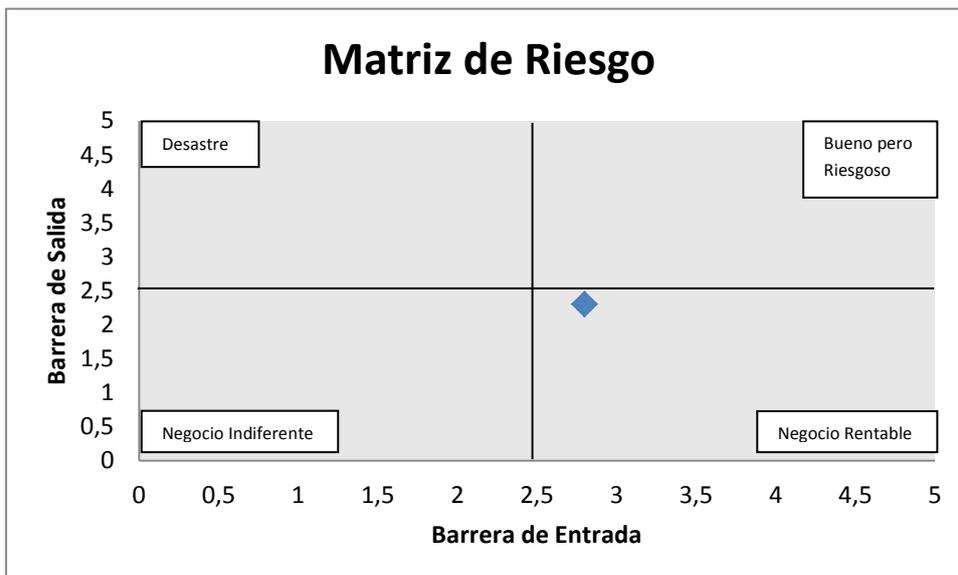
Orgullo del Empresario: Al ser un negocio realizado por un emprendedor recién salido de la universidad, se tiene en cuenta que este puede fallar por lo que ya se está preparado psicológicamente en caso de que eso suceda. Se califica con 1.

Tabla 6: Barreras de salida

BARRERAS DE SALIDA	PUNTAJE
Costos de salida	3
Activos Fijos	3
Orgullo empresario	1
PROMEDIO	2,3

Habiendo realizado el análisis de barreras de entrada y salida, se procede a realizar un matriz de riesgo, para según esta determinar una estrategia respecto a las barreras. La matriz se muestra a continuación:

Gráfico 10: Matriz de riesgo



El análisis de las barreras realizado, ubica al negocio en la categoría de negocio rentable, esto se debe a que las barreras de salida están debajo del promedio de 2,5 y que las barreras de entrada a las que se encuentra expuesto el negocio son altas.

La estrategia debe enfocarse principalmente a reducir aún más las barreras de salida, esto se logra realizando un plan de soporte de inversión que permita amortizar la deuda, para esto se necesita lograr una fuerte campaña publicitaria que permita realizar ventas lo antes posible, de esta manera, también se logra un posicionamiento de marca en los clientes del Valle de los Chillos. Se quiere mantener las barreras de entrada elevadas, por lo cual hay que saber diferenciarse de la competencia, realizar un buen marketing que ayude a identificarnos como los mejores, ofreciendo un servicio y producto único en el sector.

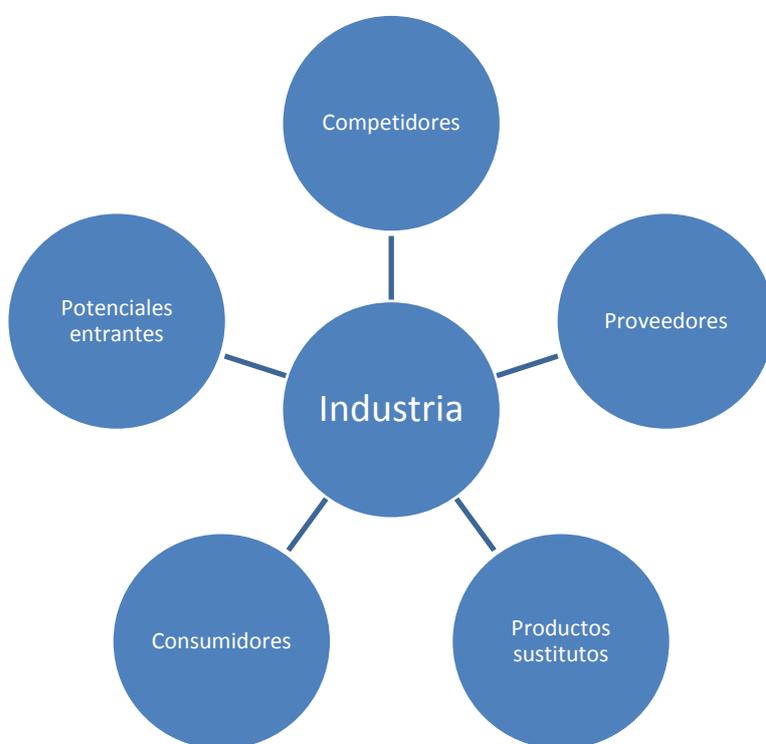
ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

A continuación, se presenta el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter, las cuales permiten identificar que tan rentable será el negocio. Cada una de las fuerzas, tienen

características que serán analizadas y ponderadas a fin de establecer que tanto influyen en el negocio. Se calificará del 1 al 5; 1 cuando la amenaza o poder es débil y 5 cuando es fuerte. (Pinto)

Las 5 fuerzas se presentan a continuación:

Gráfico 11: Fuerzas de Porter



Rivalidad entre Competidores

Se consideran competidores directos todos los restaurantes, bares, deliverys, supermercados, o cualquier entidad que ofrezca sushi entre sus productos dentro del Valle de los Chillos. Dentro del sector existen dos competidores directos que ofrecen el producto. El primero es el restaurante Noe el cual se encuentra ubicado en el centro

comercial San Luis; el segundo es un pequeño restaurante ubicado en la Av. General Rumiñahui, el cual ofrece este plato dentro de su menú. Existen varios Supermaxis y otros grandes supermercados pero estos no venden sushi preparado si no solo la materia prima para hacerlos.

Tabla 7: Rivalidad de competidores

RIVALIDAD DE COMPETIDORES	PUNTAJE
Número de competidores	2
Capacidades de los competidores	3
Mercado saturado	1
Elementos de diferenciación	2
Promedio	2

Amenaza de Productos sustitutos

A pesar de ser un proyecto innovador, si existen productos sustitutos en el mercado que podrían afectar al desempeño del negocio. Se consideraron competidores sustitutos primero a todos los restaurantes, bares, o deliverys que ofrecen otro tipo de comidas (italiana, francesa, nacional, etc) y el preparar sushi en casa

Tabla 8: Productos sustitutos

PRODUCTOS SUSTITUTOS	PUNTAJE
Preparación de sushi en casa	3
Restaurantes con otros productos en el sector	3
Promedio	3

Poder de negociación de los Proveedores

Se considera como proveedores a todos los locales comerciales que produzcan y comercialicen los insumos que serán utilizados para la producción de los distintos tipos de sushi. Entre estos están: varios tipos de pescados frescos, arroz para sushi, aguacate y vegetales, salsas, distintos tipos de bebidas y otros. En el mercado, existen varios locales que ofrecen este tipo de productos.

Tabla 9: Poder negociación proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	PUNTAJE
Alto número de proveedores	1
Costos elevados	2
Facilidad de obtener materia prima	1
Promedio	1,33

Poder de negociación de los Compradores

El poder de negociación del cliente es mayor ya que estos son los que deciden si les interesa o no el servicio ofrecido. Afortunadamente, es un producto que si existe en el mercado por lo que la incertidumbre de agradar al cliente no es tan grande, y sabiendo que en el valle de los Chillos existen pocos locales de sushi, el poder de decisión del cliente no es muy grande.

Tabla 10: Poder de negociación de clientes

PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES	PUNTAJE
Alto número de clientes	2
Alto poder de decisión	2
Variedad de oferentes a disposición del consumidor	2
Promedio	2

Amenazas de nuevos entrantes

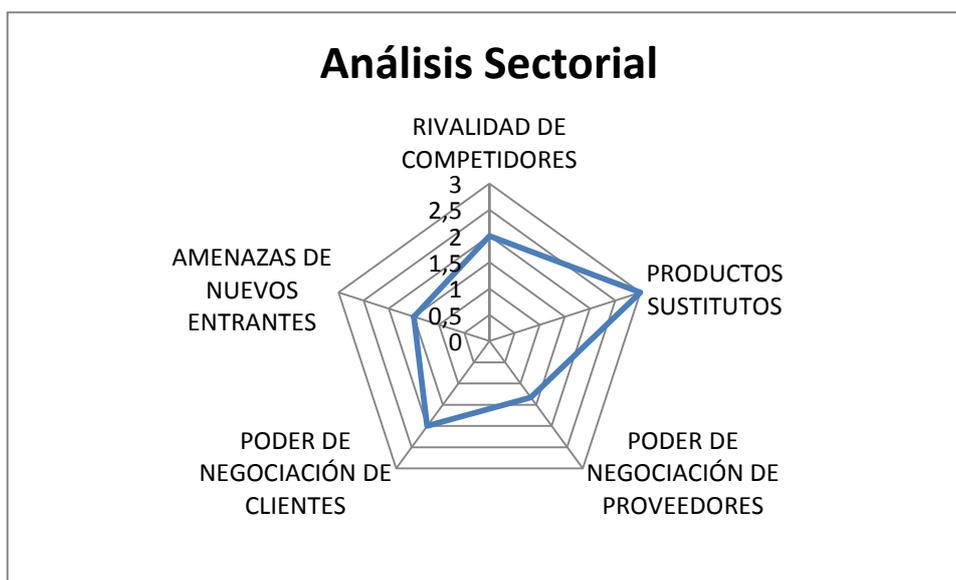
La amenaza de nuevos entrantes, a este tipo de negocio no es muy grande ya que tenemos barreras de entrada altas.

Tabla 11: Amenazas nuevos entrantes

AMENAZAS DE NUEVOS ENTRANTES	PUNTAJE
Nuevos entrantes	1,5
PROMEDIO	1,5

ANÁLISIS DE LA ESTRELLA SECTORIAL

Gráfico 12: Estrella sectorial



Podemos ver que los productos sustitutos, sobresalen en la estrella sectorial, son los que más se alejan del centro de la estrella por lo que hay que poner especial atención a este tema y generar estrategias que permitan contrarrestar esta amenaza. De igual tanto la competencia como el poder de los clientes se encuentran en puntos medios o cual hay que

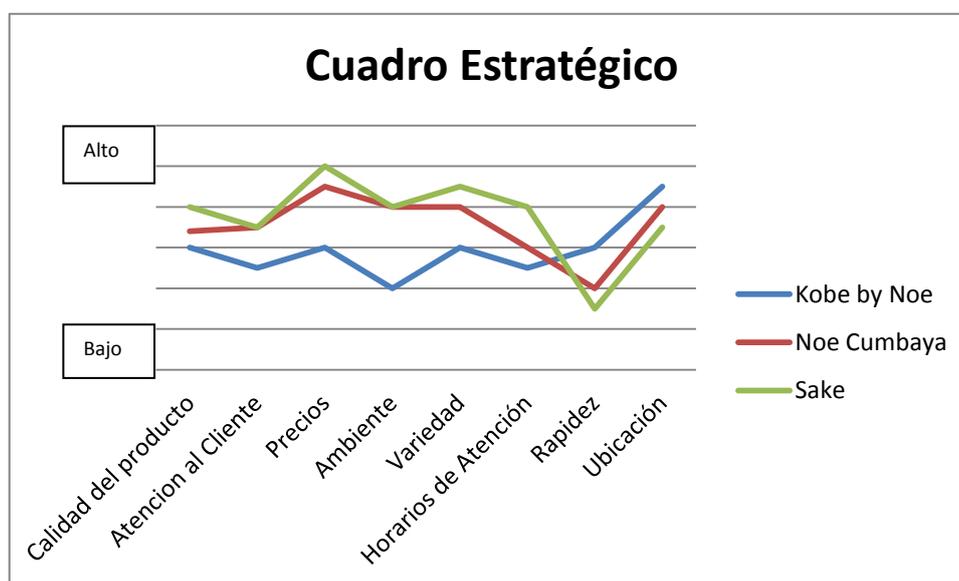
poner atención a estos puntos. El poder de los proveedores y la amenaza de nuevos entrantes es mínimo.

1.3 PROPUESTA DE VALOR (GENERACIÓN DEL OCÉANO AZUL)

CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO ESTRATÉGICO

A continuación se muestra el cuadro estratégico para determinar sobre que variables compiten las demás empresas, y en base a estas generar estrategias que permitan diferenciarse de las mismas. Para la elaboración del cuadro, se utilizó como referencia al competidor más fuerte ubicado en el Valle de los Chillos que es Kobe by Noe, también se analizó al Noe de Cumbayá y al Sake en Quito.

Gráfico 13: Cuadro estratégico



GENERACIÓN DEL OCEANO AZUL

A través de la generación de un océano azul, se busca que el negocio se convierta en único para el mercado. En el cuadro estratégico se puede observar el comportamiento de la competencia frente a ciertas variables clave del negocio, y como la futura empresa puede

actuar frente a esas variables. Para generar valor para el cliente. Mediante esta herramienta, buscamos generar valor a nuestros clientes al mismo tiempo que reducimos importantes costos que afectan a la rentabilidad del mismo. Para eso se utilizan cuatro estrategias, las cuales se describen en la siguiente matriz: (W. Chan Kim)

Gráfico 14: Propuesta océano azul



Estrategias para generar valor al cliente

La principal estrategia del negocio para crear un valor añadido al cliente es la diferenciación. Esto lo logramos ofreciendo un tipo de servicio completamente nuevo en los restaurantes de sushi, el cual consiste en ofrecer un sistema "All you can eat" por una cantidad de dinero. Este sistema es muy novedoso, el cual tiene como objetivo tener un local lleno todo el tiempo.

Otra manera de generar valor, es ampliando los horarios de atención. La competencia directa en el Valle de los Chillos, solamente atiende hasta las 20:00 horas. La empresa, por otro lado busca ampliar el horario nocturno para que nuestros potenciales clientes los jóvenes acudan al local y puedan comer y beber.

Dado que es un negocio que busca atender a grandes volúmenes de clientes, se busca que el mismo se maneje con una tasa elevada de salida de platos por ventanilla, dando al cliente una atención y servicio más rápido que la competencia.

Se busca que el cliente se sienta atraído, cómodo y acogido dentro del local, es por eso que buscamos que el diseño del mismo sea muy agradable para el cliente, en base a colores, aromas y música armoniosas para de esta manera generar un ambiente del cual el cliente disfrute y se sienta a gusto.

El negocio está enfocado a dar un servicio y productos de calidad, es por ello que se quiere también implementar un servicio a domicilio en el cual los clientes no tengan que ir al restaurante si no lo desean. Este complemento puede resultar muy efectivo ya que los locales que venden sushi en el Valle de los Chillos no tienen este servicio.

Estrategias para reducir de costos

Así como se busca incrementar valor a la empresa a través de la diferenciación y generación de valor, se busca de igual manera, eliminar los costos y actividades que no generan valor. Para poder cumplir ciertas estrategias de valor como son la rapidez y la calidad, sin incurrir en gastos muy elevados, es necesario, eliminar y reducir ciertas variables.

Es por ello que se planea eliminar ciertos platos del menú común, de manera que se sirvan solamente los platos de sushi más comunes en el mercado y agradables al gusto de las personas. De esta manera se gana en la reducción de costos y en la rapidez del servicio y preparación de platos ya que disminuye la variedad del menú.

Al producir mayor cantidad de platos pero de menos variedad, se puede reducir el costo de elaboración del mismo, permitiendo a la empresa reducir los precios y tipos de insumos que se deben comprar.

II ESTUDIO DE MERCADO

2.1 DEFINICION DEL PROBLEMA

El problema es determinar si lo que se plantea en el océano azul, las estrategias planteadas, tienen valor al cliente o no. La investigación del mercado es una herramienta que permite determinar y encontrar que es lo que el cliente realmente quiere, para después, si es necesario redefinir las estrategias. (Pinto)

A raíz de estas estrategias, nacen inquietudes que es importante analizar

Problema: ¿Prefieren los clientes una menor variedad de platos en el menú?

Problema: ¿Los clientes buscan mayor rapidez en el servicio?

Problema: ¿Sería una buena idea para la empresa ofrecer un servicio a domicilio?

Problema: ¿Es buena idea ampliar el horario de atención?

Problema: ¿Se debe invertir en un ambiente agradable y juvenil para los clientes?

Problema: ¿Es buena idea establecer el sistema “All you can eat”?

2.2 DEFINICION DE LOS OBJETIVOS

A través de la investigación de mercados, se plantean una serie de objetivos que se quieren llegar a cumplir. (Pinto)

Dentro de los objetivos planteados están:

- Determinar si la implementación del océano azul es viable.
- Encontrar las fortalezas y debilidades de la industria dentro del sector previsto.
- Definir los elementos de mayor valor para los clientes en los restaurantes.
- Descubrir que elementos de un restaurante generan insatisfacción en los clientes.
- Determinar si las propuestas de valor son aceptadas por los clientes.

2.3 METODOLOGÍA

Para el estudio del mercado, se utilizan herramientas como entrevistas, encuestas y la participación de grupos focales. Estas herramientas se utilizan a lo largo del estudio para luego poder analizar la información que se obtenga de ellas y poder tomar decisiones respecto a las mismas. Los modelos de las encuestas y las preguntas para los grupos focales y las entrevistas se pueden ver en los anexos. La metodología utilizada para el análisis se basó en el material brindado en clase de Trabajo de titulación, dictada por el profesor Jean Paul Pinto.

Se realizaron ENTREVISTAS, a personas involucradas en el sector de alimentos, para que su experiencia pueda ser utilizada a favor del proyecto. Se realizaron preguntas relacionadas al desarrollo del mercado y a sus características, también se preguntó acerca de los clientes y de sus necesidades y por último se hicieron preguntas relacionadas con la innovación y generación de competitividad.

Para la realización de las entrevistas se diseñó una guía de entrevista, con el objetivo de facilitar la dinámica de la misma, y poder abarcar todos los temas importantes. La guía para la entrevista cuenta con 14 preguntas. En anexo 1 se encuentra la guía de entrevista.

Para el análisis de la información obtenida en las entrevistas, se analizó pregunta por pregunta. Cada una de las respuestas a las preguntas planteadas se trasladadas al Excel en donde se realizó una tabulación cualitativa de las mismas.

Para el desarrollo del FOCUS GROUP, se sigue la guía presentada en clase. Se toman todas las recomendaciones del caso y se procede a la realización del mismo. El focus group se realizó con 6 clientes potenciales, es decir personas entre 15 y 45 años que vivan en el Valle de los Chillos y pertenezcan al NSE A o B. La guía mediante la cual se realizaron las preguntas en el Focus Group se encuentran en el anexo 2.

Por último, se realizan las ENCUESTAS, se realizaron 183 encuestas a posibles consumidores, jóvenes adultos entre 15 y 45 años de edad, residentes en el Valle de los Chillos o que se encontraban en esa zona por alguna razón. Se trato que las encuestas sean cortas y claras para que el encuestado no tenga conflictos al llenar la misma. El modelo de encuesta se encuentra en el Anexo 3. Para la tabulación de los resultados obtenidos en las encuestas se utilizaron de igual manera cuadros de Excel.

2.4 HIPÓTESIS

Mediante esta investigación de mercado, se busca determinar si las estrategias utilizadas por la empresa con viables o no. Para esto se plantearon ciertas hipótesis descritas a continuación: (Diaz)

- Los consumidores de un restaurante de sushi, buscan precios medios, buen servicio y buen ambiente en el local.
- Los principales consumidores serán jóvenes adultos de NSE A y B.
- Los consumidores opinan que el diferenciador del restaurante es atractivo.
- A los consumidores les importa la rapidez del servicio.

- Los criterios que más evalúa el cliente antes de comprar sushi son la calidad y el precio.
- Las personas quisieran que restaurantes de sushi ofrezcan servicio a domicilio.
- Las personas consideran que el sushi es una comida sana.
- El sushi es adecuado para comer a cualquier hora y cualquier día
- Un plato de sushi es considerado un plato fuerte.

