

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**Modelo de Gestión para una Tratoría especializada en comida italiana
casera, en la zona norte del distrito Metropolitano de Quito**

ITALIA

TRATORIA

Isabel Cristina Puente Valdivieso

Gianpaulo Iorio

BORRADOR FINAL

**Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de
Master en Administración de Negocios (MBA)**

Quito, julio de 2009

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Modelo de Gestión para una Tratoría especializada en comida italiana
casera, en la zona norte del distrito Metropolitano de Quito**

Isabel Cristina Puente Valdivieso

Gianpaulo Iorio

Ing John Andrade, M.S.

Director de Tesis

Nombre, título académico,

Miembro del Comité de Tesis

Nombre, título académico,

Miembro del Comité de Tesis

Fabrizio Noboa., Ph.D.

Director de la Maestría en Administración de Negocios

Nombre, título académico,

Decano del Colegio de Administración de Empresas

Víctor Viteri., Ph.D.

Decano del Colegio de Postgrados

© Derechos de autor
Isabel Cristina Puente Valdivieso
Gianpaulo Iorio
2009

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo, a nuestras queridas familias. Sin ellas no habría sido posible la culminación de esta tesis y de nuestros estudios, en especial a Mónica esposa de Gianpaulo y María Isabel madre de Isabel Cristina.

Agradecimientos

Nuestro especial agradecimiento por el apoyo en la elaboración de esta tesis a John Andrade, profesor de la Maestría en Administración de Empresas sin su apoyo no hubiera sido posible la terminación de la misma.

A Todos los profesores de la maestría quienes, han dejado una huella en nuestra trayectoria profesional.

Finalmente queremos agradecer al Doctor Fabricio Noboa, director de la Maestría en Administración de Negocios.

Resumen Ejecutivo

“*Pronto*” es la única cadena de comida Italiana que refleja el auténtico ambiente mediterráneo, evocando lo más tradicional de la cocina italiana en un entorno muy alegre y familiar, característico de las típicas trattarías italianas, distinguiéndose por sus precios razonables y accesibles. Este nuevo concepto en el norte de Quito ofrece un menú que se diferencia de la competencia ya que ofrece al consumidor una gran variedad de pastas frescas, rellenas, diversas recetas y pizzas en horno de leña con un servicio calido y de excelente calidad, sintiéndose así en Italia.

El plan contempla la apertura de 3 locales en los tres primeros años con el objetivo de consolidar la marca y ofrecer como negocio paralelo una línea de pastas frescas, rellenas y salsas producidas bajo el mismo nombre, con venta en los locales y al detal. Así los clientes podrán preparar en sus hogares sus platos favoritos, degustados en las instalaciones del restaurante, ya que una particularidad de esta cadena es compartir con los clientes las recetas y las pastas ya preparadas. Adicionalmente todos los locales contarán con una gellatería con la más amplia variedad de los muy conocidos helados italianos.

El proyecto esta dividido en 3 fases, la primera comprende la apertura de los 3 primeros locales, la segunda el lanzamiento de la marca de pastas y salsas con venta directa y al detal y una tercera fase que comprende el lanzamiento de la franquicia con el fin de abrir locales en Guayaquil, y los países de la región Andina, Colombia, Perú y Venezuela. El plan de marketing y análisis financiero estará enfocado a la primera fase del proyecto la cual busca el posicionamiento de la marca a través del primer local de “*Trattoria Italia*” como fase crítica para el desarrollo de las siguientes.

TABLA DE CONTENIDO

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1. Diseño De la investigación

- 1.1.1. Objetivo General y Objetivos específicos**
- 1.1.2. Tipo de Estudio Cualitativo-cuantitativo**
- 1.1.3. Investigación de mercado**
- 1.1.4. Focus Group**
- 1.1.5. Limitaciones de la Investigación**
- 1.1.6. Limitaciones de la Investigación**
- 1.1.7. Conclusiones del Estudio**

2. ANALISIS EXTERNO

2.1. Situación general del Ecuador

- 2.1.1. Análisis Económico**
- 2.1.2. Análisis Político**
- 2.1.3. Análisis Social**
- 2.1.4. Análisis Tecnológico**

2.2. Análisis Sectorial

- 2.2.1. Cadena de valor y Procesos Críticos**
- 2.2.2. Factores críticos de éxito**
- 2.2.3. Características Demográficas del Mercado**
- 2.2.4. Barreras de salida**
- 2.2.5. Análisis FODA**

3. PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Visión, misión y objetivos iniciales

3.1.1. Misión

3.1.2. Visión

3.1.3. Objetivos iniciales

3.2. Posicionamiento

3.2.1. Estrategias de demanda primaria y secundaria

4. PLAN COMERCIAL

4.1. Precio

4.2. Producto

4.3. Plaza

4.4. Promoción

4.5. Brief de Comunicación

4.6. Logo y Slogan de Promoción

5. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Organigrama y funciones

5.2. Flujo del Servicio

5.3. Gestión de la Calidad

5.3.1. Control de calidad /Esquema de Servicios

5.3.2. Estándares de Servicios

5.3.3. Flujode Producción

6. PLAN FINANCIERO

6.1. Supuestos generales

6.2. Estructura del capital y financiamiento

6.3. Flujo de efectivo proyectado

6.4. Costos de personal

6.5. Punto de equilibrio

6.6. TIR y VAN

6.6.1. Tasa de descuento

6.6.2. Recuperación de la inversión

- 6.7. Escenario pesimista**
- 7. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS**
 - 7.1. Conclusiones**
 - 7.2. Comentarios**
- 8. ANEXOS**
 - 8.1. Índice de ilustraciones**
 - 8.2. Índice de tablas**
 - 8.3. Distribución de la población 2000/2010**
 - 8.4. Resultados de investigación cualitativa**
 - 8.4.1. Guía de trabajo**
 - 8.4.2. Hojas de evaluación**
 - 8.4.3. Objetivos generales y específicos**
 - 8.4.4. Metodología y presentación**
 - 8.4.5. Preguntas generales**
 - 8.4.6. Concepto: Preguntas y sugerencias**
 - 8.4.7. Evaluación del concepto**
 - 8.4.8. Nombre, logo y slogan**
 - 8.4.9. Conclusiones finales de la investigación cualitativa**
 - 8.5. Resultados de la investigación cuantitativa: encuesta exploratoria**
 - 8.5.1. Cuestionario encuesta exploratoria**
 - 8.5.2. Tablas de resultados finales**
 - 8.6. Resultados de la investigación cuantitativa: encuesta definitiva**
 - 8.6.1. Cuestionario encuesta definitiva**
 - 8.6.2. Tablas de resultados finales**
- 9. Bibliografía y referencias**

CAPITULO I

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1 Diseño de la Investigación

1.1.1. Objetivo General y Objetivos específicos

Objetivo General.- Realizar una prueba de concepto y establecer el potencial de mercado para la instalación de una trattoria italiana en la zona norte de Quito o valle de Cumbayá.

Objetivos específicos:

- Establecer la aceptación de las diferentes opciones gastronómicas de estilo Italiano en el consumidor, con el fin de desarrollar el mejor menú que diferencie el concepto y satisfaga plenamente las necesidades.
- Establecer cual será el mercado objetivo (segmentación).
- Realizar un estudio geográfico para determinar cuáles serían las locaciones más adecuadas para la trattoria.
- Realizar un estudio de la competencia, oferta disponible, precios y participación de mercado, etc.
- Investigar las preferencias del consumidor de este estilo de restaurantes con el fin de desarrollar elementos diferenciadores.

1.1.2. Tipo de Estudio: Cual-quantitativo

El Universo de este análisis serán hombres y mujeres, visitantes habituales de restaurantes de nivel medio alto y alto, que vivan en el norte de la ciudad de Quito o valle de Cumbayá, consumidores de comida internacional, con un nivel socioeconómico, medio, medio alto y alto.

La investigación se dividió en dos etapas: grupos focales, y encuestas que proporcionaron información sobre preferencias.

- Metodología de cálculo de la muestra para el estudio cuantitativo:

$$n = \frac{P(1-P)S^2}{D^2}$$

N es el tamaño de la muestra

D es el margen de tolerancia (8%)

S es el nivel de confianza (95%, con un valor estándar de 1,96)

P es la prevalencia esperada del parámetro a evaluar

En el cálculo del tamaño de la muestra para el presente estudio se desconoce el parámetro p , por lo que se aplicó la opción mas desfavorable ($p= 0,5$). De esta manera se asegura que el tamaño de la muestra sea suficiente para obtener datos relevantes. Por lo tanto, el cálculo del número de personas encuestadas se determinó así:

$$N = \frac{0,5(1-0,5)1,96^2}{0,08^2}$$

= > **N = 150**

1.1.3. Investigación de Mercado

El Focus Group se realizó para consultar a las personas sobre el concepto que tenían de restaurantes en la ciudad e Quito y así extraer nuevas ideas, luego se corrió una encuesta a 150 personas para cuantificar los factores de interés, encontrados en el estudio cualitativo.