2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población a la que enfoca el estudio es a los habitantes del Valle de los Chillos. Principalmente a personas entre 15 y 45 años de edad pertenecientes al NSE A y B, que tengan preferencia por la comida sana e internacional.

El Valle de los Chillos tiene alrededor de 200 000 habitantes, y alrededor de 40 000 más visitan diariamente el sector ya sea por estudios o por trabajo. Aproximadamente el 11% de esa población es la comprende el mercado objetivo de la empresa y equivale a 26400 habitantes. (Serrano). El cálculo del tamaño de la muestra se encuentra en el anexo 5.

2.6 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.6.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Esta investigación es exploratoria y tiene como objetivos proporcionar conocimientos y entender de manera más profunda las amenazas y oportunidades que se encuentran en el mercado de restaurantes de sushi. Las herramientas que se utilizan en esta investigación son entrevistas a expertos y focus group. (Pinto)

ENTREVISTAS A EXPERTOS

Las entrevistas se realizaron a expertos en el tema de restaurantes. El primer entrevistado fue Santiago Cueva, Chef graduado de la USFQ. El segundo entrevistado fue Álvaro Pérez, administrador de “Empanadas Campo Viejo”, ubicado en el Valle de los Chillos.

Preguntas referentes al mercado y las empresas existentes en el mercado

Según ambos entrevistados, la industria de los restaurante ha venido creciendo en los últimos años, dato que se confirma mediante el análisis del macro entorno antes realizado.

“Esta industria ha crecido desde siempre, siempre hay nuevos restaurantes abiertos”.

Tabla 12: Evolución del negocio de restaurantes

Cómo ha ido evolucionando en los últimos años el negocio de restaurantes en el Ecuador?		
Tendencia creciente	2	100%
No tan creciente	0	0%
Tendencia decreciente	0	0%
Total	2	100%

En el mercado existen muchos competidores y es muy difícil poder diferenciarse uno de otro. Constantemente aparecen nuevas tendencias entre los consumidores lo cual permite a los restaurantes más ágiles, aprovechar estas tendencias y adelantarse al cambio para poder diferenciarse de los demás. Hay que considerar por otro lado que la lealtad de los clientes en esta industria, no es fuerte por lo que siempre hay que tratar de seguir innovado. *“Entre los restaurantes es difícil encontrar diferencias significativas”, “la competencia es muy fuerte”, “no existe una lealtad real del cliente”.* Fueron algunas de las opiniones encontradas. El cuadro a continuación muestra que el 33% de la opiniones confirman que en el mercado existe mucha competencia, sin embargo el otro 33% de las opiniones mencionan que existen tendencias en el mercado que permiten a los restaurantes innovar.

Tabla 13: Oportunidades y amenazas del mercado

Cuáles son las principales oportunidades y amenazas que existen actualmente en el negocio de restaurantes? Qué tan saturado se encuentra el mercado?		
Muchos competidores	2	33%
Nos hay diferenciación	1	17%
Baja lealtad	1	17%
Nuevas tendencias	2	33%
Total	6	100%

Ambos encuestados coinciden en que la principal debilidad de los restaurantes existentes es que poseen una mala publicidad, sin embargo mencionan también que son adaptables a los requerimientos del cliente. *“Existen muchos restaurantes de todo tipo, pero pocos son los que tienen una buena publicidad, y los que tienen saben hacia quien dirigirla, por eso sobresalen.”* El cuadro a continuación demuestra que el 50% de las opiniones mencionan que las debilidades de los restaurantes comunes está en la mala publicidad.

Tabla 14: Fortalezas y debilidades del mercado

Cuáles son los las fortalezas de los principales restaurantes que se encuentran en el mercado? Cuáles son sus principales debilidades?		
Adaptan a las necesidades	1	25%
No están enfocados a un tipo de cliente	1	25%
Mala publicidad	2	50%
Total	4	100%

Muchos restaurantes no tienen elementos diferenciadores, la mayoría compiten de la misma manera, los que sobresalen son aquellos que han posicionado su marca y la han enfocado hacia un cliente específico.

Tabla 15: Elementos diferenciadores

Qué restaurantes ofrecen elementos diferenciadores? Cuáles son los que han dado mejor resultado? Todas las empresas compiten de la misma manera?		
Muchos compiten de la misma manera	2	33%
Posición de Marca	2	33%
Enfocados a un cliente específico	2	33%
Total	6	100%

Lo básico para ser competitivo es tener una excelente calidad de los productos y una buena publicidad. También es necesario que los restaurantes sean innovadores y se adapten a las nuevas tendencias. *“Es importante que los productos tengan excelente calidad y sabor, poco a poco el cliente te hará famoso”, “realiza una buena campaña publicitaria para que te conozcan”*. El 80% de las opiniones en la entrevista argumentan que para que un restaurante sea competitivo debe tener buena publicidad y calidad en sus productos.

Tabla 16: Aspectos de competitividad

Qué se necesita en un restaurante para ser competitivo?		
Buena publicidad	2	40%
Innovación	1	20%
Calidad de productos	2	40%
Total	5	100%

Preguntas sobre los clientes y la propuesta de valor

El perfil del cliente que visita un determinado tipo de restaurante depende del restaurante que se hable. Por lo general, son personas que buscan experimentar nuevos sabores, o simplemente salen por comodidad y entretenimiento. *“Depende, es diferente un cliente que va a comer Hornados Dieguito de uno que va a la Casa de Damián.” “Buscan sabores que no encuentran en casa”, “Salen por entretenimiento o comodidad, para no cocinar”*. El 50% de las opiniones vertidas mencionan que el tipo de cliente para cada restaurante depende el enfoque que tenga el lugar, de igual manera, el 50% de las opiniones dicen que la gente sale a restaurantes por entretenimiento, sabores nuevos y comodidad.

Tabla 17: Perfil de clientes

Cómo describiría usted a las personas que más visitan restaurantes?Cuál sería un perfil “tipo” de los mismos?		
Depende el restaurante	2	50%
Buscan nuevos Sabores	1	25%
Comodidad	1	25%
Total	4	100%

Los restaurante de sushi de mayor acogida se encuentran en Quito. *“no conozco mucho cual será el de mayor acogida pero creo que el Noe”*. El otro entrevistado menciona al Tanoshii como el de mayor acogida.

Tabla 18: Restaurantes de mayor acogida

Cuáles son los restaurantes de sushi que más acogida tienen entre los consumidores? En donde se los encuentra?		
Noe	1	25%
Tanoshi	1	25%
Quito	2	50%
Total	4	100%

Cualquier día de la semana es aplicable para ir a comer a un restaurante de sushi. Ambos entrevistados coincidieron que no se puede establecer si es en fin de semana o entre semana. En promedio, un cliente que le guste el sushi visita un restaurante 2 veces al mes. *“Depende del cliente, cualquier día puede ir a comer sushi. “yo diría que el cliente promedio come sushi una vez al mes”*. El 50% de las opiniones mencionan que las personas comen sushi cualquier día de la semana y por lo general una vez al mes.

Tabla 19: Frecuencia de visita

Con qué frecuencia las personas visitan restaurantes de sushi? Es una práctica de todos los días, de fines de semana, etc.		
una vez al mes	2	50%
cualquier día	2	50%
Total	4	100%

Al momento de ir a un restaurante, los clientes se fijan mucho en la calidad y servicio del local. Ambos expertos coinciden en que la calidad es el factor de mayor importancia para los clientes, también es el precio la variedad y la frescura. *“La calidad y la frescura del plato”*. El 40% de las opiniones vertidas mencionan a la calidad como principal factor de influencia, el resto se divide en precio, variedad y frescura.

Tabla 20: Aspectos de importancia para clientes

A qué aspectos de los restaurantes de sushi son de mayor importancia para los clientes?		
precio	1	20%
Variedad	1	20%
Calidad	2	40%
Frescura	1	20%
Total	5	100%

La oferta de restaurantes de sushi dentro del mercado es bastante aceptable y los clientes se muestran satisfechos con la mayoría de locales existentes. Sin embargo existen todavía reclamos en cuanto a la lentitud del servicio y al precio de los platos. El 50% de las opiniones vertidas, demuestran que el mercado está conforme con los restaurantes existentes.

Tabla 21: Variables de satisfacción y reclamo

Qué tan satisfechos cree usted que están los consumidores con relación a lo que les ofrecen los restaurantes de sushi existentes en el mercado? Cuáles son los principales reclamos que hacen?		
Lentitud	1	25%
Precio	1	25%
Estan satisfechos	2	50%
Total	4	100%

Las acciones correctivas para mejorar la atención depende del restaurante y en lo que este esté fallando, pero por lo general hay que hacer ajusten en el servicio y calidad de los platos. *“Siempre se puede mejorar en el servicio y la calidad de los productos”*

Tabla 22: Nivel de servicio

Qué recomendaría usted que se debe hacer para incrementar el nivel de satisfacción de los mismos? Qué otros cosas deberían ofrecer restaurantes para satisfacer mejor a los mismos? Qué cosas nuevas deberían implementar?		
Mejor servicio	1	25%
Depende del restaurante	2	50%
Calidad	1	25%
Total	4	100%

Qué tanta importancia le dan los clientes de un restaurantes de sushi a los siguientes aspectos?

1. Por ejemplo que pasaría si reduciríamos el precio?

Puede ser agradable para el cliente o no, esto depende hacia quien se enfoque el servicio. *“para realizar una estrategia de precios es necesario identificar quien es el cliente al que se quiere llegar”.*

2. Y si incrementamos la calidad, la rapidez y el servicio aumentaría el nivel de satisfacción de los clientes?

Estas tres características definitivamente aumentarán la satisfacción del cliente, son indispensables en un restaurante. *“Son elementos fundamentales de cualquier restaurante”*

3. Qué pasaría si eliminaríamos ciertos platos del menú?

“Depende otra vez hacia quien quieres enfocar el negocio”. Es una variable que debe ser analizada.

4. Y si decidimos ofrecer cosas nuevas como open bar y all you can eat. Aumentaría el nivel de satisfacción de los clientes? Aumentaría el número de clientes?

All you can eat es un concepto novedoso que podría funcionar muy bien en el mercado.

“Es una estrategia que podría funcionar muy bien”.

Preguntas de creatividad e innovación

Un restaurante de sushi ideal debe contar con un ambiente agradable, cómodo y sofisticado, con cierto toque de exclusividad. El 40% de las opiniones de los expertos se

enfocaron en la calidad del producto, mencionan que es una característica importante en el sushi. “*Debería se exclusivo de target alto*”.

Tabla 23: Creatividad e innovación 1

Imaginemos que existe un restaurante de sushi ideal, cuáles serían sus principales características?		
Comodo	1	20%
Exclusivo	1	20%
Excelente calidad	2	40%
buen ambiente	1	20%
Total	5	100%

Ambos encuestados ubicarían el restaurante en Quito y utilizarían vallas publicitarias en las calles para promocionar el local. Uno de ellos menciona que se enfocaría a un target alto y el restaurante sería exclusivo. Otra de las opiniones, fue establecer precios moderados.

Tabla 24: Creatividad e innovación 2

Si usted tuviera un presupuesto ilimitado y total libertad de acción para ponerse un restaurante de sushi, qué cosas implementaría? Qué innovación propondría? Para qué tipo de personas? Donde lo ubicaría? Cómo lo promocionaría? Utilizaría precios altos o bajos?		
NSE A y B	1	13%
Precios Moderados	1	13%
Exclusividad	1	13%
Revistas	1	13%
Vallas publicitarias	2	25%
Quito	2	25%
Total	8	100%

Conclusiones Entrevistas

- Es un mercado muy competitivo, cada vez abren nuevos restaurantes.
- Es difícil encontrar un factor diferenciador entre los restaurantes.
- Es importante definir el cliente y enfocar la publicidad hacia esta para establecer un marca en el mercado.

- La mala calidad y mala publicidad de los restaurantes son factores que no permiten que estos sobresalgan en el mercado.
- El sushi es un plato que se puede comer cualquier día de la semana. Los consumidores lo hacen si quiera una vez al mes.
- Para establecer una estrategia de precios es importante definir correctamente quien será el cliente final.
- Eliminar ciertos platos del menú, es decir la variedad de sushi puede resultar desfavorable.
- El concepto All you can eat es interesante y podría funcionar muy bien en el mercado.
- La calidad, el servicio, la rapidez y el ambiente son factores clave para lograr la satisfacción del cliente.
- La publicidad en vallas en las calles y en revistas puede resultar muy efectiva.

GRUPOS FOCALES

A continuación se hace un análisis de las opiniones vertidas en la sesión de grupo realizada.

1. Percepciones comportamiento en restaurantes de sushi

Cuando a los participantes se les preguntó, que palabras se les viene a la mente al mencionar restaurante de sushi, la mayoría dijeron frases de conocimiento del producto “*pescado crudo con arroz*” otros dijeron “*comida japonesa*” pero también mencionaron nombres de principales competidores como Noe, Sake y Tanoshii. Lo que motiva a pensar que esos restaurantes han logrado entrar en el top of mind del consumidor, por lo que se debería realizar una fuerte campaña publicitaria.

A los clientes les gusta visitar un restaurante de sushi principalmente por el sabor y tipo de comida ofrecida. El ambiente de los restaurantes es importante, este debe ser agradable y los precios deben ser menores. *“Los precios son muy altos, el otro día gaste más de \$40 por solo dos personas, es mucho!”*. El 42% de las opiniones demuestran que el tipo de comida y su calidad es lo que más motiva al cliente para visitar un restaurante de sushi. El 33% de las opiniones por otro lado, mencionan que el precios de estos platos es muy elevado.

Tabla 25: Percepción del comportamiento 1

Cuáles son las razones por las cuales ustedes visitan un restaurante de sushi? Qué es lo que más les gusta? Qué es lo que no les gusta?		
El sabor y calidad de la comida	5	42%
Ambiente y lugar	3	25%
Alto Precio	4	33%
Total	12	100%

Los restaurantes más conocidos por los consumidores son Noe, Tanoshii y Sake. *“A mí me gusta bastante el Sake, pero me parece muy caro, por eso voy más al Noe”*. El 43% de las opiniones demuestran que el Noe es su restaurante favorito.

Tabla 26: Percepción del comportamiento 2

Cuáles son sus restaurantes de sushi favoritos y por qué?		
Noe	3	43%
Tanoshi	2	29%
Sake	2	29%
Total	7	100%

2. Tiempo de visitar un restaurante de sushi

El sushi es un alimento que se consume entre una y dos veces al mes. *“Depende, hay meses que no voy nunca y otros que voy bastantes veces”*. El 60% de las opiniones muestra que las personas van a un restaurante de sushi una vez al mes.

Tabla 27: Tiempo de visita 1

Qué tan frecuentemente comen sushi?		
Una vez al mes	3	60%
Dos veces al mes	2	40%
Total	5	100%

En general, a los clientes les da lo mismo comer entre semana o en fin de semana. “*Depende, no hay días fijos*”. De los que participaron en el focus, el 54% de las opiniones mencionaron que prefieren comer sushi los fines de semana.

Tabla 28: Tiempo de visita 2

Ustedes prefieren comer entre semana o fin de semana?		
Fin de semana	7	54%
Entre semana	6	46%
Total	13	100%

3. Fortalezas y debilidades de los restaurantes de sushi

La principal debilidad de estos restaurantes son sus altos costos. En general los clientes quisieran que se bajen los precios de este tipo de comida. Hubo opiniones interesantes como la siguiente: “*Deberían hacer promociones por cumpleaños o cosas así, o eventos que nos motiven a ir no solo por comer si no para divertirnos también.*”

Tabla 29: Fortalezas y debilidades de restaurante 1

Qué cambios deberían hacerse para que ustedes visiten un restaurante de sushi con más frecuencia?		
Bajar los precios	5	50%
Promociones	3	30%
Eventos	2	20%
Total	10	100%

La gente prefiere los restaurantes de sushi porque es un alimento sano y nutritivo y tiene un excelente sabor. Algunas de las respuestas fueron las siguientes: “*prefiero ir a un restaurante de sushi porque la comida es más sana, y no es algo típico, me gusta mucho su sabor*”. Entonces el tipo de comida y su sabor son fortalezas de este tipo de restaurantes.

Tabla 30: Fortalezas y debilidades de restaurante 2

Qué fortalezas encuentran ustedes en los restaurantes de sushi en relación a otro tipo de restaurantes?		
La comida es más sana	3	43%
Tipo de comida	4	57%
Total	7	100%

Dentro de las debilidades más importantes que existen en este tipo de restaurantes esta la falta de lugares buenos para comer. Hubo gente que menciona lo siguiente: *“No hay muchos lugares de sushi a donde ir, por ejemplo si quiero comida china hay un montón y de todos los precios, en cambio de sushi hay pocos que son buenos”*.

Tabla 31: Fortalezas y debilidades de restaurante 3

Qué debilidades encuentran ustedes en los restaurantes de sushi en relación a otro tipo de restaurantes?		
A veces no te llenas	3	43%
No hay muchos lugares para escoger	4	57%
Total	7	100%

4. Percepción sobre los competidores

A los consumidores les agrada mucho la comida japonesa en general; pero creen que los precios son elevados y la cantidad que viene es poco en relación al precio y eso es lo que debería cambiar. Uno de ellos mencionó: *“A mí me gusta mucho comer sushi pero a veces me frustró porque viene muy poco y a veces ni me lleno”*. El 50% de las opiniones del grupo mencionan que los platos a demás de ser caros viene poca cantidad de producto.

Tabla 32: Percepción competidores 1

Que opinan de los restaurantes de sushi que existen en la ciudad de Quito? Cuáles son sus fortalezas y debilidades?		
Son caros	2	33%
Buena calidad de productos	1	17%
Viene poco	3	50%
Total	6	100%

De esta pregunta salió un factor interesante, a los participantes les pareció buena idea que los comensales puedan observar cómo se prepara el sushi. *“A mí me gustaría poder ver como preparan mi rollos, para saber que están recién hechos y frescos”*.

Tabla 33: Percepción competidores 2

Qué otros servicios o productos deberían ofrecer para ser más atractivas a los ojos de los consumidores? Qué cosas nuevas o novedosas deberían ofrecer?		
Cocina al exterior	2	67%
Promociones	1	33%
Total	3	100%

En general el aspecto de mayor importancia es el precio y la calidad. *“No importa que sea costoso siempre y cuando haya buena calidad”*. *“El lugar y el ambiente del restaurante también tienen su importancia”*.

Tabla 34: Percepción competidores 3

A qué aspectos de un restaurante de sushi ustedes le dan una mayor importancia?		
Precio	2	33%
Calidad	2	33%
Servicio	1	17%
Lugar	1	17%
Total	6	100%

La elección de un restaurante de sushi está dada por varios factores, unos mencionaron que deciden entre la pareja o acompañante, otros por recomendaciones, otros por publicidad y otros por experiencia.

Tabla 35: Percepción competidores 4

Cómo eligen ustedes a un restaurante cuyos servicios van a utilizar? Por recomendaciones?		
Recomendaciones	1	33%
Influencia pareja	1	33%
Publicidad	1	33%
Total	3	100%

5. Pregunta de creatividad

Las respuestas a la pregunta de creatividad ayudó a tener ideas sobre qué es lo que el posible cliente quiere de un restaurante de sushi. Entre las ideas, mencionaron un lugar agradable para pasar con la familia y amigos, otros volvieron a reiterar que la preparación de los rollos debe visualizarse, unos mencionaron que quisieran enfocarse a jóvenes, otros a todo tipo de edad. Uno de los participantes mencionó que establecería precios cómodos pero no baratos para dar una mejor imagen del restaurante. Todos coincidieron en promocionar el producto a través de vallas publicitarias y en revistas de interés a personas de NSE A y B.

6. Presentación y análisis de la nueva propuesta de valor (Océano Azul)

PREGUNTAS MINI-ENCUESTA

En general, las respuestas de la mini encuesta demuestran que el nuevo restaurante les dio una buena impresión a los participantes del focus group. El 25% de las opiniones dicen que les llamo la atención, el 30% que les gusta y otro 30% de las opiniones dicen que les parece un negocio bueno y novedoso.