1.1.4. Focus Group

El 19 de Abril de 2008 se realizó un Focus Group con 6 participantes. Con una duración de 90 minutos aproximadamente, se agrupó a hombres y mujeres representativos del universo estudiado.

El grupo estuvo compuesto por individuos de ambos sexos, con edades comprendidas entre 26 y 42 años, de diversos estados civiles, empleados a nivel ejecutivo y medio. Los asistentes se caracterizaron por ser consumidores de restaurantes con características similares al del propósito de estudio, y a los que frecuentan aproximadamente una vez por mes.

1.1.5. Encuesta

Las encuestas se realizaron a hombres y mujeres entre 18 y 60 años de edad de nivel socio económico medio, medio alto de la zona norte urbana de la ciudad de Quito, que frecuentan restaurantes similares.

1.1.6. Limitaciones de la Investigación

Al realizar las encuestas se escogieron a personas cercanas y de fácil acceso en un alto porcentaje del norte de la ciudad, no fue un muestreo aleatorio y no estatificado como se hubiera deseado. Influyeron los limitados recursos económicos y de tiempo. El muestreo, fue por tanto, de conveniencia a juicio del investigador. Para compensar esta limitación, en el análisis financiero del proyecto se empelo un enfoque más bien conservador.

1.1.7. Resultados de la investigación de mercado, estudio cualitativo

Las respuestas se enfocaron en el ambiente y en el servicio principalmente, en segundo plano se mencionó la calidad de la comida. Según los asistentes

el servicio es fundamental a la hora de escoger un restaurante, se llegó a respuestas como:

- a) **Servicio.-** La atención es tema principal, la prefieren cordial y personalizada, guardando un estilo formal, con un buen asesoramiento en términos del menú y del maridaje adecuado, algunos opinaron que les gusta ser atendido por un metro, aparte del mesero. Se ofrecieron algunos ejemplos de buen servicio.
- b) **Frecuencia y restaurantes preferidos.-** Se frecuentan entre 3 a 4 veces por semana hasta una vez por mes. Los lugares de preferencia fueron los siguientes: Astrid y Gastón, El Sur, San Telmo, Pavarotti, El Risotto, La Querencia, La Choza, Fridays, Espaguetti, Capuletto, La Viña, Mea Culpa, El Mesón de San Isidro, Tanochi, y La Briciola, entre otros. Cabe destacar que los restaurantes Italianos estuvieron presentes como una opción para todos los participantes.
- c) **Estilos de comida preferidos.-** Todos mencionaron la comida italiana como uno de los tipos de comida preferidos, así como otros de: carnes, mariscos, comida fusión, y sushi. Cabe destacar que se hizo distinción entre un restaurante italiano y una pizzería. Se mencionó que las recomendaciones del mesero son importantes a la hora de escoger un restaurante.
- d) **Decoración y ambiente.-** Este punto no quedó muy claro, hubieron diferentes opiniones aunque la más mencionada era un estilo moderno, minimalista con colores fuertes y una iluminación baja, se busca un ambiente cálido. Es importante destacar que algunos prefieren las terrazas con una buena vista, la madera resaltó como material dentro de la decoración y, como elemento de importancia, buscan privacidad con el espacio entre las mesas.
- e) **Promedio de gasto por persona.-** Mencionaron que prefieren los sitios no muy caros, los gastos variaron entre 15 y 50 dólares por persona en

este tipo de comidas. Algunos mencionaron que si el lugar es económico aumentarían su frecuencia de visita.

- f) **Preferencias en consumo de platos y restaurantes italianos.-** Los participantes mostraron un buen conocimiento del mercado de restaurantes italianos así como de las distintas opciones gastronómicas. Entre los restaurantes más mencionados por destacar: Sol y Luna, Risotto, Pavarotti, La Briciola, Espaguetti, Capuleto e IL Forno. Entre los platos preferidos la pizza y la lasagna fueron los más mencionados, también se hablaron de opciones como el carpaccio, pastas rellenas, risotto y mariscos. Muchos sitios no son consistentes con la calidad y esto es algo que los participantes resaltaron. Sensaciones e impresiones: los consumidores buscan productos frescos, buenos sabores combinado con un concepto que sea novedoso, una opción distinta, precios cómodos y ambiente familiar.