Tabla 36: Mini encuesta 1

Cuando vieron el nuevo restaurante, qué fue lo primero que se les vino a la mente?		
Me gusto	6	30%
Negocio bueno	2	10%
Novedoso	4	20%
Apetecible	3	15%
Llama la atención	5	25%
Total	20	100%

Lo que más les gusto de la idea planteada es que se trata de un negocio novedoso, el 66% de las opiniones dicen que es lo que más les gusta es que es un concepto novedosos que no hay en el mercado y además que tiene un buen nombre.

Tabla 37: Mini encuesta 2

Qué fue lo que les gusto? Por Qué?		
Que es novedoso	4	33%
Buen nombre	3	25%
Facil de recordar	1	8%
Buen concepto	4	33%
Total	12	100%

El lugar del local debería ser reconsiderado según los participantes del focus group. Al 75% no les disgusto nada. *“Me gusta la idea pero yo lo ubicará mejor en Quito o Cumbaya”*.

Tabla 38: Mini encuesta 3

Qué fue lo que les disgusto? Por Qué?		
Nada	3	75%
Localidad	1	25%
Total	4	100%

En general, lo que perciben como diferente son los nuevos servicios que ofrece el restaurante como son el servicio a domicilio y el sistema “all you can eat”.

Tabla 39: Mini encuesta 4

Qué tan diferente perciben a éste restaurante con relación a los que ya se encuentran en el mercado? Lo ven como mejor o peor? Por Qué?		
Nada	1	17%
Tiene servicio a domicilio	2	33%
El nuevo servicio	3	50%
Total	6	100%

Hubo ciertas opiniones que desaprobaban el reducir la variedad de tipos de sushi ofrecidos en el restaurante; *“No deberías reducir la variedad, luego es posible que los clientes se cansen de comer solo lo mismo”*. En cuanto a la reducción del precio se mostraron de acuerdo.

Tabla 40: Mini encuesta 5

Qué opinión tienen de lo que hemos eliminado/reducido? (precio, variedad)		
No reducir variedad	3	60%
Precio	2	40%
Total	5	100%

A todos los participantes les agrado la idea de crear el servicio all you can eat, al igual que el generar un ambiente agradable. *“es importante un buen ambiente para pasar bien y disfrutar del lugar”*. Se mostraron de acuerdo en que el servicio all you can eat si es un servicio novedoso en este tipo de negocio.

Tabla 41: Mini encuesta 6

Qué opinión tienen de lo que hemos aumentado/creado? (“all you can eat”, horarios, ambiente)		
All you can eat	4	44%
Ambiente	3	33%
Horarios	2	22%
Total	9	100%

La mayoría de los participantes no harían ningún cambio al concepto del restaurante, una persona opino que el lugar debería ser mejor escogido.

Tabla 42: Mini encuesta 7

Que cambios le harían a este nuevo resaturante?		
Ninguno	3	75%
El lugar	1	25%
Total	4	100%

Les gusto el nombre, sin embargo, dos personas opinaron que por el momento no se les ocurre un nombre mejor pero que es posible que si se les ocurre otro mejor lo cambiarían.

Tabla 43: Mini encuesta 8

Qué opinan del nombre? Le harían algún cambio al nombre?		
Ninguno	2	50%
Talvez	2	50%
Total	4	100%

El 50% de las opiniones dijeron que el restaurante gustaría solo a jóvenes, el 25% solo a adultos y el 25% restante a jóvenes y adultos.

Tabla 44: Mini encuesta 9

A quién creen ustedes que le podría gustar éste nuevo restaurante? Por Qué?		
Jóvenes	2	50%
Jovenes y adultos	1	25%
Adultos	1	25%
Total	4	100%

Muchos coincidieron que por lo general la persona que más influye en la elección de un restaurante es la pareja. *“Depende el motivo y el momento, pero la influencia más fuerte viene de la pareja”*. Muchos estuvieron de acuerdo en que depende el motivo y el momento en quien influya más.

Tabla 45: Mini encuesta 10

Quienes creen ustedes que más influye en la elección de un restaurante? Amigos, familia, la pareja, los compañeros de trabajo, etc?		
Pareja	4	50%
Amigos	3	38%
Familia	1	13%
Total	8	100%

Al explicarles la falta de oferta que existe en el valle de los chillos, estuvieron de acuerdo en ubicar el restaurante en ese lugar, sin embargo creen que deberíamos considerar la opción de ubicar el restaurante en Quito y Cumbayá.

Tabla 46: Mini encuesta 11

Donde creen ustedes que se debería ubicar esta nueva empresa? Por qué		
Valle de los Chillos	4	50%
Cumbaya	2	25%
Quito	2	25%
Total	8	100%

En general, piensan que el servicio debe tener un precio medio medio-alto. “*Por el tipo de restaurante y servicio yo creo que se debería establecer un precio moderado pero no barato*”.

Tabla 47: Mini encuesta 12

Qué política de precios manejarían ustedes: precios altos, precios económicos?		
Altos	1	25%
Medios	3	75%
Bajos	0	0%
Total	4	100%

La mejor forma de promocionar el restaurante es por medio de vallas publicitarias ubicadas en las calles al igual que en revistas. El uso del internet y redes sociales también les parece un método efectivo sin embargo dicen que no capta mucho la atención del cliente.

Tabla 48: Mini encuesta 13

Como promocionarían ustedes el nuevo servicio? Televisión, radio, prensa, uso de redes sociales, promociones, cupones, página web, etc?		
Vallas publicitarias	4	40%
Revistas	4	40%
Redes Sociales	2	20%
Total	10	100%

El 100% de los participantes acudirían al restaurante si este ya estuviera funcionando.

Tabla 49: Mini encuesta 14

Si la empresa ya estuviera funcionando, ustedes acudirían a la misma? Por Qué?		
Si	4	100%
No	0	0%
Talvez	0	0%
Total	4	100%

Conclusiones Focus Group.

Como principales conclusiones obtenidas en la realización del grupo focal, tenemos las siguientes:

- A los participantes, el sushi les parece una comida sana y sabrosa.
- Les agrada comer sushi por lo menos una o dos veces al mes.
- La principal competencia en el mercado son Noe, Tanoshii y Sake.
- Les interesa bajar los precios y aumentar la cantidad ofrecida.
- Al momento de elegir se enfocan mucho en el precio y la calidad.
- Quisieran observar cómo se prepara su plato
- La idea del nuevo restaurante les parece novedosa y muy agradable.
- Les agrada el nuevo servicio ofrecido all you can eat y por este establecerían un precio medio, medio-alto.
- La publicidad debería realizarse en vallas publicitarias, revistas y redes sociales, enfocada a los jóvenes y adultos, y hacia las parejas y amistades de los consumidores.

2.6.2 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Esta parte de la investigación busca cuantificar los datos obtenidos en las encuestas realizadas. Se realizaron 183 encuestas en total.

A continuación se hace un análisis gráfico y textual de los datos obtenidos en cada una de las encuestas.

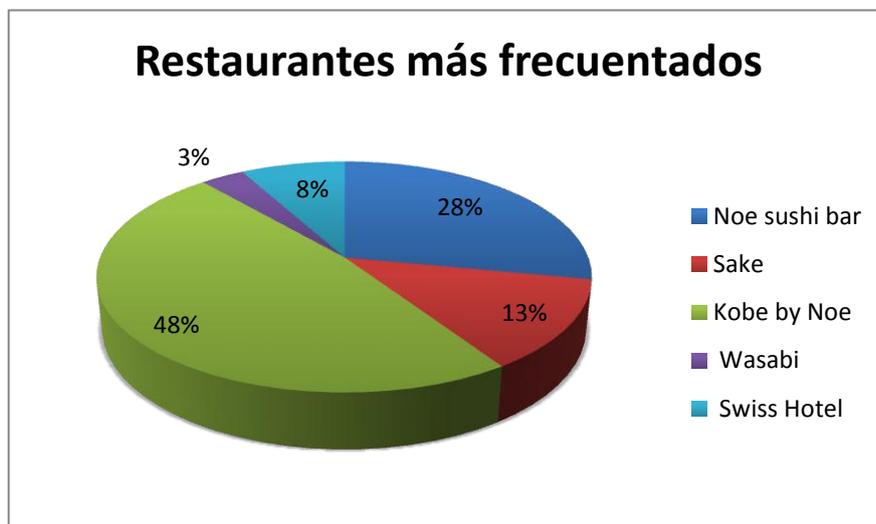
ANÁLISIS:

Identificación de actores en el mercado

Las encuestas se realizaron en el Valle de los Chillos, ya que es aquí donde se pretende ubicar el restaurante. En el siguiente gráfico se puede observar como la mayoría de los encuestados respondió que el restaurante de sushi más visitado es Kobe by Noe.

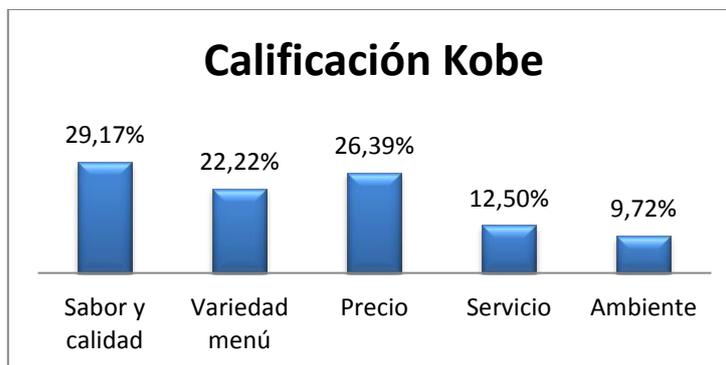
Esto nos demuestra que este es nuestra principal competencia en el Valle de los Chillos, este local se encuentra dentro del patio de comidas del San Luis Shopping.

Gráfico 15: Restaurantes más frecuentados



Una vez identificada la principal competencia se pidió a los encuestados calificarlos respecto a las variables que se encuentran en el gráfico a continuación. Para el análisis de esta pregunta, nos enfocaremos únicamente en la calificación que recibió Kobe by Noe ya que es el que representa el mayor interés para la gente y para el estudio.

Gráfico 16: Calificación Kobe

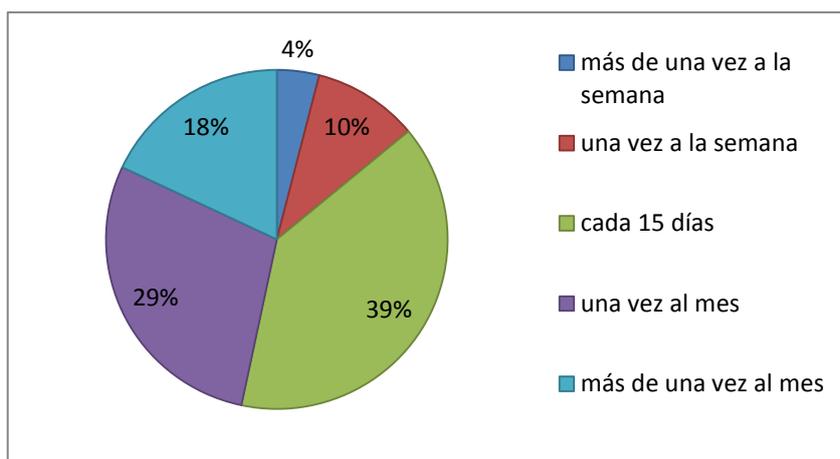


Podemos ver que lo que la gente prefiere de este local son principalmente el sabor y calidad, la variedad y el precio de los productos. Esto nos indica que esas son variables en las cuales se debe poner especial atención, al momento de implementar el negocio.

Comportamiento del consumidor

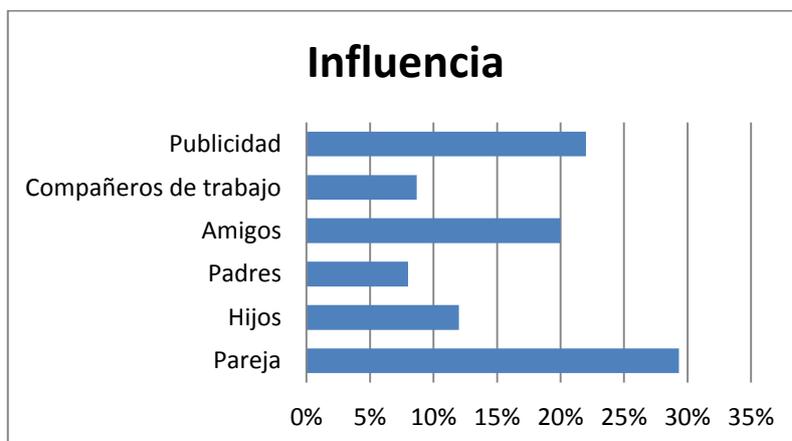
Según las encuestas realizadas, a la mayoría de personas, les gusta comer sushi por lo menos una o dos veces al mes. El gráfico a continuación demuestra que el 39% de los encuestados visitan un restaurante de sushi cada 15 días.

Gráfico 17: Porcentaje visitas restaurantes



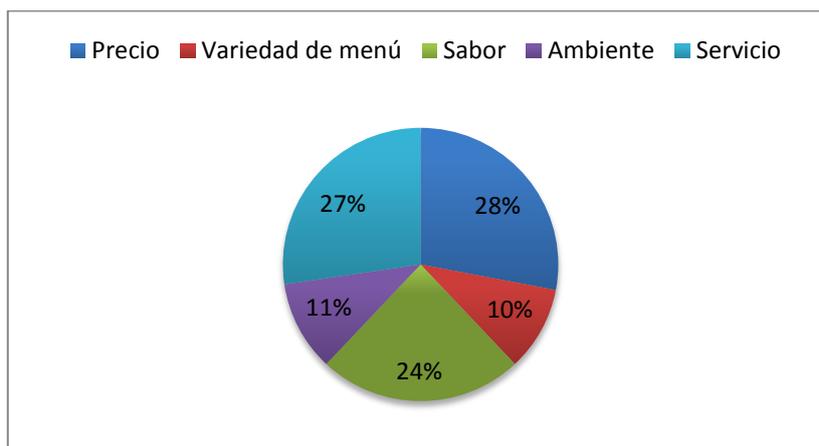
De las personas que visitan restaurantes, lo que más influencia a la hora de escoger un restaurante es la pareja y acompañante. En el gráfico a continuación se puede apreciar claramente los factores que más influyen al cliente a escoger que restaurante visitar.

Gráfico 18: Influencia



Cuando el cliente visita un restaurante de sushi, este evalúa algunos aspectos del local dando mayor importancia a unos que a otros. Según los resultados de la encuesta, lo que más influye al momento de escoger un restaurante de sushi son el precio, la calidad del servicio y el sabor de los alimentos. Esto se puede comprobar en el siguiente gráfico.

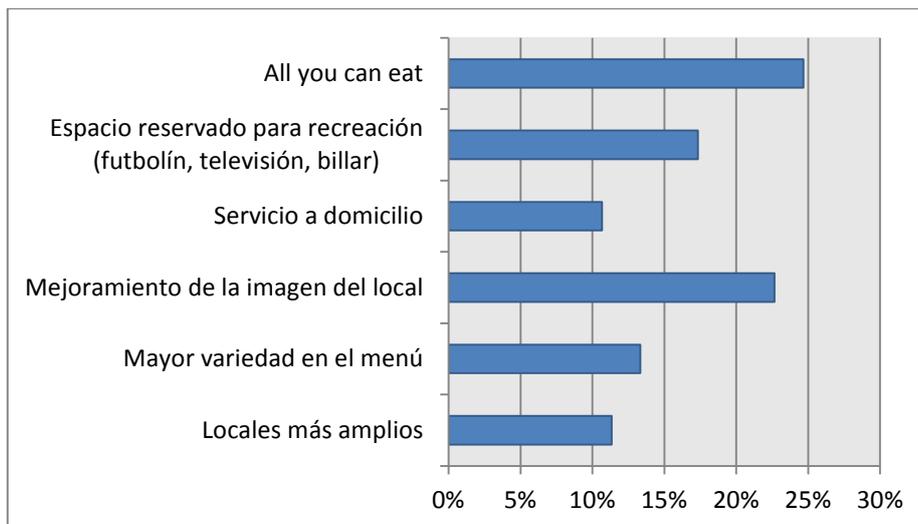
Gráfico 19: Aspectos de importancia para cliente



Percepciones y preferencias del consumidor

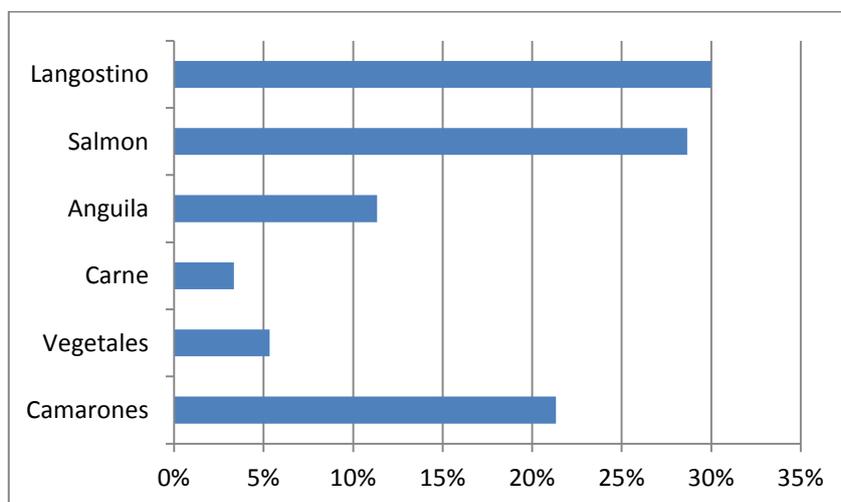
A través de la encuesta, se pudo constatar que los consumidores si realizarían ciertos cambios en los restaurantes de sushi actuales, para volverlos más llamativos. Podemos ver que la idea de crear un servicio “all you can eat” es un cambio que causo gran impacto en los encuestados, es una característica que les gustaría implementar al igual que el mejoramiento de la imagen del local. Es decir quieren un mejor ambiente.

Gráfico 20: Percepción del cliente



Los tipos de sushi de mayor preferencia para los consumidores son el de langostino, salmón y camarón. Esta relación se muestra en el gráfico a continuación.

Gráfico 21: Preferencias de sushi



Habiendo presentado el nuevo concepto a los encuestados, se obtuvieron resultados muy favorables. A más del 70% de los encuestados les agrado la propuesta de restaurante de sushi. Y les pareció un concepto muy novedoso como se muestra en los gráficos a continuación.

Gráfico 22: Evaluación del concepto

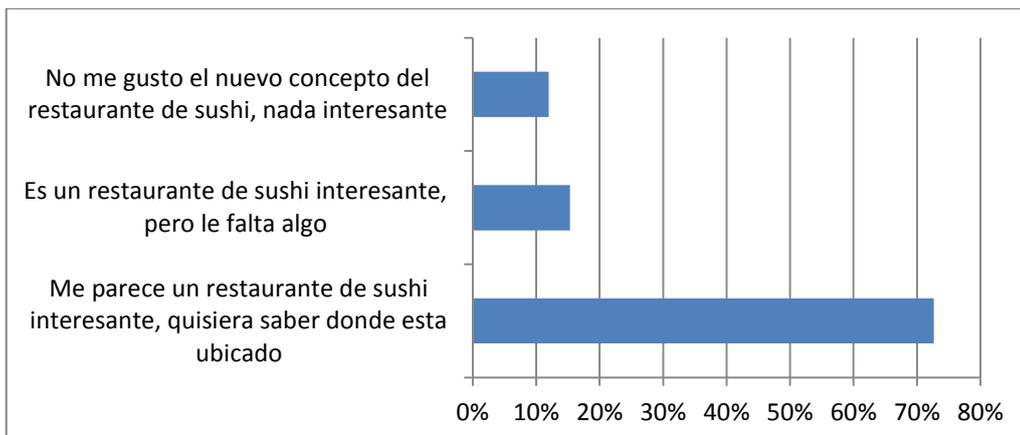
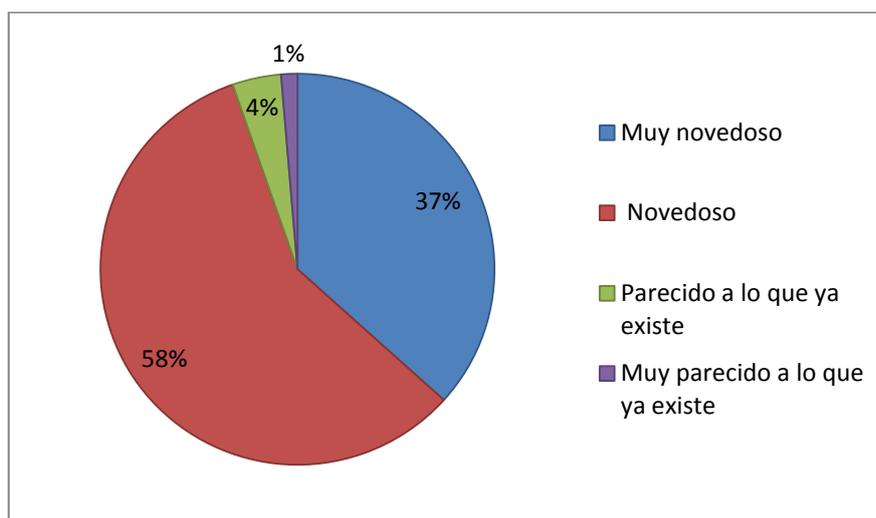


Gráfico 23: Evaluación del concepto 2



Al presentarles el nuevo concepto a los encuestados, se obtuvo que un alto porcentaje de los mismos estarían dispuestos a pagar entre 10 y 15USD por este servicio. Y el 95% de ellos definitivamente visitaría el local una vez abierto. De igual manera se pudo constatar que la mayoría de los encuestados, con este nuevo concepto implementado en el restaurante, todavía estarían asistiendo a comer sushi entre una y dos veces al mes. Todo esta información se presenta en los gráficos a continuación.

Gráfico 24: Disposición a pagar

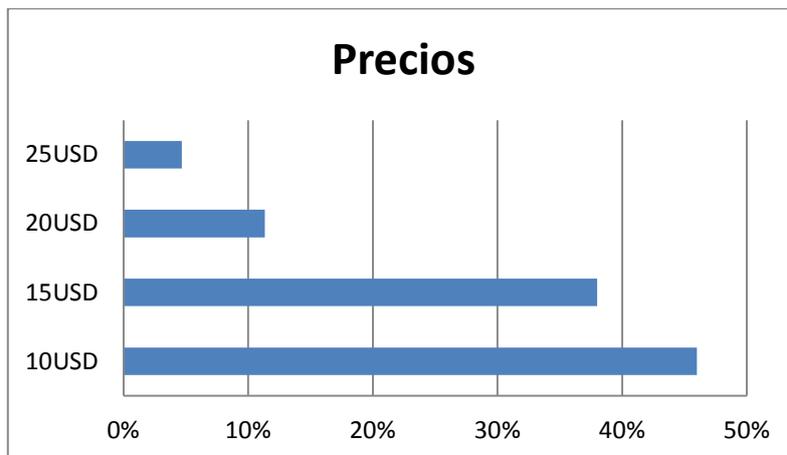
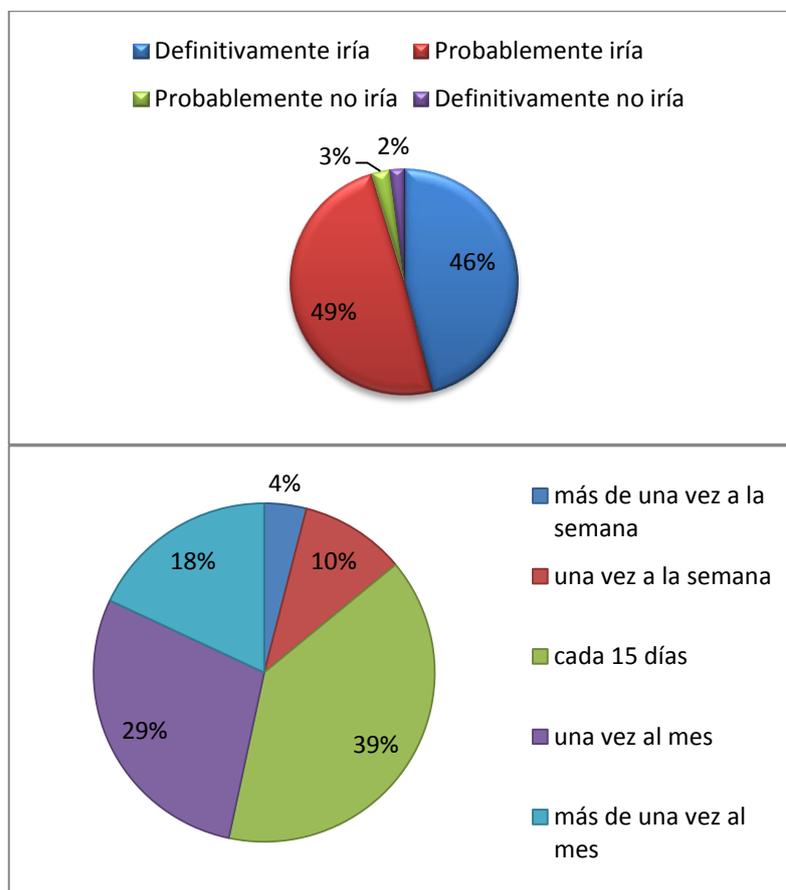


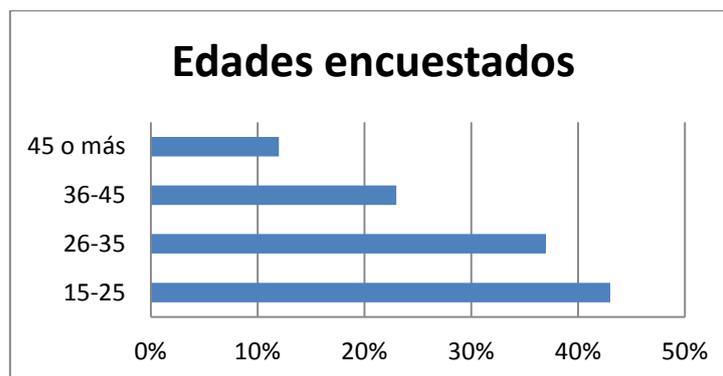
Gráfico 25: Frecuencia de visita



Edades

La mayoría de los encuestados fueron personas entre 15 y 45 años de edad.

Gráfico 26: Edad encuestados



Principales conclusiones de las encuestas:

- Se realizaron 183 encuestas a personas ubicadas en el Valle de los Chillos.
- Los restaurantes de sushi más frecuentados por los encuestados son Kobe by Noe, Noe sushi bar y Sake. Lo cual convierte a Kobe by Noe como nuestro principal competidor.
- Los clientes escogen a Kobe por su sabor, precio y variedad.
- En general la población va a comer sushi entre una y dos veces al mes. Al momento de elegir un restaurante ellos se ven influenciados principalmente por la pareja, los amigos y la publicidad del restaurante.
- Los tipos de sushi que más prefieren los consumidores son el de camarón, langostino y salmón.
- A los consumidores en general les agrado el concepto “all you can eat”, y están dispuestos a pagar entre 10 y 15 USD por ese servicio.
- La mayoría de los encuestados irían al nuevo restaurante pero la frecuencia de visita se mantendría entre una y dos veces al mes.
- En general los encuestados pertenecen al NSE A-B y fueron personas jóvenes entre 15 y 45 años de edad.

2.7 CONFIRMACIÓN O REPLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA

Después de haber realizado la investigación de mercados correspondiente, se pudo obtener cierta información muy importante que es necesario considerar para replantear la propuesta inicial. Es importante aclarar que la base de la propuesta no cambia, solo se consideran ciertos aspectos que salieron de la investigación de mercados.

Durante la investigación se constato que es una industria muy competitiva, en la que es difícil encontrar un factor diferenciador, por lo que es necesario establecer la marca mediante una publicidad agresiva que permita hacerse conocer en el mercado. Sin embargo, la mejor manera de posicionarse en el mercado, es por medio de las recomendaciones, y una buena recomendación se logra al ofrecer productos de calidad y mediante un excelente servicio.

En la propuesta inicial se planteo que se va a incrementar la calidad de los productos y de los servicios, ampliando los horarios y creando un ambiente agradable y cómodo para los consumidores. La investigación resalta que estos factores son claves para lograr la satisfacción del cliente con lo cual la estrategia de la empresa seguirá ese rumbo.

De igual manera planteamos el crear un nuevo servicio en el restaurante llamado “All you can eat”. La investigación de mercado realizada constato que este concepto es muy novedoso y resulta de agrado para los clientes potenciales y además resulta una herramienta diferenciadora de los principales clientes por lo cual es una propuesta muy importante y significativa en el negocio. De la investigación salió una idea que no estaba contemplada en un inicio y es que varios clientes quisieran poder observar cómo se prepara su plato, para de esta manera poder verificar su calidad y frescura. Es por ello, que parte de

la nueva propuesta es implementar una cocina al exterior donde todos los clientes puedan observar cómo se preparan los platos que se ordenan.

Los clientes en general quisieran poder pagar menos y obtener más, en base a este principio, se baso la idea inicial de eliminar ciertos tipos de sushi del menú para de esta manera poder bajar un poco los costos y poder ofrecer mayor cantidad a los clientes, sin embargo, en la investigación obtuvimos información que la variedad de platos dentro de un restaurante resulta importante para el cliente. Sin embargo, en un principio se podría implementar un plan piloto ofreciendo a los clientes variedad de sushi, y con el tiempo determinar si es o no una buena estrategia. De la investigación obtuvimos que los tipos de sushi que más prefieren los consumidores son el de camarón, langostino y salmón.

En general, nuestro mercado objetivo van a ser los jóvenes entre 15 y 45 años de edad pertenecientes a NSE A-B.

Gráfico 27: Océano azul replanteado



III LA EMPRESA

3.1 ESCENARIO DESEADO DEL FUTURO DE LA EMPRESA

Se establece un escenario futuro deseado para la empresa dentro de 5 años. En este lapso de tiempo, Tetsuke Rolls se habrá posicionado en el mercado, estará ubicado no solo en el Valle de los Chillos si no que también en Quito y Cumbayá y evaluará la opción de franquiciar el negocio. Tetsuke Rolls tendrá una rentabilidad del 95% y empezará abrir nuevas líneas de negocio como restaurantes de comida tailandesa, china entre otras, enfocados a nuevos segmentos de mercado.

La empresa tendrá establecidas políticas de contratación de personal, el proceso de aprendizaje de cada uno de ellos debe ser ascendente, deben empezar desde lo más bajo de la pirámide profesional hasta llegar a puestos gerenciales. Nadie en la compañía podrá aplicar a gerencia si no ha pasado por los puestos de menor grado (cocina, meseros, caja, etc). La empresa utilizará sus propios métodos de capacitación y entrenamiento de personal en las mismas instalaciones.

Para un mejor manejo de suministros y proveedores, la empresa ha implementado tecnologías informáticas como CRM y ERP que permiten ganar eficiencia operacional dentro de la misma al igual que retener y encontrar nuevos clientes.

3.2 VISIÓN

En el 2017 Tetsuke Rolls estará entre los tres principales restaurantes de sushi del país; reconocido por su originalidad y autenticidad, ofreciendo productos de excepcional calidad, proporcionando un excelente servicio cuya enseñanza nace desde los fundamentos de la compañía. Se implementará tecnología que permita satisfacer las necesidades de los

clientes; así como identificar nuevas áreas de penetración de mercado que permita crecer de mejor manera.

3.3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

- Capacitación de la mano de obra
- Innovación y creatividad en procesos y productos
- Cobertura geográfica (los valles y la capital)

3.4 MISIÓN

Ofrecemos sushi de primera calidad, para las personas que disfruten de un alimento sano y nutritivo, a través de una preparación y servicio, ágiles y eficientes, con el fin de satisfacer el paladar de nuestros clientes. Apoyamos al bienestar y salud de la sociedad mediante un producto saludable, gracias a una estructura de apoyo basada en procesos y tecnología.

3.5 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Somos una empresa que busca brindar a los clientes de nuestros locales sensaciones únicas y diferentes basadas en valores de profundo respeto, honestidad y servicio, a través de alimentos de calidad desarrollados por profesionales altamente capacitados que entienden las necesidades del mercado, y están altamente comprometidos con el bienestar y satisfacción del cliente.

3.6 VALORES

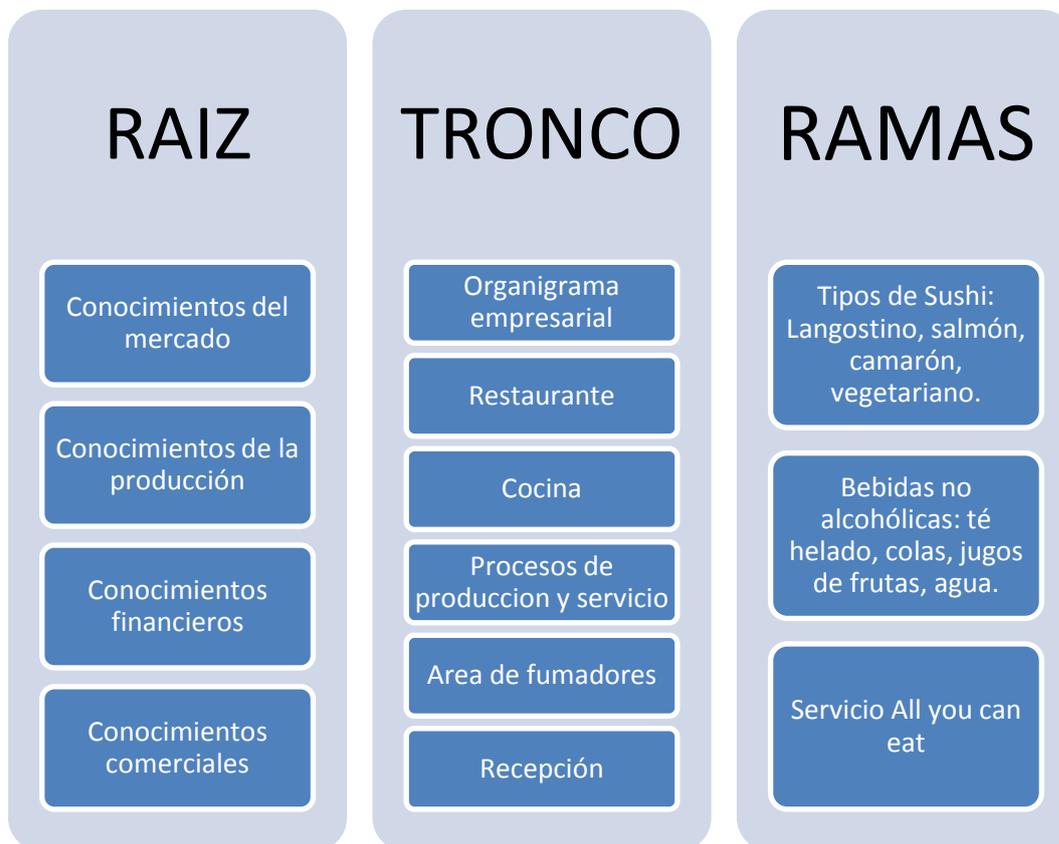
- Cordialidad: Acercamiento y atención al cliente de la manera más delicada y atenta posible.

- Servicio: Brindar una atención personalizada a cada cliente
- Compromiso: Comprometerse con su trabajo y el lugar donde lo practican
- Calidad: Ofrecer productos y servicios de excelente calidad cumpliendo con todos los estándares establecidos.
- Mejoramiento continuo: Siempre buscar formas en las cuales se puede mejorar

3.7 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

3.7.1 ÁRBOL DE COMPETENCIAS

Gráfico 28: Árbol de competencias



Raíz: En la raíz de la estructura se muestran todos los conocimientos adquiridos del mercado a través de la investigación realizada, de igual manera se encuentran los conocimientos en producción otorgados por el chef especializado y un manejo financiero

adecuado por parte de quien lanzan el proyecto. Estos conocimientos siempre se actualizan en base al desarrollo de la tecnología y avances en los conocimientos.

Tronco: Esta parte de la estructura de la organización, representa la capacidad de la empresa para a través de los conocimientos y las competencias elaborar los productos y otorgar los servicios deseados al cliente final. Esto a través de la utilización de los recursos que posee el restaurante.

Ramas: Son el conjunto de productos finales y servicio otorgado al cliente para la su satisfacción. Se debe hacer un análisis de la calidad de los mismos, su presentación y por supuesto un seguimiento para garantizar la satisfacción del cliente.

3.7.2 CADENA DE VALOR



Gráfico 29: Cadena de Valor

A continuación se hace una breve descripción de los procesos para la cadena de suministro de Tetsuke Rolls. (Emprende)

Procesos habilitantes

Logística Interna: Esta parte de la cadena, incluye actividades referentes a la adquisición y almacenaje de materia prima que será utilizada en el proceso de fabricación de los alimentos.

Cocina: Esta parte de la cadena, incluye las actividades de transformación de la materia prima, es decir, la preparación y la cocción de los alimentos para luego entregarlos a los clientes.

Salón de comidas: Son todas las actividades relacionadas con la entrega de los platos finales al cliente. Incluye la recepción del pedido, el servicio, la atención la calidad, rapidez, limpieza, organización y otros.

Marketing: Esta parte de la cadena incluye todas las actividades relacionadas con la promoción y publicidad del restaurante.

Servicio Post-Venta: Se enfoca en elevar y garantizar el valor agregado que da el restaurante al cliente para garantizar su satisfacción de necesidades y expectativas y ganar la fidelidad de los mismos.

Procesos de apoyo

Recursos Humanos: Incluye todos los procesos de selección, formación, motivación y remuneración del personal, así como también la administración de horarios y actividades.

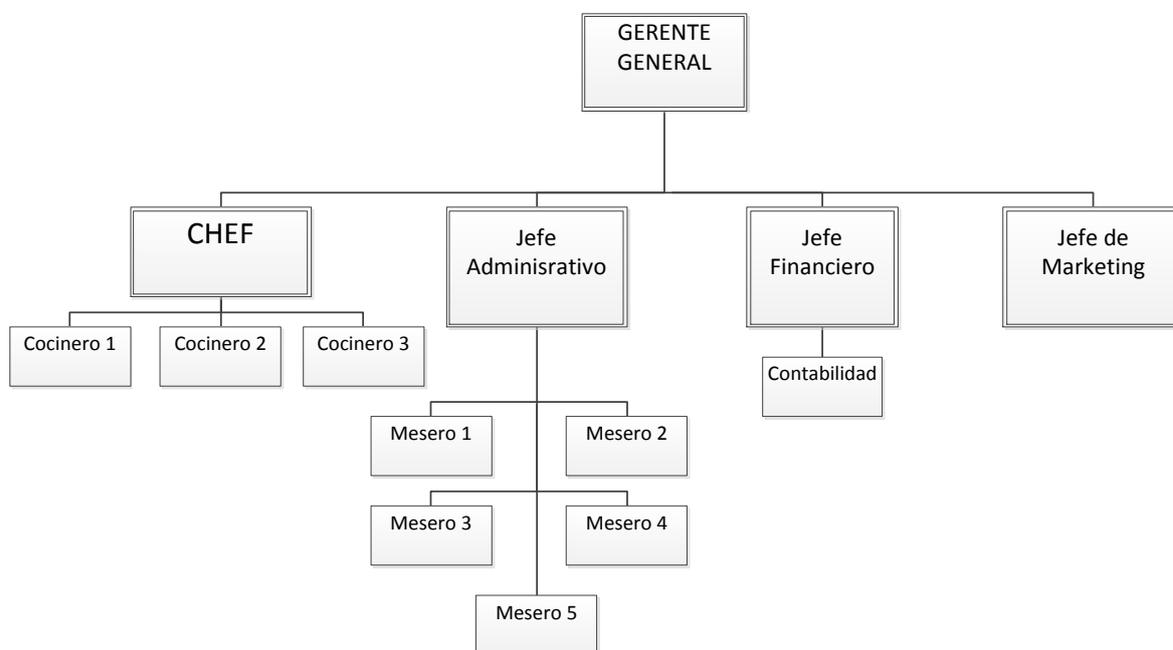
Organización interna y Tecnología: Incluye el uso de herramientas tecnológicas que faciliten el desarrollo de los procesos y organicen la información generada. También se

incluyen sistemas tecnológicos relacionados con la conservación y regeneración de alimentos.