Nivel de conocimiento y preferencia de la comida italiana

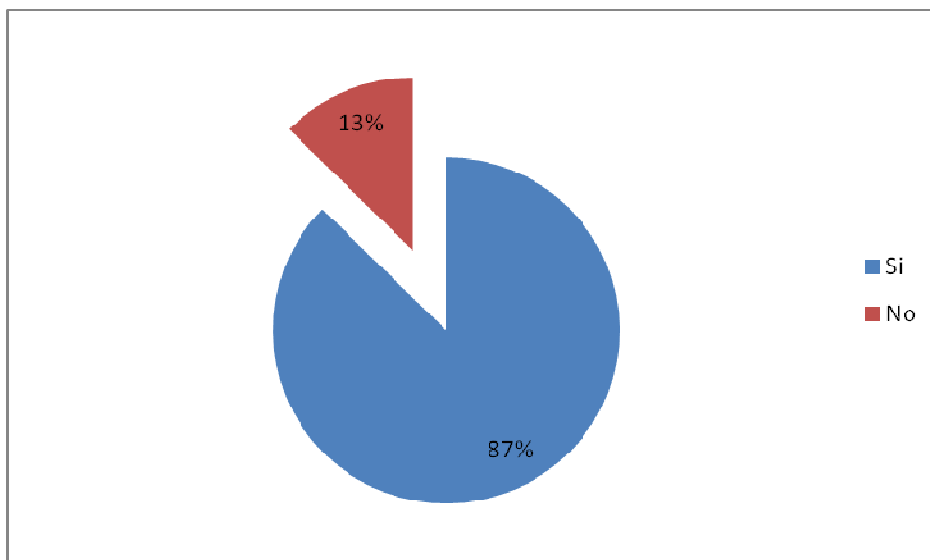
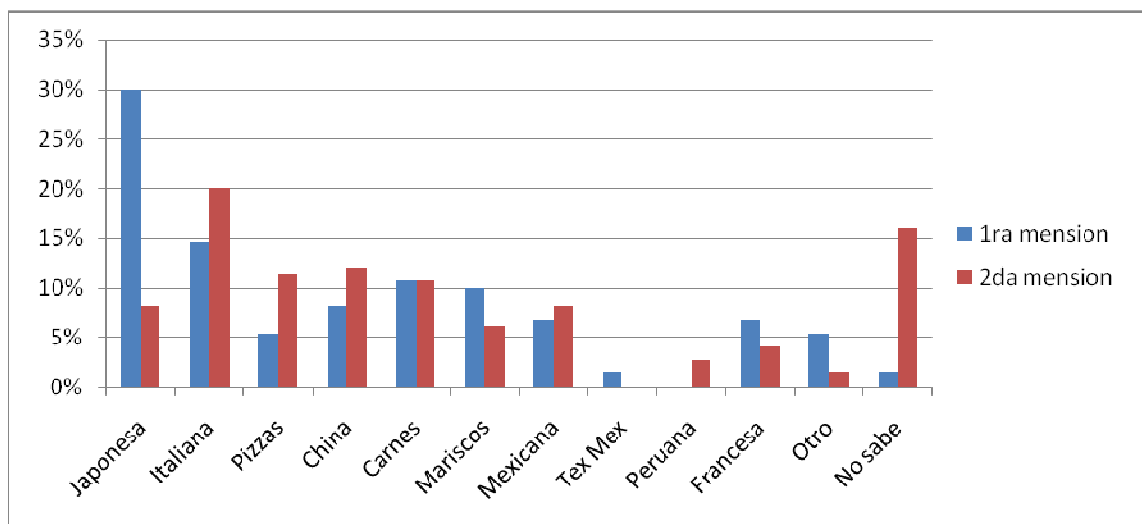


Ilustración 1: porcentaje de personas que consumen comida italiana

Al empezar el cuestionario se trató de definir el nivel de recordación y preferencia que existía en el mercado hacia la comida italiana para definir si se trataba de una encuesta valida y si el encuestado estaba dentro de nuestro mercado potencial.



Ilustracion 2: nivel de recordación, primera y segunda mención.

Una cuarta parte de las personas encuestadas selecciono la cocina italiana como su preferida quedando como primera opción en términos de preferencia, por otro lado la pizza también pudiera sumar puntos dentro de la opción italiana, es importante tener en cuenta la penetración que han tenido

las comidas orientales en el mercado como la japonesa.