Infraestructura: Estructura administrativa del negocio y disposición de espacios.

Compras: Adquisición de productos en base a calidad y costos. (Emprende)

3.7.3 ORGANIGRAMA



Detalle de Responsabilidades

Gerente General:

- Es el encargado de guiar todo el negocio hacia los objetivos y metas planteadas.
- Da seguimiento y control a las actividades y funciones de los integrantes de la empresa.

- Realiza la planificación a corto y largo plazo de las metas y objetivos
- Contratación y despidos de puestos gerenciales
- Crea relaciones adecuadas con los clientes y proveedores

Chef

- Administración de la cocina
- Planeación, supervisión, enseñanza y calidad.
- Realiza el detalle de compras para encargado de compras
- Contratación y despidos de cocineros

Cocineros

- Reportan al Chef
- Preparación de alimentos

Jefe Administrativo

- Encargado de la contratación y despidos de meseros
- Establece horarios de trabajo
- Coordina vacaciones
- Eventos de integración
- Legal
- Búsqueda de proveedores
- Incentivos laborales

Meseros

- Reportan al jefe administrativo

- Entregan platos al cliente
- Inspección final de los platos

Jefe Financiero

- Análisis de costos y elaboración de presupuestos
- Manejo del proceso contable
- Tributación
- Roles de pago
- Elaboración de balances y estado de resultados
- Cuentas por cobrar
- Cuentas por pagar

Contador

- Asistente del jefe financiero
- Control de la contabilidad
- Gestión de compras

Jefe de Marketing

- Diseño e imagen del restaurante
- Segmentación del mercado
- Estrategias de mercado
- Publicidad
- Promociones
- Nuevos productos

3.7.4 INFRAESTRUCTURA

Ubicación:

El restaurante estará ubicado en el Valle de los Chillos, es una zona de alto tránsito. El local tendrá 250 metros cuadrados de construcción que incluye, cocina, salón, baños, área de fumadores y área de relajamiento.

Equipos y Tecnología

Se debe adquirir los siguientes equipos: 2 refrigeradoras, una cocina grande, licuadoras, 3 vajillas, 4 juegos de cubiertos, televisores, microondas, ollas, vasos, copas, hornos, entre otros.

Se planea utilizar software libre para llevar la contabilidad del negocio.

3.8 POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Existen varias políticas institucionales que los miembros de la empresa deberán seguir. A continuación se presentan las políticas administrativas, de recursos humanos, de producción y de marketing.

3.8.1 POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

- Siempre ser cordiales con el cliente.
- Mostrar empatía
- No fumar
- Se puede pagar en efectivo o cualquier tarjeta de crédito o débito
- Estricto derecho de admisión

- Asegurar el orden y la higiene en todo el local
- No se permite el uso del celular en el trabajo.
- Prestar servicios de calidad

3.8.2 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

- Mantener un personal capacitado y motivado
- Crear un ambiente agradable
- Fomentar el compañerismo y el apoyo entre todos los trabajadores.
- Reclutamiento de nuevo personal: En base a las necesidades de la empresa.
- El personal nuevo empieza en las áreas de mesero y/o cocinero antes de ser ascendido.

3.8.3 POLÍTICAS DE MARKETING

- Actualizar y seguimiento de redes sociales y página web.
- Control de ventas semanal
- Análisis de mercado constante.
- Seguimiento constante al cliente

3.8.4 POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN

- Control de calidad en cada uno de los platos que salen de cocina
- Mantener limpia y ordenada la cocina
- Utilizar el equipo adecuado (mallas para la cabeza, delantal)
- Cuidado y mantenimiento de los equipos y herramientas utilizadas.

3.9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Gráfico 30: Objetivo estratégico 1

Apertura de nuevos locales en Quito, Cumbayá y San Rafael		
Acciones: <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de franquicias - Analisis de la demanda - Identificación de puntos estratégicos en la ciudad 	Metas <ul style="list-style-type: none"> - Vender 3 franquicias en el año 2015 - Abrir 2 locales en el año 2014 - Indentificar 5 puntos estratégicos en el 2013. 	Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - (# franqu vendidas)/ (# franqu anheladas) - (# local abiertos) / (# local anhelados) - (punt encontrad) / (puntos estipulado)

Gráfico 31: Objetivo estratégico 2

Identificación de nuevos procesos y tecnología que maximicen la productividad del local		
Acciones: <ul style="list-style-type: none"> - Implementar tecnología de punta en cocina - Contratar un Chef certificado - Desarrollar un control de tiempos de entrega 	Metas: <ul style="list-style-type: none"> - Adquirir nuevos equipos para abril 2013 - Generar nuevos productos hasta julio de cada año - Entregar órdenes en menos de 10 minutos 	Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Rotación de equipos - # de productos nuevos en el menú - Tiempos de salida del producto en la cocina

Gráfico 32: Objetivo estratégico 3

Desarrollo de la capacidad de la mano de obra		
Acciones: - Cursos y talleres de capacitación - Generar un plan de motivación y desarrollo. - Designar un presupuesto anual para capacitación y desarrollo.	Metas: - Inscribir en un taller o curso anual al personal desde 2013 - Disminuir la rotación y el ausentismo al 10% desde 2012 - Contar con un presupuesto mínimo de \$15000 desde 2014	Indicadores: - # de talleres inscritos - # Control de ausentismo y rotación periódicos - (Presupuesto actual) / (presupuesto designado)

IV PLAN DE MARKETING

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La industria de los alimentos es una industria muy competitiva, existen varios tipos de restaurantes en el valle de los chillos que ofrecen comidas con características especiales. Sin embargo restaurantes de sushi no existen en abundancia en el sector.

El principal competidor como se determinó en la investigación de mercados es el KOBE by Noe, el cual es una sucursal del Noe que opera dentro del centro comercial San Luis. Este es el restaurante de sushi de mayor acogida en el valle. Sin embargo hay que considerar que existen muchos restaurantes sustitutos en el mercado por lo que es necesario consolidar la marca mediante una publicidad agresiva que permita hacerse conocer en el mercado, y ganar favoritismo entre los clientes.

Al no existir varios ofertantes de sushi en el sector, el poder de los consumidores no es elevado lo cual favorece al desarrollo del negocio y permite tener mayor libertad al momento de establecer precios y variedad de productos.

Fuera del Valle de los Chillos, lugar donde estará ubicado el restaurante, se identificaron tres competidores fuertes. Noe que tiene varios locales en Quito y en Cumbayá, el Sake, ubicado en Quito, y el Tanoshii que se encuentra dentro del Swiss Hotel. Estos locales tienen precios entre \$7 y \$10 dólares por rollo.

De la investigación realizada, obtuvimos que a los consumidores les interesa que los restaurantes donde van a comer, tenga un ambiente agradable que permita a los comensales sentirse cómodos, un excelente servicio y horarios de atención flexibles para todos.

Es necesario resaltar que en la industria de restaurantes de sushi, no existe un concepto como el que se ofrece que hemos denominado “All you can eat”. A través de la investigación de mercado, encontramos que para los posibles clientes, este concepto les resultó muy agradable y novedoso y estarían dispuestos a pagar hasta 15 USD por este servicio.

De igual manera, a través de las sesiones grupales y las encuestas, pudimos determinar que la mayoría de los posibles clientes, van a un restaurante de sushi entre una y dos veces al mes. Es por eso que la variedad de platos que se oferta si resulta importante lo cual nos obligó a cambiar nuestra estrategia inicial que era ofrecer menos variedad. Hay que considerar, que en promedio, la competencia ofrece en su menú alrededor de 40 diferentes platos de sushi. La cantidad de platos que se pretende ofrecer en el negocio estará entre 15 y 20 tipos de sushi

El mercado objetivo al cual el negocio estará enfocado, son jóvenes entre 15 y 45 años de edad pertenecientes a NSE A-B. Dado que se procura brindar un ambiente agradable y juvenil a esos clientes se brindaran horarios extensos de atención que van desde las 12:30 pm a las 11:00 pm.

La tenencia del mercado hacia comidas sanas y saludables es un factor de ayuda importante para el desarrollo del negocio. Al ser el sushi una comida sana, nutritiva y saludable, la publicidad que se realice debe tener cierta tendencia a sobresaltar estas características. Varios de los fracasos de los restaurantes nuevos que se abren se da por una mala publicidad y enfoque, es por eso que se tener muy claro quiénes serán nuestros clientes y como llegar a ellos.

4.2 OBJETIVOS

Objetivos de satisfacción:

- Para finales del 2013 tener un nivel de satisfacción no menor al 85%.

Objetivos de participación:

- Para mayo del 2013 tener una participación del mercado en el valle de los chillos del 10%.

Objetivos de posicionamiento:

- Para finales del 2013 tener una notoriedad espontánea no menor 70% entre los posibles clientes del sector.
- Para agosto del 2013 lograr que Tetsuke Rolls sea identificado por los clientes como el restaurante de sushi de mejor calidad y servicio del sector.

Objetivos de clientes:

- Alcanzar una tasa de retención no menor al 50% para febrero de 2013
- Para enero del 2013 lograr una frecuencia de visita promedio de dos veces al mes.

Objetivo de Rentabilidad

- Obtener unas ventas promedio de 5 000 platos mensuales hasta abril del 2013

4.3 SEGMENTACIÓN

Como se había definido anteriormente, el restaurante estará ubicado en el Valle de los Chillos, en una zona céntrica donde existe gran afluencia de personas. Estará ubicado en la Avenida Ilaló, a solo 7 minutos del centro comercial Sal Luis y a 25 minutos de Quito y Cumbayá si toma la vía inter-valles.

De la investigación de mercados, obtuvimos que el mercado objetivo de la empresa son personas que habitan en San Rafael, pertenecen a las clases sociales A y B, y que en su mayoría se encuentran en un rango de edad entre 15 y 45 años. Según los datos recopilados, los posibles clientes asisten a este tipo de restaurantes con sus parejas, familiares o amigos y las amistades y la pareja, son los que más influyen a la hora de escoger un restaurant.

A pesar de que el enfoque principal es hacia personas entre 15 y 45 años de edad, hay que considerar a las familias; existen tres tipos de familias, las iniciales que son aquellas que están conformadas por padres entre 25 y 35 años de edad cuyos hijos son niños hasta 12 años de edad, las familias que tienen hijos entre 12 y 18 años de edad y por

último las familias que tienen hijos mayores de 18 años de edad, hijos universitarios en su mayoría.

Para la segmentación del mercado, es necesario aprovechar las tendencias actuales en cuanto a la alimentación, hoy en día la gran mayoría de las personas optan por alimentos sanos y nutritivos, el sushi es uno de ellos, y es por ello que hay que enfocarse en personas que sigan esa tendencia y que poseen un estilo de vida sano y saludable.

De la investigación se obtuvo que es muy importante realizar una correcta publicidad del local para poder lograr un posicionamiento de la marca. Debemos segmentar a los clientes por medios de comunicación que sean de su preferencia, es por ello que se utilizará revistas, vallas publicitarias, redes sociales y poca publicidad a través de medios masivos.

Son clientes cuyo medio de pago no solo es el efectivo, sino que en su mayoría utilizarán tarjetas de crédito y débito, por lo que es posible establecer promociones acorde a sus preferencias de pago y comportamiento de compra.

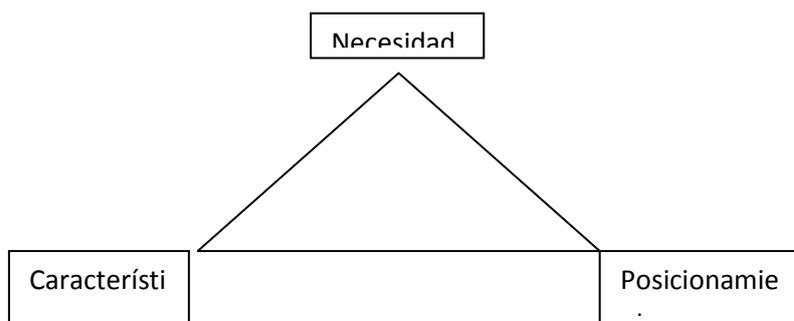
Para resumir este análisis de segmentación, está claro que el negocio se enfocara en varios segmentos de mercado entre los que están:

- Personas que habiten en el Valle de los Chillos y ciudades o valles cercanos.
- Familias y personas pertenecientes a NSE A y B.
- Personas entre 15 y 45 años de edad
- Personas cuyo medio de pago preferido sea tarjetas de crédito y débito.
- Personas que sigan una tendencia sana y saludable.

4.4 POSICIONAMIENTO

Mediante una estrategia de posicionamiento, se quiere determinar la forma en la que los clientes definirán el restaurante. Para ello, es importante alinear todas las estrategias generadas en torno a las 4 p's de marketing, (producto, precio, plaza, distribución). (Pinto)

Para identificar el tipo de posicionamiento que vamos a generar, utilizaremos el Triángulo de Oro del Posicionamiento, basado en los siguiente parámetros:



Análisis de las necesidades del consumidor:

A través de la investigación de mercados realizada se identificaron las siguientes necesidades del consumidor:

- Variedad
- Excelencia en el servicio
- Visión de la cocina
- Precios cómodos
- Horarios amplios de atención
- Calidad
- Higiene
- Ambiente

Características distintivas del producto:

- Innovación en el concepto all you can eat
- Horarios de atención prolongados
- Precios más cómodos
- Ubicación
- Calidad
- Rapidez
- Frescura
- Ambiente

Posicionamiento de los competidores:

Se analiza el tipo de posicionamiento que tienen nuestros competidores en la mente del consumidor, basándonos en los resultados obtenidos en la investigación de mercados. Es necesario separar en dos grupos a nuestra competencia, a los que se encuentran fuera del valle y los que no. Nuestro principal competidor dentro del sector es Kobe by Noe, este local ha logrado posicionarse en los competidores como un restaurante de sushi de comida rápida, con precios muy accesibles pero platos de poca cantidad, con una muy buena ubicación. Nuestra competencia fuera del valle de los chillos es un poco diferente en cuanto al posicionamiento que a logrado en los consumidores. Está se caracteriza por ofrecer productos de muy buena calidad, con una gran variedad y precios medio-altos; restaurantes muy bien ubicados, y un servicio e higiene muy bueno.

Por lo tanto los puntos débiles de la competencia ubicada en el sector, es la poca cantidad de producto ofrecida, no tiene un ambiente muy agradable, la atención al cliente es bastante pobre y sus horarios de atención son muy limitados. En cambio las falencias de la competencia ubicada en Quito y Cumbayá son los precios altos y la lentitud en pasar las órdenes.

Por esta razón el nuevo restaurante, se posicionara primero con respecto al nuevo concepto implementado, también en cuanto al ambiente, a precios cómodos y por su puesto en la calidad y el servicio de los platos. Esto en base a las necesidades no satisfechas de los clientes.

Entonces en la mente del consumidor el restaurante estará posicionado como un restaurante de sushi con productos de excelente calidad, basado en un servicio de primera en tiempos atención no mayores a 10 minutos. El local se basará bajo el concepto come y bebe hasta reventar!.

Matriz de Posicionamiento (Pinto)

Tabla 50: Matriz de posicionamiento

<u>Más por más:</u> Más beneficios pero a un precio más alto.	Más por lo mismo: Más beneficios pero al mismo precio.	Más por menos: Más beneficios pero a un precio menor.
Lo mismo por más: Los mismos beneficios pero a un precio más alto.	Lo mismo por más: Los mismos beneficios pero a un precio más alto.	Lo mismo por menos: Mismos beneficios pero a un precio más bajo.
Menos por más: Menos beneficios pero a un precio más alto.	Menos por lo mismo: Menos beneficios pero al mismo precio.	Menos por menos: Menos beneficios pero a un precio más bajo.

El negocio estará ubicado en el cuadrante MAS POR MÁS ya que ofrecerá mayores beneficios que la competencia directa pero con precios un poco más elevados.

4.5 MARKETING MIX

4.5.1 PRODUCTO

El producto comprende no solamente los platos de sushi y bebidas ofrecidas dentro del local si no todas características inmersas como son el servicio, la decoración, el servicio a domicilio, el parqueadero, la ubicación, el concepto, entre otras características. El conjunto de todas ellas conforman el producto final ofrecido.

Con esto queremos satisfacer varias necesidades del cliente como son el disfrutar de un sabroso plato de sushi de excelente calidad, tener un servicio de primera, con una atención rápida y una entrega única, se busca de igual manera satisfacer la necesidad de entretenimiento mediante un ambiente agradable que permita a los comensales ver televisión, fumar un tabaco, jugar fútbolín. Dentro de estas características se consideró el que los clientes puedan observar cómo se preparan sus platos con la finalidad de que el cliente pueda entretenerse y a la vez constatar la frescura y calidad del mismo.

De igual manera, mediante el servicio a domicilio queremos satisfacer las necesidades del cliente que no quiere salir de casa pero disfrutar de un delicioso plato de sushi.

Parte principal del producto ofertado es el concepto “all you can eat” con el cual nos vamos a manejar. Este es parte esencial del producto ya que es una característica única del restaurante y es parte de la ventaja competitiva que se quiere explotar.

A través de la investigación de mercado, se encontró que a los clientes prefieren 3 tipos de sushi que son los de langostino, salmón y camarón, pero de igual manera consideran la variedad del producto algo importante en el restaurante. Por estas razones se

determinó que el menú del local debería incluir los siguientes tipos de sushi. Con el tiempo se pueden implementar nuevas variedades.

- Maki
- Roll
- Temaki

Marca

Se escogió el nombre japonés Tetsuke Rolls ya que lo que se ofrece es un producto japonés y se trata de dar coherencia con marca. Al añadir rolls, se le da al cliente la noción de que se trata de sushi. El logo diseñado para el restaurante es el siguiente.

Gráfico 33: Logo de la empresa



En el local se busca generar un ambiente juvenil en el cual los clientes puedan sentirse en un ambiente entretenido y agradable. Para esto se utilizará un color verdoso en el local característico del wasabi. De igual manera el diseño del local tendrá áreas

designadas en las cuales los clientes podrán fumar, jugar fútbolín, ver televisión y por último un área específica para la cocina exterior donde se podrá visualizar la preparación de los platos de sushi.

4.5.2 PRECIO

Los precios se han establecido mediante un benchmarking con la competencia. De la investigación conocemos que los precios de los competidores por plato varía entre 7 y 10 dólares, esto sin incluir el servicio ni el IVA. En Kobe by Noe, los precios son más bajos, estos varían entre 4,5 dólares y 7 dólares.

Nuestra estrategia de precios estará en base a la competencia; se quiere establecer precios cómodos para los clientes de manera que se pueda masificar la afluencia al local, es por esta razón que nuestros precios estarán en un rango entre 6 y 8 dólares por rollo. Este precio esta 20% arriba que el precio de KOBE pero 20% más abajo que la competencia ubicada fuera del sector.

Es importante aclarar que estableceremos un precio único en \$15 dólares para los comensales que quieran el servicio “all you can eat”. Este precio está establecido como “cost plus”: costo más un margen de utilidad. La variedad de productos que se ofrecerán bajo este concepto es menor.

4.5.3 DISTRIBUCIÓN

La distribución se la hará de manera directa al consumidor, y también mediante vía telefónica para aquellos clientes que requieran de servicio a domicilio. El servicio a domicilio se realizará únicamente en el valle de los chillos para no caer es costos excesivos.

El local tendrá una línea telefónica para que los clientes hagan sus pedidos, reclamos y sugerencias. De igual manera los proveedores podrán contactar al local por ese medio. Se pretende diseñar un sitio web que permita al cliente y proveedor obtener información y contactar al restaurante.

La venta del producto es completamente exclusiva, se la realiza dentro del local, y en un futuro se pretende implementar franquicias y nuevos locales. Se busca tener una estrategia pull, en la cual el cliente sea quien jale nuestros productos, esto se logra mediante una correcta publicidad y propaganda.

4.5.4 COMUNICACIÓN

Comunicación en medios:

En la investigación de mercados se obtuvo que la mejor manera de llegar a nuestros clientes es por medio de publicidad realizada en vallas publicitarias, redes sociales, página web, revistas y televisión.