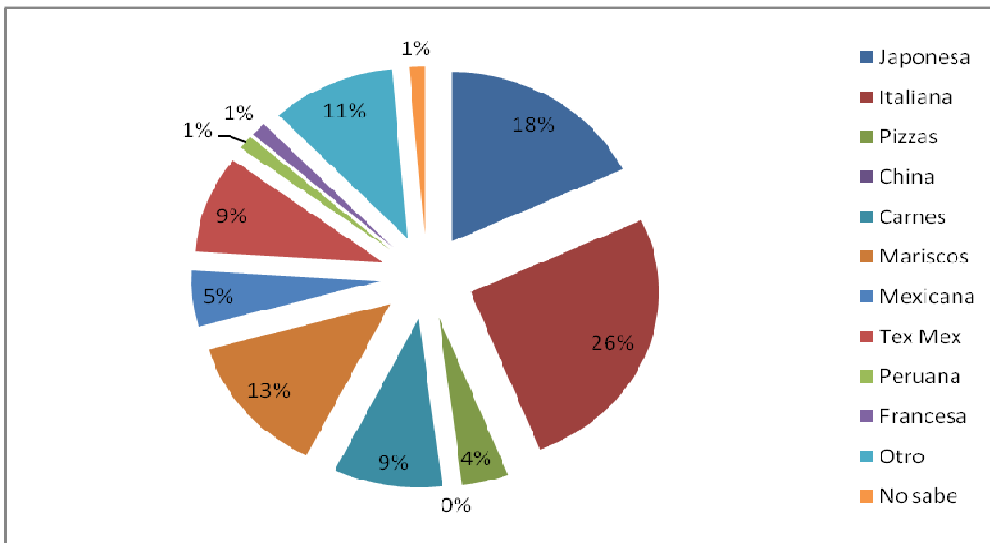


Ilustración 3: preferencia de consumo por tipo de comida

El mercado está muy diversificado lo que representa una buena oportunidad para desarrollar diferentes nichos de mercado para el proyecto.

Nivel de asociación al hablar específicamente de comida italiana.- La mayoría de las personas tiene claramente definidos ciertos platos cuando piensan en comida italiana, por lo que podemos concluir que hay mucha claridad cuando se escoge este tipo de comida y cuales son las opciones que nunca deben faltar en el menú.

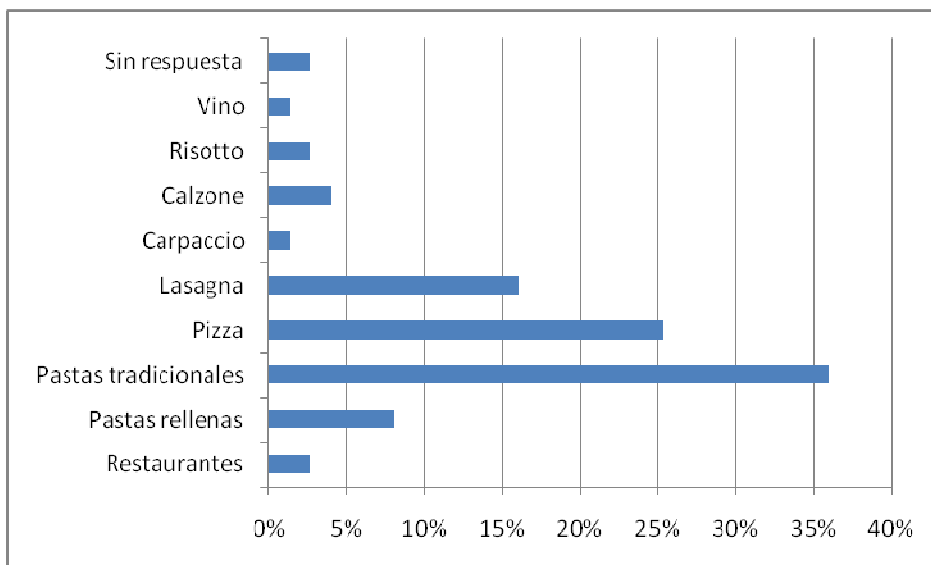


Ilustración 4: primero que se le viene a la mente en comida italiana

Top of mind de restaurantes de comida italiana.- En cuanto al nivel de recordación de los distintos restaurantes italianos en Quito el mismo es bastante disperso. Los tres más recordados son El Rissotto, La Bricciola y el Spaguetti alcanzando el primero de estos solo un 25% y el tercero el 11%. Se puede concluir que no hay un liderazgo fuerte en el mercado y que el mismo se encuentra diversificado entre muchas marcas por lo que sería importante destacar este punto como oportunidad para la estrategia del proyecto.