Vallas publicitarias: Se realizará la promoción del restaurante en vallas ubicadas en puntos estratégicos. Se pretende ubicar la misma en vallas de la autopista General Rumiñahui y en la avenida inter-valles ya que son las principales rutas de acceso al valle de los chillos para aquellos que viene tanto de Quito como Cumbayá.

Revistas: Se realizará publicidad del restaurante en revistas específicas para llegar a nuestros clientes. Estas revistas son: Dinners, Clubes, Cosas, Vanidades, Carburando.

Televisión: Se realizarán en el inicio, propagandas en televisión con el fin de generar un fuerte impacto al inicio de la publicidad. Para generar un ahorro en televisión se

pretende realizar la activación de marca, es decir, ofrecer ciertos productos en programas en vivo donde los protagonistas podrán disfrutarlos.

Comunicación fuera de medios:

Como principal estrategia fuera de medios, se realizará un evento de lanzamiento del nuevo local, se invitará a personas exclusivas relacionadas a la industria.

Página web y redes sociales: El local realizará su diseño de página web en la cual los consumidores podrán acceder y encontrar información sobre el local. De igual manera, se pretende realizar publicidad a través de redes sociales como Facebook y Twitter, mediante una previa selección de clientes a los que se quiere llegar.

De igual manera se prevé el uso de publicidad en buses, sobre todo en los que circulen dentro del valle de los chillos y aquellos que vayan a Cumbayá y a Quito. .

4.6 MARKETING RELACIONAL

A través del marketing relacional se busca establecer estrechas relaciones con los clientes, en especial con lo que representan un mayor beneficio para el negocio. Para ello se utilizan algunas herramientas y estrategias.

Conocer al cliente

Para conocer al cliente es necesario que el restaurante genere una base de datos que brinde información sobre varios aspectos del cliente como son su edad, su preferencia de consumo, su forma de pago, los días que va al restaurante, quien lo suele acompañar entre otras. Esta información obtenida permite brindar un servicio más personalizado que aporte a ganar la fidelidad del cliente con el restaurante.

Hablar con el Cliente

Se pretende establecer una estrecha comunicación con los clientes que permita que ellos conozcan de mejor manera el local y el local a ellos.

Por lo tanto no se enviarán mails ni mensajes sms, se realizara una comunicación vía telefónica el día después de la última visita para determinar el nivel de satisfacción obtenido o alguna sugerencia.

Escuchar al Cliente

Mediante las llamadas telefónicas se escuchará la voz del cliente y se podrá obtener de manera más precisa y directa cualquier sugerencia o reclamo. De igual manera, el cliente podrá contactar al restaurante por medio de la página web donde se habilitará un link, exclusivo para que los clientes puedan realizar sus sugerencias.

Asimismo, como se mencionó anteriormente, existe una línea telefónica por la cual los cliente pueden comunicarse, realizar pedidos, reservaciones sugerencias y reclamos.

Recompensar al cliente

Aquellos que sean nuestros clientes estrella podrán recibir tratos especiales en cuanto a tragos de cortesía, promociones especiales entre otras. Los clientes estrella serán aquellos que visiten el restaurante más de una vez al mes con gastos superiores a los \$90.

Se piensa realizar alianzas estratégicas con tarjetas de crédito de manera que aquellos clientes estrella puedan tener beneficios en ambos negocios.

Asociar al cliente

Con el fin de convertir a nuestros clientes en nuestros mejores vendedores, se pretende motivarlos de alguna manera, para ello se puede realizar tarjetas de consumo basándose en un pago mensual en el cual el cliente tiene un máximo de consumo por tarjeta. También se puede realizar promociones especiales para los clientes que vengan en grupos grandes para reuniones, cumpleaños entre otras.

4.7 MARKETING OPERATIVO

Presupuesto:

Tabla 51: Presupuesto de marketing

PRESUPUESTO	
Ventas de la empresa	
Ventas año 1	\$ 300.000,00
Participación de mercado	3%
Costo de ventas	\$ 120.000,00
Utilidad bruta	\$ 180.000,00
Gastos de Marketing	
Revistas	\$ 8.000,00
Vallas publicitarias	\$ 4.000,00
Página web	\$ 700,00
Evento de inauguración	\$ 3.000,00
Base de datos	\$ 1.500,00
Televisión	\$ 5.000,00
Línea telefónica	\$ 2.000,00
Promociones	\$ 500,00
TOTAL GASTOS MARKETING	\$ 24.700,00

El presupuesto destinado a gastos de marketing es de \$24.700 dólares, lo que equivale al 8% del volumen de ventas del primer año.

más del 70% de los posibles clientes del sector.			
Para agosto del 2013 lograr que Tetsuke Rolls sea identificado por los clientes como el mejor restaurante de sushi del sector.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación dentro y fuera de medios • Marketing relacional • Excelencia en el servicio 	Desde que se abre el restaurante	Todos los miembros de la planilla
Tasa de retención no menor al 50% para febrero de 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Excelencia en el servicio • Calidad de los productos • Marketing relacional 	Desde que se abre el restaurante	Todos los miembros de la planilla
Para enero del 2013 lograr una frecuencia de visita promedio de dos veces al mes.	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing relacional • Excelencia en el servicio y producto 	Desde que se abre el restaurante	Todos los miembros de la planilla
Ventas promedio de 5000 platos mensuales hasta abril del 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña publicitaria • Excelencia en el servicio • Marketing relacional 	Desde que se abre el restaurante	Todos los miembros de la planilla
En el primer año generar una rentabilidad del 70%	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo eficiente de recursos • Manejo de costos apropiado • Fuerza de ventas 	Desde que se abre el restaurante	Todos los miembros de la planilla

Medidas de control:

Se realizará un control de resultados mediante un constante seguimiento de las actividades realizadas y los índices alcanzados. Para ello se realizarán auditorías internas que se encarguen de medir los avances y compararlos con los objetivos planteados de manera que se pueda realizar ajustes a tiempo.

- **Medición de resultados:** Se realizan mediciones periódicas de los resultados alcanzados, basados en los índices y objetivos establecidos anteriormente.
- **Comparación:** A estos resultados obtenidos se los compara con lo planificado para determinar si hay o no que aplicar medidas correctivas o de ajuste para cumplir con los objetivos finales. En el caso de que se estén realizando bien incluirlos como mejores prácticas.

V. EVALUACIÓN FINANCIERA

A continuación se presenta la evaluación financiera para determinar la viabilidad económica y rentable del plan de negocios.

5.1 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

La inversión inicial para el desarrollo de Tetsuke Rolls, se enfoca principalmente a la compra de activos, capital de trabajo e inversión publicitaria. Como se puede observar en la tabla a continuación, el negocio estará financiado con el 59% por crédito y el 41% restante será capital propio de los accionistas.

Tabla 54: Financiamiento de la inversión

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	27.779	41%
CREDITO	40.000	59%
TOTAL	67.779	100%

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: David González

5.1.1 ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN TOTAL

La estructura de inversión de en Tetsuke Rolls se conformará por los siguientes rubros presentados en la tabla a continuación:

Tabla 55: Estructura de la inversión

RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	-
OBRAS CIVILES	1.086
EQUIPOS	9.023
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	3.744
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	4.380
VEHICULOS	-
CAPITAL DE TRABAJO	22.297
INVERSION PUBLICITARIA	20.000
GASTOS DE CONSTITUCION	1.200
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.400
OTROS COSTOS PREINV.	1.450
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	2.200
TOTAL	67.779

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: David González

A continuación se explica cada uno de los rubros del cuadro adjunto:

Obra civil: La obra civil que se realizará en el restaurante Tetsuke Rolls, se enfoca en la realización de los acabados. Es decir, los exteriores, la fachada, la limpieza, carpintería y pisos. Todos los gastos de obra civil representan el 2% de la inversión inicial.

Equipos: Para cualquier negocio de comida, los equipos utilizados para la realización y procesamiento de los alimentos son de suma importancia entre ellos están las cocinas, hornos, microondas, refrigeradoras entre otros. En el país existen varios locales

comerciales que venden estos equipos a cómodas cuotas y bajos intereses. El monto de inversión para los equipos representa el 13% de la inversión inicial.

Herramientas e implementos: Al igual que los equipos, el uso de herramientas e implementos de cocina, son de suma importancia para el restaurante. En este ámbito se incluyen utensilios de cocina, cuchillos, ollas, lavabo industrial y otras. Este rubro representa el 5,52% de la inversión total.

Muebles y equipos de oficina y computación: Estos rubros representan un 6,46% de la inversión total. Y se refieren a los muebles utilizados en el área de oficinas y en el área de comedor utilizada por los clientes.

Capital de trabajo: El capital de trabajo inicial se incluye como parte de la inversión a largo plazo, ya que es parte de los activos corrientes necesarios para la operación del restaurante. El cálculo del capital de trabajo incluye los costos que se producen por saldos insuficientes y las remuneraciones anuales del personal. Este rubro representa el 32,9% de la inversión total.

Inversión publicitaria: Debido a que es un restaurante nuevo, es muy importante tener una buena publicidad por lo menos para el primer año. En el plan de marketing se detalló el cronograma y ámbitos en donde se realizará la publicidad del local. Este rubro representa el 29,51% de la inversión total.

Gastos de constitución: Los gastos incurridos al conformar una compañía limitada como el caso de Tetsuke son de aproximadamente \$1200 y representan el 1,77% de la inversión inicial.

5.1.2 GASTOS GENERALES ANUALES

Son todos los gastos en los que incurre el restaurante por arriendos, servicios básicos, guardianía, mantenimiento de equipos y promoción como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 56: Gastos generales anuales

RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	40.000
TELEFONO LUZ AGUA	5.000
GUARDIANIA	15.500
MANTENIMIENTO EQUIPOS	271
MANTENIMIENTO VEHICULOS	-
GASTOS SEGUROS	900
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	8000
TOTAL	69.671

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: David González

Nómina del personal: La nómina del personal incluye todo el equipo de trabajo que conforma Tetsuke Rolls. Se establecen diferentes remuneraciones de acuerdo a las funciones y posiciones dentro de la compañía, que se establecieron anteriormente en el organigrama de la empresa. Los sueldos básicos, se acogen a la ley del ministerio de trabajo.

Tabla 57: Nómina del personal

CARGO	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	SUBSIDIO TRANSP.	APORTE IESS	CST. TOTAL ANUAL	RATIO	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL	Q AÑO 2	TOTAL AÑO 2	Q AÑO 3	TOTAL AÑO 2	Q AÑO 4	TOTAL AÑO 4	Q AÑO 5	TOTAL AÑO 5
GERENTE	2.500	30.000	2.500	122		3.255,00	35.877	1,20	1	35.877	1	35.877	1	35.877	1	35.877	1	35.877
CHEF	1.300	15.600	1.300	122		1.692,60	18.715	1,20	1	18.715	1	18.715	1	18.715	1	18.715	1	18.715
JEFE ADMINISTRATIVO	800	9.600	800	122		1.041,60	11.564	1,20	1	11.564	1	11.564	1	11.564	1	11.564	1	11.564
JEFE FINANCIERO	800	9.600	800	122		1.041,60	11.564	1,20	1	11.564	1	11.564	1	11.564	1	11.564	1	11.564
JEFE DE MARKETING	800	9.600	800	122		1.041,60	11.564	1,20	1	11.564	1	11.564	1	11.564	1	11.564	1	11.564
COCINERO	294	3.528	294	122		382,79	4.327	1,23	3	12.980	3	12.980	3	12.980	3	12.980	3	12.980
MESERO	294	3.528	294	122		382,79	4.327	1,23	5	21.634	5	21.634	5	21.634	5	21.634	5	21.634
ASISTENTE CONTABLE	294	3.528	294	122		382,79	4.327	1,23	1	4.327	1	4.327	1	4.327	1	4.327	1	4.327
TOTAL									14	128.222	14	128.222	14	128.222	14	128.222	14	128.222

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: David González

5.2 PROYECCIÓN TOTAL DE VENTAS

Para la proyección de ventas se estimó un crecimiento anual promedio del 8%; esto según los índices de crecimiento promedio de los restaurantes de comida rápida en el Ecuador. Para la proyección no se estimaron variaciones en el precio de los rollos ni el cambios en la inflación.

Tabla 58: Proyección de ventas

AÑO	MAKI		ROLL		TEMAKI		ALL YOU CAN EAT	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
0								
1	13.720	7,00	14.043	6,50	15.462	7,00	21.348	15,00
2	14.818	7,00	15.447	6,50	16.776	7,00	22.778	15,00
3	16.003	7,00	16.992	6,50	18.202	7,00	24.304	15,00
4	17.283	7,00	18.691	6,50	19.749	7,00	25.933	15,00
5	18.666	7,00	20.560	6,50	21.428	7,00	27.670	15,00
6	20.159	7,00	22.616	6,50	23.250	7,00	29.524	15,00
7	21.772	7,00	24.878	6,50	25.226	7,00	31.502	15,00
8	23.514	7,00	27.366	6,50	27.370	7,00	33.613	15,00
9	25.395	7,00	30.102	6,50	29.696	7,00	35.865	15,00
10	27.426	7,00	33.113	6,50	32.221	7,00	38.268	15,00

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: David González

A continuación se muestra la proyección anual de ventas de todos los productos ofrecidos.

Tabla 59: Proyección de ventas

AÑO	VALOR
0	
1	584.107
2	628.786
3	676.964
4	728.923
5	784.967
6	845.425
7	910.653
8	981.038
9	1.056.998
10	1.138.987

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: David González

5.3 COSTOS

Costos directos de fabricación: Para determinar los costos unitarios directos de fabricación, se tomaron en cuenta los costos de materia prima directa y la mercadería. Para realizar el cálculo de cada uno de los costos se realizó una investigación de los precios establecidos por los proveedores.

Tabla 60: Costos unitarios

	MAKI	ROLL	TEMAKI	ALL YOU CAN EAT
COSTOS UNITARIOS DIRECTOS				
MARGEN DE COSTOS	7	6,5	7	15
ALGAS	0,166	0,166	0,166	0,332
ARROZ	0,622	0,622	0,622	1,244
SALMON	1,106			2,212
CAMARON		0,553		1,106
LANGOSTINO			1,327	1,5924
ATUN	0,586			1,172
ANGUILA		1,169	1,169	1,169
TOMATE	0,043	0,043		0,086
AGUACATE	0,123	0,123	0,123	0,246
PEPINO		0,026		0,364
ZANAHORIA	0,032	0,032	0,032	0,064
VINAGRE	0,102	0,102	0,102	0,204
AJONJOLI	0,011	0,011	0,011	0,022
QUESO CREMA	0,041	0,041	0,041	0,082
APANADO		0,033		0,165
SAL	0,054	0,054	0,054	0,108
SOYA	0,032	0,032	0,032	0,064
GENGIBRE	0,047	0,047	0,047	0,094
TERIYAKI	0,035	0,035	0,035	0,07
WASABI	0,051	0,051	0,051	0,102
TOTAL MARGEN DE COSTOS/VENTAS	0,4358571	0,4831	0,5446	0,6999

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: David González

Costos indirectos de fabricación: Los costos indirectos son aquellos que no intervienen directamente en la producción . Estos están conformados por la depreciación de los activos

fijos, el arriendo del local, servicios básicos, etc. Se encontró que la participación de los costos indirectos sobre las ventas es del 4%.

5.4 FUENTES Y USOS DE FONDOS

A continuación se presenta el estado de fuentes y usos el cual permite identificar de donde provienen los fondos y en qué van a ser utilizados.

Para el crédito de largo plazo se tomó en cuenta el monto del crédito necesario para el financiamiento del proyecto.

Los imprevistos se calcularon en base a los gastos y costos de la empresa en función del 2% destinado para este rubro.

Los dividendos se reparten a partir del segundo año. El porcentaje destinado para este rubro será del 20% de la utilidad del ejercicio.

Al obtener el flujo de efectivo, se observa que la inversión se recupera el primer año, lo que supone que el proyecto es viable. Con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 34,75% la cual se encuentra por encima del costo de oportunidad o de descuento que es del 11% como se muestra en el anexo 6.

Tabla 61: Estado de fuentes y usos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
FUENTES											
CAP.PROPIO	27.779	102									
CREDITO DE LARGO PLAZO	40.000										
ING. POR VTAS	-	584.107	628.786	676.964	728.923	784.967	845.425	910.653	981.038	1.056.998	1.138.987
ING. CUENTAS POR COBRAR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CREDITO CORTO PLAZO	-	-	-	6.814	-	63.719	63.719	63.719	63.719	63.719	63.719
VALOR RESCATE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23.383
IVA RETENIDO Y NO PAGADO	-	2.956	3.216	3.499	3.807	4.143	4.509	4.907	5.341	5.813	6.328
SALDO ANTERIOR		22.297	14.804	17.198	36.746	50.808	146.774	188.080	243.082	311.378	394.066
TOTAL FUENTES	67.779	609.461	646.806	704.475	769.477	903.636	1.060.426	1.167.359	1.293.179	1.437.909	1.626.482
USOS											
INVERSIONES	45.483										
GASTOS DE NOMINA		128.222	128.222	128.222	128.222	128.222	128.222	128.222	128.222	128.222	128.222
COSTOS DIRECTOS		353.491	379.907	408.343	438.956	471.917	507.412	545.639	586.815	631.173	678.965
VARIACION DE INVENTARIOS											
COSTOS INDIRECTOS		23.364	25.151	27.079	29.157	31.399	33.817	36.426	39.242	42.280	45.559
GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS		69.671	69.671	69.671	69.671	69.671	69.671	69.671	69.671	69.671	69.671
PAGO PPAL CREDITO CORTO PLAZO					6.814		63.719	63.719	63.719	63.719	63.719
PAGO INTERESES CR. CORTO PLAZO					1.772		16.567	16.567	16.567	16.567	16.567
SERVICIO DEUDA PAGO AL PRINCIPAL		6.384	7.106	7.909	8.803	9.798					
SERVICIO DEUDA PAGO INTERESES		2.029	3.508	2.704	1.810	816					
CUENTAS POR COBRAR											
GASTOS DE COMERCIALIZACION Y VEN											
IMPREVISTOS	-	11.495	12.059	12.666	13.320	14.024	14.782	15.599	16.479	17.427	18.448
PAGO IVA RETENIDO		-	2.956	3.216	3.499	3.807	4.143	4.509	4.907	5.341	5.813
TOTAL USOS	45.483	594.657	628.580	659.810	702.024	729.654	838.333	880.352	925.621	974.399	1.026.965
SALDO FUENTES - USOS	22.297	14.804	18.226	44.665	67.452	173.982	222.093	287.007	367.558	463.510	599.517
SALDO ANTERIOR		22.297	14.804	17.198	36.746	50.808	146.774	188.080	243.082	311.378	394.066
SERVICIO DEUDA L.P. AL PRINCIPAL		6.384	7.106	7.909	8.803	9.798	-	-	-	-	-
SERVICIO DEUDA C.P. PRINCIPAL		-	-	-	6.814	-	63.719	63.719	63.719	63.719	63.719
Depreciación Activos Fijos		2.751	2.751	2.751	2.751	2.751	2.751	2.751	2.751	2.751	2.751
Amortizaciones		4.680	4.680	4.680	4.680	4.680					
UTILIDAD	-	(11.597)	2.836	20.848	38.584	61.487	72.203	95.778	121.292	148.908	178.803
Participación Trabajador (15%)		-	425	3.127	5.788	9.223	10.830	14.367	18.194	22.336	26.820
UTILIDAD DESPUES DE PART	-	(11.597)	2.411	17.721	32.796	52.264	61.372	81.411	103.098	126.572	151.982
Impuesto a la Renta (25%)		-	603	4.430	8.199	13.066	15.343	20.353	25.775	31.643	37.996
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	-	(11.597)	1.808	13.291	24.597	39.198	46.029	61.058	77.324	94.929	113.987
DISTRIBUCION DE UTILIDADES			-	362	2.658	4.919	7.840	9.206	12.212	15.465	18.986
SALDO DE CAJA	22.297	14.804	17.198	36.746	50.808	146.774	188.080	243.082	311.378	394.066	515.715
Inversion Inicial	67.779										
Flujo de efectivo	(67.779)	(4.267)	9.239	20.722	32.028	46.629	48.780	63.809	80.075	97.680	140.121
TASA INTERNA DE RETORNO	34,75%										

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: David González

5.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

A través del punto de equilibrio se determina el volumen de ventas necesario para no generar utilidad ni pérdidas en el negocio. El cuadro a continuación indica el valor de ventas en el que hay que incurrir cada año para alcanzar este punto.

Gráfico 34: Punto de equilibrio

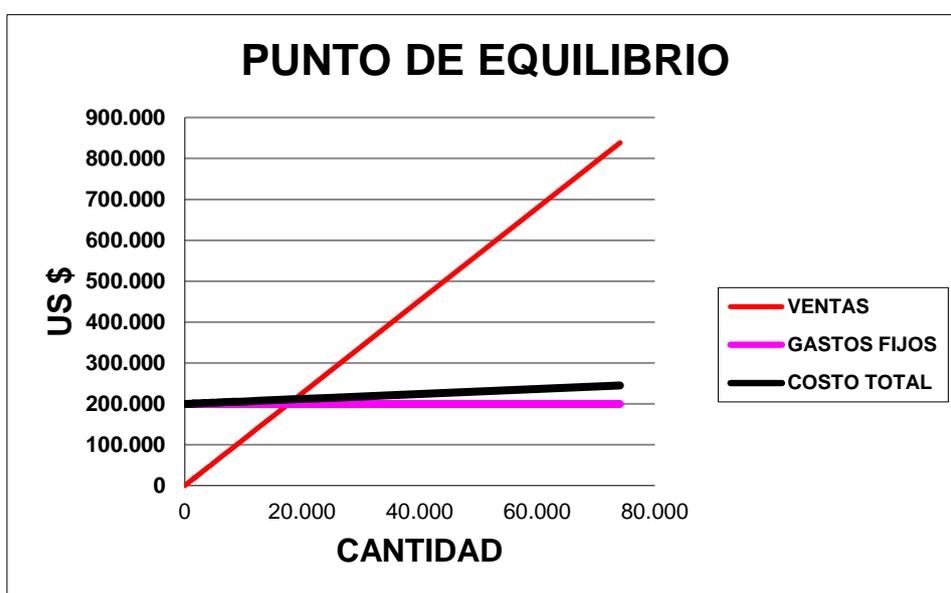


Tabla 62: Punto de equilibrio

AÑO	PUNTO EQUILIBRIO	VENTAS ANUALES
1	506.366	584.107
2	508.834	628.786
3	505.534	676.964
4	506.471	728.923
5	498.258	784.967
6	536.399	845.425
7	535.044	910.653
8	533.691	981.038
9	532.340	1.056.998
10	530.990	1.138.987

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
 ELABORACIÓN: David González

El cuadro anterior muestra el valor anual de punto de equilibrio en relación a las ventas. Se puede ver el punto de equilibrio siempre se encuentra por debajo de las proyecciones de ventas lo que sugiere que el negocio es muy viable.

5.6 ESTADOS FINANCIEROS

5.6.1 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

Balance General: La tabla a continuación muestra el balance de situación en el año 0. Éste, nos da un resumen de la posición financiera actual de la empresa, a través de un detalle de sus activos, pasivos y patrimonio.

Tabla 63: Estado de situación

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	22.297	PORCION CTE.L.PLAZO	6.384
INVENTARIOS		D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR		PASIVO CORRIENTE	6.384
TOTAL CIRCULANTE	22.297		
FIJO			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	1.086		
EQUIPOS	9.023		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	3744		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	4380		
VEHICULOS			
EQUIPOS DE COMPUTACION	2400		
		TOTAL PASIVO L.PLAZO	33.616
TOTAL ACTIVO FIJO	20.633	DEUDA L. PLAZO	33.616
DEPRECIACION ACUMULADA			
ACTIVO FIJO NETO	20.633	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	27.779
INVERSION PUBLICITARIA	20000		
GASTOS DE CONSTITUCION	2.650		
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	2.200	UTIL. DEL EJERCICIO	-
AMORTIZACION ACUMULADA	-		
TOTAL OTROS ACTIVOS	24.850	TOTAL PATRIMONIO	27.779
TOTAL ACTIVOS	67.779	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	67.779

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: David González

5.6.2 ESTADOS DE RESULTADOS

El estado de resultados ayuda a resumir los ingresos y gastos del restaurante, así como entender de mejor manera el estado de la empresa al final del periodo contable de un año. A continuación, se presentan los estados de resultados respecto a 3 escenarios durante los primeros años.

ESCENARIO OPTIMISTA

Crecimiento anual: 8%

Tabla 64: Proyección de ventas escenario optimista

AÑO	VALOR
0	
1	584.107
2	628.786
3	676.964
4	728.923
5	784.967
6	845.425
7	910.653
8	981.038
9	1.056.998
10	1.138.987

Tabla 65: Estado de resultados escenario optimista

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VTAS	\$ 584.107,05	\$ 628.785,94	\$ 676.964,29	\$ 728.923,17	\$ 784.966,80
COSTO DE VENTAS	\$ (376.855,45)	\$ (405.058,88)	\$ (435.421,49)	\$ (468.112,76)	\$ (503.315,81)
UTILIDAD BRUTA	\$ 207.251,60	\$ 223.727,05	\$ 241.542,79	\$ 260.810,41	\$ 281.650,99
GASTOS NOMINA	\$ 128.222,37	\$ 128.222,37	\$ 128.222,37	\$ 128.222,37	\$ 128.222,37
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 69.670,69	\$ 69.670,69	\$ 69.670,69	\$ 69.670,69	\$ 69.670,69
GASTOS FINANCIEROS	\$ 2.029,13	\$ 3.507,55	\$ 2.704,40	\$ 3.582,23	\$ 815,54
DEPRECIACIONES	\$ 2.751,02	\$ 2.751,02	\$ 2.751,02	\$ 2.751,02	\$ 2.751,02
AMORTIZACIONES	\$ 4.680,00	\$ 4.680,00	\$ 4.680,00	\$ 4.680,00	\$ 4.680,00
TOTAL GASTOS	\$ 207.353,21	\$ 208.831,62	\$ 208.028,48	\$ 208.906,31	\$ 206.139,61
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ (101,60)	\$ 14.895,43	\$ 33.514,31	\$ 51.904,11	\$ 75.511,38
15% PARTICIPACION TRAB.	\$ -	\$ (425,46)	\$ (3.127,20)	\$ (5.787,60)	\$ (9.223,08)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (101,60)	\$ 14.469,97	\$ 30.387,11	\$ 46.116,51	\$ 66.288,30
IMPUESTO RENTA	\$ -	\$ (602,73)	\$ (4.430,20)	\$ (8.199,10)	\$ (13.066,03)
UTILIDAD NETA	\$ (101,60)	\$ 13.867,24	\$ 25.956,90	\$ 37.917,41	\$ 53.222,27

FUENTE: TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO

ELABORACIÓN: David González

ESCENARIO MEDIO

- Crecimiento anual: 5%

Tabla 66: Proyección de ventas escenario medio

PROYECCION DE VENTAS

AÑO	VALOR
0	
1	584.107
2	614.170
3	644.878
4	677.122
5	710.978
6	746.527
7	783.854
8	823.046
9	864.199
10	907.409

Tabla 67: Estado de resultados escenario medio

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VTAS	\$ 584.107,05	\$ 614.169,91	\$ 644.878,40	\$ 677.122,32	\$ 710.978,44
COSTO DE VENTAS	\$ (376.855,45)	\$ (396.106,27)	\$ (415.911,58)	\$ (436.707,16)	\$ (458.542,52)
UTILIDAD BRUTA	\$ 207.251,60	\$ 218.063,64	\$ 228.966,82	\$ 240.415,16	\$ 252.435,92
GASTOS NOMINA	\$ 128.222,37	\$ 128.222,37	\$ 128.222,37	\$ 128.222,37	\$ 128.222,37
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 69.670,69	\$ 69.670,69	\$ 69.670,69	\$ 69.670,69	\$ 69.670,69
GASTOS FINANCIEROS	\$ 2.029,13	\$ 3.507,55	\$ 2.704,40	\$ 2.311,39	\$ 815,54
DEPRECIACIONES	\$ 2.751,02	\$ 2.751,02	\$ 2.751,02	\$ 2.751,02	\$ 2.751,02
AMORTIZACIONES	\$ 4.680,00	\$ 4.680,00	\$ 4.680,00	\$ 4.680,00	\$ 4.680,00
TOTAL GASTOS	\$ 207.353,21	\$ 208.831,62	\$ 208.028,48	\$ 207.635,47	\$ 206.139,61
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ (101,60)	\$ 9.232,01	\$ 20.938,34	\$ 32.779,69	\$ 46.296,30
15% PARTICIPACION TRAB.	\$ -	\$ -	\$ (1.299,34)	\$ (3.013,15)	\$ (4.975,14)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (101,60)	\$ 9.232,01	\$ 19.639,00	\$ 29.766,54	\$ 41.321,16
IMPUESTO RENTA	\$ -	\$ -	\$ (1.840,73)	\$ (4.268,63)	\$ (7.048,11)
UTILIDAD NETA	\$ (101,60)	\$ 9.232,01	\$ 17.798,27	\$ 25.497,90	\$ 34.273,05

FUENTE: TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO

ELABORACIÓN: David González

ESCENARIO PESIMISTA

- **Crecimiento anual: 3%**

Tabla No. 51 Proyección de Ventas

Tabla 68: Proyección de ventas escenario pesimista

AÑO	VALOR
0	
1	584.107
2	601.630
3	619.679
4	638.270
5	657.418
6	677.140
7	697.454
8	718.378
9	739.929
10	762.127

Tabla 69: Estado de resultados escenario pesimista

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VTAS	\$ 584.107,05	\$ 601.630,27	\$ 619.679,17	\$ 638.269,55	\$ 657.417,63
COSTO DE VENTAS	\$ (376.855,45)	\$ (388.161,11)	\$ (399.805,95)	\$ (411.800,13)	\$ (424.154,13)
UTILIDAD BRUTA	\$ 207.251,60	\$ 213.469,15	\$ 219.873,23	\$ 226.469,42	\$ 233.263,51
GASTOS NOMINA	\$ 128.222,37	\$ 128.222,37	\$ 128.222,37	\$ 128.222,37	\$ 128.222,37
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 69.670,69	\$ 69.670,69	\$ 69.670,69	\$ 69.670,69	\$ 69.670,69
GASTOS FINANCIEROS	\$ 2.029,13	\$ 3.507,55	\$ 2.704,40	\$ 1.810,49	\$ 815,54
DEPRECIACIONES	\$ 2.751,02	\$ 2.751,02	\$ 2.751,02	\$ 2.751,02	\$ 2.751,02
AMORTIZACIONES	\$ 4.680,00	\$ 4.680,00	\$ 4.680,00	\$ 4.680,00	\$ 4.680,00
TOTAL GASTOS	\$ 207.353,21	\$ 208.831,62	\$ 208.028,48	\$ 207.134,57	\$ 206.139,61
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ (101,60)	\$ 4.637,53	\$ 11.844,74	\$ 19.334,86	\$ 27.123,89
15% PARTICIPACION TRAB.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.071,15)	\$ (2.202,44)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (101,60)	\$ 4.637,53	\$ 11.844,74	\$ 18.263,71	\$ 24.921,45
IMPUESTO RENTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.517,46)	\$ (3.120,13)
UTILIDAD NETA	\$ (101,60)	\$ 4.637,53	\$ 11.844,74	\$ 16.746,25	\$ 21.801,32

FUENTE: TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO

ELABORACIÓN: David González

5.6.3 FLUJO DE EFECTIVO DEL TIR Y EL VAN

A continuación se hace un análisis para determinar el VAN y el TIR del negocio, utilizando el costo de oportunidad o tasa de descuento, la cual se obtiene basándose en el cálculo del CAPEM. Esta tasa es del 11,03%. La fórmula y el cálculo de la tasas de descuento se encuentra en el anexo 6.

FLUJO DE EFECTIVO OPTIMISTA

Tabla 70: Flujo de efectivo optimista

AÑO	INVERSIÓN	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	67.779						(67.779)	-67.779
1	102	588.273	2.029	-	-	584.107	(4.267)	-2.238
2		618.519	3.508	425	603	628.786	9.239	13.775
3		648.685	2.704	3.127	4.430	676.964	20.722	30.983
4		682.908	3.582	5.788	8.199	728.923	32.028	49.597
5		716.049	816	9.223	13.066	784.967	46.629	69.734
6		770.471	16.567	10.830	15.343	845.425	48.780	91.520
7		812.124	16.567	14.367	20.353	910.653	63.809	115.096
8		856.995	16.567	18.194	25.775	981.038	80.075	140.610
9		905.340	16.567	22.336	31.643	1.056.998	97.680	168.226
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS							32,19%	
VALOR ACTUAL NETO AL					6,49%		190.873	374.786

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: David González

La tasa interna de retorno después de participación e impuestos es del 32,19% y el valor actual neto (VAN) es de \$190.873. Lo cual indica que es un negocio rentable.

FLUJO DE EFECTIVO MEDIO

Tabla 71: Flujo de efectivo medio

AÑO	INVERSIÓN	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PARTE IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PARTE IMP.
	67.779						(67.779)	-67.779
1	102	588.273	2.029	-	-	584.107	(4.267)	-2.238
2		608.971	3.508	-	-	613.312	4.342	7.849
3		628.348	2.704	1.230	1.742	643.978	12.658	18.334
4		649.073	2.240	2.951	4.180	676.177	19.972	29.344
5		669.898	816	4.899	6.940	709.986	28.250	40.903
6		704.413	11.969	5.748	8.143	745.485	27.181	53.041
7		728.943	11.969	7.660	10.851	782.759	35.305	65.786
8		754.699	11.969	9.667	13.695	821.897	43.836	79.167
9		781.743	11.969	11.775	16.681	862.992	52.794	93.218
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS							19,82%	
VALOR ACTUAL NETO AL					6,49%		76.526	184.420

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: David González

La tasa interna de retorno después de participación e impuestos es del 19,82% y el valor actual neto (VAN) es de \$76.526. Lo cual indica que en este escenario el negocio sigue siendo rentable.

FLUJO DE EFECTIVO PESIMISTA

Tabla 72: Flujo de efectivo pesimista

AÑO	INVERSIÓN	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	67.779						(67.779)	-67.779
1	102	588.273	2.029	-	-	584.107	(4.267)	-2.238
2		601.283	3.508	-	-	601.630	347	3.855
3		612.357	2.704	-	-	619.679	7.322	10.026
4		623.698	1.810	1.071	1.517	638.270	11.983	16.382
5		635.304	816	2.202	3.120	657.418	16.791	22.929
6		656.353	8.886	2.705	3.833	677.140	14.249	29.673
7		669.721	8.886	3.747	5.309	697.454	18.677	36.619
8		683.491	8.886	4.820	6.829	718.378	23.238	43.773
9		697.674	8.886	5.926	8.395	739.929	27.935	51.141
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS							8,24%	
VALOR ACTUAL NETO AL					6,49%		7.867	70.725

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: David González

La tasa interna de retorno después de participación e impuestos es del 8,24% y el valor actual neto (VAN) es de \$7.867. Lo cual indica que en este escenario el negocio tiene una rentabilidad por debajo del costo de oportunidad, sin embargo sigue siendo rentable.

Una vez realizado todo el análisis financiero, de Tetsuke Rolls, se puede concluir que en los tres escenarios analizados el negocio resulta viable y consistente en cuanto a su rentabilidad.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después del plan de negocios realizado, se puede concluir que el restaurante de sushi Tetsuke rolls, es una idea rentable y viable en los escenarios planteados. Es un negocio de bajo riesgo y alta factibilidad, que a pesar de tener fuerte competencia y producto permite sobresalir en el mercado. Esto se apoya en la investigación realizada tanto del entorno como del mercado en el que se desarrolla de industria restaurantera. La investigación de mercados realizada permitió confirmar que los consumidores tienen necesidades que la oferta del mercado actual aún no ha podido satisfacer, lo cual presenta un espacio de acción para la empresa propuesta. Las deficiencias en la oferta actual y las tendencias alimenticias y de salud que se han generado en el país y en el mundo presentan oportunidades que se deben aprovechar y permiten generar estrategias de acción dentro de un océano azul de alto valor.

A través de la investigación de mercados también se pudo confirmar que el concepto “all you can eat” que se planteó como principal herramienta de diferenciación, es sumamente atractivo y novedoso para los posibles clientes. Este concepto y todas las estrategias que fueron propuestas garantizan la factibilidad económica del negocio inclusive en el escenario pesimista, donde el negocio aun recupera la inversión dentro de los primeros dos años.

Una de las recomendaciones para la ejecución de este proyecto, es coordinar de manera adecuada la cadena de suministro del mismo, es muy importante establecer relaciones serias con los proveedores que garanticen bienes de calidad al restaurante, junto con una confianza de cumplimiento.

Se recomienda realizar plan piloto ofreciendo poca variedad de platos para de esta manera ahorrar costos, si los clientes no se encuentran satisfechos aumentar la variedad de platos ofrecidos. Sin embargo la recomendación más importante es la implementación del negocio.

Bibliografía

- Alvarez, Dr Rocio. «Medicos Ecuador.» 2012. 02 de Abril de 2012.
<http://www.medicosecuador.com/rocio_alvarez/articulos/estreslaboral.htm>.
- Arancibia, Karina. *Come más come mejor*. 4 de Enero de 2012. Abril de 2012.
- Diaz, Paola. «Restaurante de Sushi en Bogota.» Bogota, 20 de Febrero de 2010. Electrónico.
- DINAMARCA., VÍCTOR. «PROGRAMA FINANCIERO.» Elaborado por el autor, s.f. Documento de Excel.
- Emprende, La Palma. «lapalmaemprende.es.» 18 de Julio de 2011.
<http://ceaelapalma.pbworks.com/w/page-revisions/42426000/Cadena%20de%20valor%20de%20un%20restaurante>. 13 de Mayo de 2012.
- Euroresidentes. <http://alimentacion-cocina-gastronomia.euroresidentes.com/2006/03/cocina-y-tecnologa.html>. Marzo de 2006. Abril de 2012.
- FRANK FABOZZI, FRANCO MODIGLIANI. *Mercados e Instituciones Financieras Pág.: 286*. México: Prentice Hall, 1996.
- Hoy, Diario. «Ecuador sube en el índice global de Competitividad.» *Diario HOY* 08 de Septiembre de 2011: www.hoy.com.ec.
- INEC. «Encuesta de estratificación del Nivel Socio Económico NSE 2011.» 2011.
<http://www.inec.gov.ec/estadisticas/>. Abril de 2012.
- . *Niveles Socioeconómicos*. Ecuador, 2012.
- Inmediato, Ecuador. «Quito es la ciudad donde hay más delincuencia y robos.» *Ecuador Inmediato* 30 de Junio de 2011: <http://ecuadorecuadoriano.blogspot.com/2011/06/quito-es-la-ciudad-donde-hay-mas.html>.
- Kloter, Philip. *Fundamentos de Marketing*. Pearson Education, Última edición.
- Montgomery, Douglas. *Applied Statistics and Probability for Engineers*. México DF: McGraw Hill, 2002.
- Pinto, Jean Paul. «Material de clase.» Quito, Marzo de 2012.
- Republica, La. *Ecuador entre los países más corruptos, según Transparencia Internacional*. Quito, 1 de Diciembre de 2011. www.larepublica.ec.
- Saltos, Alfredo. «El Diario.» 24 de 03 de 2012. 01 de abril de 2012. <www.eldiario.com.ec>.
- Serrano, Tania. «Discrepancias institucionales y vulnerabilidad asociada en el valle de Los Chillos frente al peligro de lahares del volcán Cotopaxi.» San Rafael, Abril de 2011. Electrónico.

W. Chan Kim, Renée Maubogne. *La Estrategia del Oceano Azul*. Bogotá: Grupo editorial Norma, 2005.

ANEXOS

Anexo 1: METODOLOGÍA MATRIZ EFE

Metodología (Pinto)

- 1) Identificar las 10 principales oportunidades y amenazas.
- 2) Sumar la calificación de las principales oportunidades y amenazas.
- 3) Calculamos el porcentaje de cada uno de los factores en función de la suma total.
Obtenemos el % del total.
- 4) Calculamos la importancia promedio.
- 5) Dividimos el % del total de cada factor para el promedio y obtenemos la importancia normada.
- 6) Calificamos a la empresa en función de su capacidad de respuesta frente a los principales factores externos.
- 7) Multiplicamos el % del total de cada factor por la capacidad y obtenemos la calificación total de la empresa.
- 8) Interpretamos: si la calificación es superior a 1 la empresa tiene una importante capacidad de respuesta frente a los factores externos. Si la calificación total es inferior a 1 la empresa tiene una débil capacidad de respuesta frente a los factores externos

Anexo 2: GUÍA PARA REALIZAR ENTREVISTAS

Todas las preguntas que se presentan a continuación, se tomaron del material entregado en clase de Trabajo de Titulación, dictada por Jean Paul Pinto.

A) Preguntas referentes al mercado y las empresas existentes en el mercado

1. Cómo ha ido evolucionando en los últimos años el negocio de restaurantes en el Ecuador?
2. Cuáles son las principales oportunidades y amenazas que existen actualmente en el negocio de restaurantes? Qué tan saturado se encuentra el mercado?
3. Cuáles son las fortalezas de los principales restaurantes que se encuentran en el mercado? Cuáles son sus principales debilidades?
4. Qué restaurantes ofrecen elementos diferenciadores? Cuáles son los que han dado mejor resultado? Todas las empresas compiten de la misma manera?
5. Qué se necesita en un restaurante para ser competitivo?

B) Preguntas sobre los clientes y la propuesta de valor

1. Cómo describiría usted a las personas que más visitan restaurantes? Cuál sería un perfil “tipo” de los mismos?
2. Cuáles son los restaurantes de sushi que más acogida tienen entre los consumidores? En donde se los encuentra?
3. Con qué frecuencia las personas visitan restaurantes de sushi? Es una práctica de todos los días, de fines de semana, etc.
4. A qué aspectos de los restaurantes de sushi son de mayor importancia para los clientes?: precio, variedad, el lugar, la calidad?, etc. Por qué?
5. Qué tan satisfechos cree usted que están los consumidores con relación a lo que les ofrecen los restaurantes de sushi existentes en el mercado? Cuáles son los principales reclamos que hacen?
6. Qué recomendaría usted que se debe hacer para incrementar el nivel de satisfacción de los mismos? Qué otras cosas deberían ofrecer restaurantes para satisfacer mejor a los mismos? Qué cosas nuevas deberían implementar? Nuevos servicios, nuevos productos?

7. Qué tanta importancia le dan los clientes de un restaurantes de sushi a los siguientes aspectos?:
- a. Por ejemplo que pasaría si reduciríamos el precio?
 - b. Y si incrementamos la calidad, la rapidez y el servicio aumentaría el nivel de satisfacción de los clientes?
 - c. Qué pasaría si eliminaríamos ciertos platos del menú?
 - d. Y si decidimos ofrecer cosas nuevas como open bar y all you can eat. Aumentaría el nivel de satisfacción de los clientes? Aumentaría el número de clientes?

C) Preguntas de creatividad e innovación

1. Imaginemos que existe un restaurante de sushi ideal, cuáles serían sus principales características?
2. Si usted tuviera un presupuesto ilimitado y total libertad de acción para ponerse un restaurante de sushi, qué cosas implementaría? Qué innovación propondría? Para qué tipo de personas? Donde lo ubicaría? Cómo lo promocionaría? Utilizaría precios altos o bajos?

Anexo 3: GUÍA PARA REALIZAR FOCUS GROUP

Todas las preguntas que se presentan a continuación, se tomaron del material entregado en clase de Trabajo de Titulación, dictada por Jean Paul Pinto.

- Realizar una simulación con una de las técnicas que serán utilizadas durante el focus.

Si yo les digo “restaurante” qué palabras se les viene a la mente? (dejar que los participantes den varias respuestas y luego se inicia con las preguntas del objeto de estudio).

1. Percepciones comportamiento en restaurantes de sushi

- Ahora si yo les digo restaurante de sushi, que palabras se les viene a la mente (si los participantes mencionan palabras negativas con relación al producto o servicio profundizar en las razones de dichas percepciones negativas)...usar técnicas proyectivas
- Cuáles son las razones por las cuales ustedes visitan un restaurante de sushi? Qué es lo que más les gusta? Qué es lo que no les gusta?
- Cuáles son sus restaurantes de sushi favoritos y por qué?
- Qué tan frecuentemente comen sushi?
- Ustedes prefieren comer entre semana o fin de semana?
- Qué cambios deberían hacerse para que ustedes visiten un restaurante de sushi con más frecuencia?
- Qué fortalezas encuentran ustedes en los restaurantes de sushi en relación a otro tipo de restaurantes?
- Qué debilidades encuentran ustedes en los restaurantes de sushi en relación a otro tipo de restaurantes?

2. Percepción sobre los competidores

- Que opinan de los restaurantes de sushi que existen en la ciudad de Quito? Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- Qué aspectos creen que deberían ser mejorados en estos restaurantes?

- Qué otros servicios o productos deberían ofrecer para ser más atractivos a los ojos de los consumidores? Qué cosas nuevas o novedosas deberían ofrecer?
- Qué deberían eliminar o reducir porque no resulta atractivo a los ojos de los consumidores?
- A qué aspectos de un restaurante de sushi ustedes le dan una mayor importancia? Precio? Zonas utilizadas? Servicios? Seguridad, nombre de la empresa, etc.
- Cómo eligen ustedes a un restaurante cuyos servicios van a utilizar? Por recomendaciones? Publicidad en los medios de comunicación? Pagina web?

3. Pregunta de creatividad

- Si ustedes fueran los responsables de la creación de un restaurante de sushi. Cómo sería esa empresa? Cuáles serían sus principales características? Para qué tipo de personas? En donde la ubicaría? Con qué nivel de precios (altos, económicos)? Cómo lo promocionarían? Qué nombre le pondrían? Cómo lo diferenciarían del resto de empresas?
 - SE LE DA A LA PERSONA UNA HOJA DE PAPEL PARA QUE DIBUJE LA NUEVA EMPRESA Y PONGA EN DICHA HOJA SUS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS...

4. Presentación y análisis de la nueva propuesta de valor (Océano Azul)

Ahora les vamos a presentar un nuevo modelo de restaurante de sushi, para que ustedes nos den su opinión sobre el mismo.

Explicativo:

Se trata de un restaurante de sushi llamado Tetsuke Rolls, ubicado en el Valle de los Chillos. Este restaurante va a funcionar bajo un concepto completamente nuevo, queremos ofrecer un servicio tipo “all you can eat and drink”, donde el cliente al pagar cierta cantidad única de dinero, puede pedir la cantidad deseada de cualquier variedad de sushi ofrecida hasta quedar satisfecho y de igual manera en cuanto a las bebidas. Dentro del local, se creará un ambiente muy agradable y juvenil con horarios de atención prolongados para que la gente pueda ir y disfrutar del ambiente. Se busca agradar a todos los bolsillos por lo cual ofrecemos costos menores a la competencia pero con calidad superior. Para

lograr esto se piensa reducir en cierta cantidad la variedad del menú pero conservando los platos que son más agradables para los clientes.

ENTREGAR A LAS PERSONAS UNA MINI-ENCUESTA PARA CONOCER SU OPINION SOBRE EL NUEVO SERVICIO DE DEPORTES EXTREMOS

PREGUNTAS MINI-ENCUESTA

- Cuando vieron el nuevo restaurante, qué fue lo primero que se les vino a la mente?
- Qué fue lo que les gusto? Por Qué?
- Qué fue lo que les disgusto? Por Qué?
- Qué tan diferente perciben a éste restaurante con relación a los que ya se encuentran en el mercado? Lo ven como mejor o peor? Por Qué?
- Qué opinión tienen de lo que hemos eliminado/reducido? (precio, variedad)
- Qué opinión tienen de lo que hemos aumentado/creado? (“all you can eat”, horarios, ambiente)
- Qué opinión tienen de lo que estamos ofreciendo de novedoso?
- Qué cambios le harían a éste nuevo restaurante?
- Qué opinan del nombre? Le harían algún cambio al nombre?
- A quién creen ustedes que le podría gustar éste nuevo restaurante? Por Qué?
- Quienes creen ustedes que más influye en la elección de un restaurante? Amigos, familia, la pareja, los compañeros de trabajo, etc?
- Donde creen ustedes que se debería ubicar esta nueva empresa? Por qué
- Qué política de precios manejarían ustedes: precios altos, precios económicos?
- Como promocionarían ustedes el nuevo servicio? Televisión, radio, prensa, uso de redes sociales, promociones, cupones, página web, etc?
- Si la empresa ya estuviera funcionando, ustedes acudirían a la misma? Por Qué?
- Alguna sugerencia o crítica final?

Anexo 4: FORMATO DE ENCUESTA

La siguiente encuesta se basó en el material compartido por el compañero de clase Andrés Saltos.

BUENOS DÍAS				
POR FAVOR AYUDEME LLENANDO LA SIGUIENTE ENCUESTA				
1.- ¿Cuáles son los restaurante de sushi que ha frecuentado los últimos meses?				
<input type="checkbox"/> a) Noe Sushi Bar	<input type="checkbox"/> b) Sake	<input type="checkbox"/> c) Wasabi	<input type="checkbox"/> d) Swiss Hotel	
<input type="checkbox"/> e) Kobe by Noe				
2.- ¿De estos lugares que visitó, califíquelos respecto a los siguientes aspectos?				
Aspectos a calificar	Nivel de satisfacción			
	Muy malo	Malo	Alto	Muy alto
1. Sabor y calidad	1	2	3	4
2. Variedad en el menú	1	2	3	4
3. Precio	1	2	3	4
4. Servicio	1	2	3	4
5. Ambiente	1	2	3	4
3.- ¿Con que frecuencia suele asistir a estos restaurantes de sushi?(Marque una sola opción)				
<input type="checkbox"/> a) más de una vez a la semana				
<input type="checkbox"/> b) una vez a la semana				
<input type="checkbox"/> c) cada 15 días				
<input type="checkbox"/> e) una vez al mes				
<input type="checkbox"/> f) más de una vez al mes				
4.- ¿Qué o quien ejerce una mayor influencia sobre usted al momento de elegir un restaurante de sushi?(Marque una sola opción)				
<input type="checkbox"/> a) Pareja	<input type="checkbox"/> b) Hijos	<input type="checkbox"/> c) Padres	<input type="checkbox"/> d) amigos	
<input type="checkbox"/> e) compañeros de trabajo			<input type="checkbox"/> f) Publicidad	
5.- ¿A que le da más importancia al momento de elegir un restaurante de sushi? (seleccione las 3 más importantes)				

<input type="checkbox"/> a) Precio
<input type="checkbox"/> b) Variedad de menú
<input type="checkbox"/> c) Sabor
<input type="checkbox"/> d) Ambiente
<input type="checkbox"/> c) Servicio
6.- ¿Qué cambios le gustaría hacer en estos lugares para volverlas más llamativas? (Por favor seleccione 3 opciones)
<input type="checkbox"/> a) Locales más amplios
<input type="checkbox"/> b) Mayor variedad en el menú
<input type="checkbox"/> c) Mejoramiento de la imagen del local
<input type="checkbox"/> d) Servicio a domicilio
<input type="checkbox"/> e) Espacio reservado para recreación (fútbolín, televisión, billar)
<input type="checkbox"/> f) All you can eat
7.- ¿Qué tipo de sushi es su preferido? (Por favor seleccione 3 opciones)
<input type="checkbox"/> a) Camarones
<input type="checkbox"/> b) Vegetales
<input type="checkbox"/> c) Carne
<input type="checkbox"/> d) Anguila
<input type="checkbox"/> e) Salmon
<input type="checkbox"/> f) Langostino
A continuación queremos presentarles un nuevo concepto de un restaurante de sushi, y quisiéramos conocer su opinión sobre la misma. Es una propuesta donde el cliente podrá ir al restaurante y por un precio determinado, comer todo lo que avance de cualquier tipo de sushi ofrecido en el local. Esto incluye bebidas no alcohólicas.
8.- Cuando vio la nueva propuesta de restaurante de sushi, ¿Qué fue lo primero que se le vino a la mente?

(Marque con una X)
<input type="checkbox"/> a) Me parece un restaurante de sushi interesante, quisiera saber donde está ubicado
<input type="checkbox"/> b) Es un restaurante de sushi interesante, pero le falta algo
<input type="checkbox"/> c) No me gusto el nuevo concepto del restaurante de sushi, nada interesante
9.- ¿Cómo calificaría el nuevo concepto “ALL YOU CAN EAT” en un restaurante de sushi? (marque una sola opción)
<input type="checkbox"/> a) Muy novedoso
<input type="checkbox"/> b) Novedoso
<input type="checkbox"/> c) Parecido a lo que ya existe
<input type="checkbox"/> d) Muy parecido a lo que ya existe
10.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio "ALL YOU CAN EAT"?
<input type="checkbox"/> a) 10USD
<input type="checkbox"/> b) 15USD
<input type="checkbox"/> c) 20 USD
<input type="checkbox"/> d) 25USD
11.- ¿Con que frecuencia asistiría usted a este nuevo restaurante? (seleccione una solo opción)
<input type="checkbox"/> a) más de una vez a la semana
<input type="checkbox"/> b) una vez a la semana
<input type="checkbox"/> c) cada 15 días
<input type="checkbox"/> e) una vez al mes
<input type="checkbox"/> f) más de una vez al mes
12.- ¿Asistiría usted a este nuevo restaurante con el nuevo concepto “ALL YOU CAN EAT”?
<input type="checkbox"/> a) Definitivamente iría
<input type="checkbox"/> b) Probablemente iría

c) Probablemente no iría

d) Definitivamente no iría

Finalmente quisiera hacerle algunas preguntas para conocerlo de mejor manera

EDAD	
15-25	<input type="checkbox"/>
26-35	<input type="checkbox"/>
36-45	<input type="checkbox"/>
45 o más	<input type="checkbox"/>

Tiene hijos si su respuesta es si ¿cuantos?			
1	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	4 o mas	<input type="checkbox"/>

INGRESOS FAMILIARES	
Menos de 1000	<input type="checkbox"/>
1000-3000	<input type="checkbox"/>
3000 a más	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Hombre	<input type="checkbox"/> Mujer

Anexo 5: TAMAÑO DE LA MUESTRA

Con los datos de la población del Valle de los Chillos y del mercado objetivo, calculamos el tamaño de la muestra donde: (Montgomery)

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{(N - 1) \times E^2 \times Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

N= tamaño población=26400

Z= nivel de confianza=1,96

E= error= 0,1

p= Variabilidad positiva=0,5

q= variabilidad negativa=0,5

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 26400}{26399 \times 0,1^2 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 183$$

Anexo 6: TASA DE DESCUENTO

La tasa de descuento se obtiene basándose en el cálculo del CAPEM el cual se realiza con la siguiente fórmula. (FRANK FABOZZI)

$$K_e = RFR + \alpha \times (ERPUS \times \beta) \times z$$

Donde:

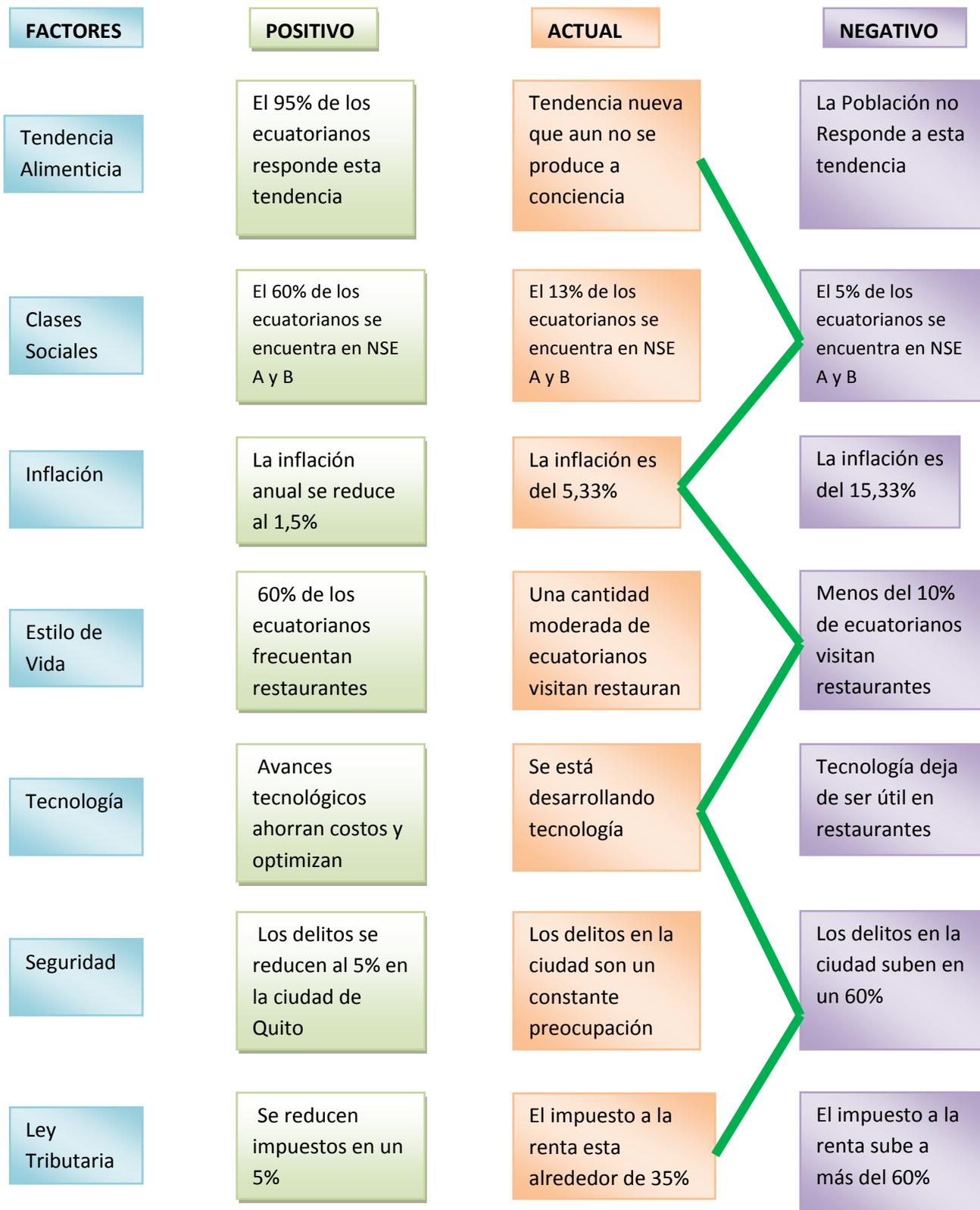
- K_e : Es igual al costo esperado del “equity”.
- RFR: Es la tasa libre de riesgo para un año.
- β : En su cálculo se ha utilizado un beta comparable del sector de alquiler de carros en US, basado en una muestra de 20 empresas; información provista en el sitio de Internet del Profesor Aswath Damodaran (www.damodaran.com).
- ERPUS: “Equity Risk Premium” el retorno anual adicional exigido sobre la tasa libre de riesgo de los Estados Unidos
- α : Coeficiente de variación en el mercado local dividido por el coeficiente de variación en los Estados Unidos.
- z : Constante para ajustar la interdependencia entre la tasa libre de riesgo y el “Equity Risk Premium”.

Los valores utilizados para el cálculo son los siguientes:

Rendimiento Bono Ecuador =	0,1275
Beta =	1,75
Risk Premium USA=	3,23
Volatilidad USA=	0,14
Volatilidad Ecuador=	0,54
Factor corrección=	0,5
Tasa de descuento=	11,03%
Alfa=	3,95

Al utilizar estos valores dentro de la fórmula anterior se obtiene que la tasa de descuento o costo de oportunidad es del 11,03%.

Anexo 7: ESPACIO MORFOLÓGICO: FUTURO INDESEADO



Escenario 2: Lo que no me gustaría que pase

Nos encontramos en el año 2015, en presidente Correa sigue en el poder. Las cosas se encuentran muy mal, la gente esta desmotivada, existe mucha pobreza en el país, la brecha social se ha hecho muy grande, la población a dejado de visitar locales comerciales como restaurantes. Los delitos y delincuencia en el país han sobrepasado los límites, los impuestos son tan altos que ahuyentan a los inversionistas.