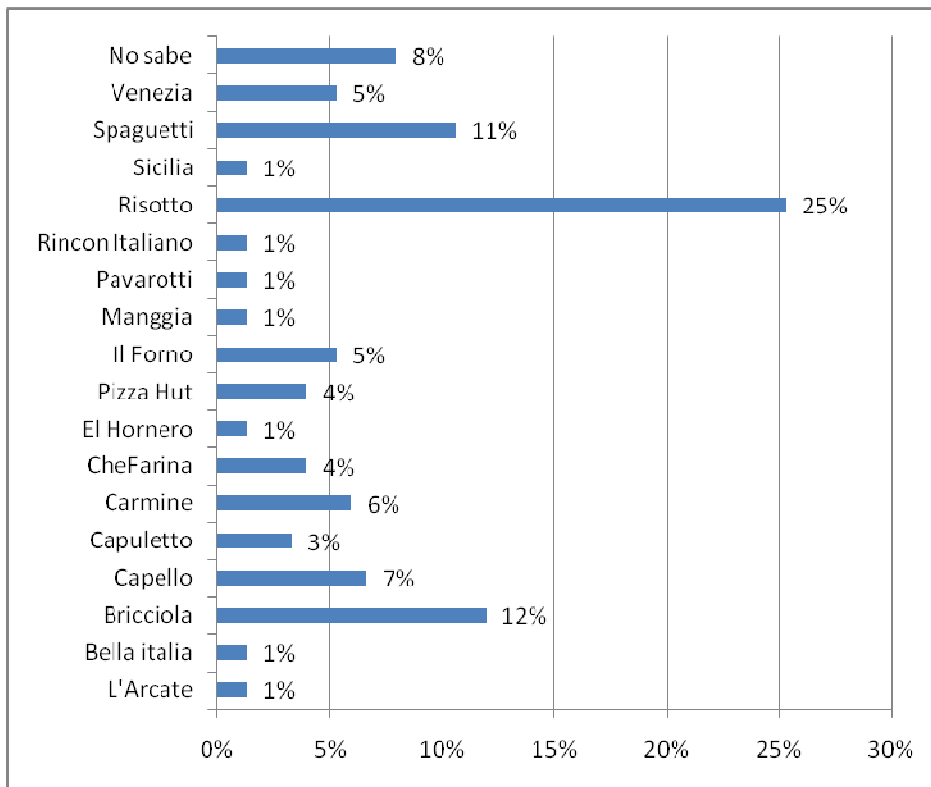


Ilustración 5: Top of mind de restaurants

Visitas a restaurantes.- Cuando se habla de frecuencia de visita por nombre de restaurante el resultado es muy parecido al anterior, la respuesta es muy diversificada inclusive vale destacar que en mayor porcentaje del 22% la gente no sabe cual es el restaurante que más visita. Esto representa un vacío de posicionamiento en el mercado que puede ser capitalizado con una buena estrategia de marketing durante el proyecto.

Se puede concluir que el concepto de Trattoria Italiana tuvo una alta aceptación entre los participantes al focus group haciendo especial énfasis en el servicio y ambiente del sitio como clave para el éxito.

La apertura de un concepto de Trattoria Italiana con un servicio personalizado, especializado y dentro de un ambiente ecléctico y cálido brindando las mejores opciones de la gastronomía Italiana, guardando un concepto artesanal y con precios razonables, caracterizado por servir

porciones considerables, tendría una gran aceptación en el Norte de Quito dentro del segmento de clases socioeconómica media alta y alta.

CAPITULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO DEL SECTOR

2.1 Situación general del Ecuador

2.1.1 **Análisis Económico.-** Dentro del marco Macroeconómico el país pretende reducir el déficit de la balanza de pagos, y el desequilibrio en la balanza de pagos por las abultadas importaciones no petroleras, por lo que el Gobierno, como políticas estatales, prohíbe la importación de ciertos bienes; en otros, elevar los aranceles y determinar cupos de importación. Situación que influye directamente en la primera fase del negocio, ya que la apertura de los 3 primeros locales, involucra la importación de la maquinaria e insumos como: pastas, salsas y bebidas. Lo que representa una alta inversión, que por consecuencia no permite participar en el mercado con precios competitivos. Países vecinos como Perú y de Colombia mantienen políticas comerciales abiertas y construyen un ambiente atractivo para las inversiones, escenario muy diferente a de Ecuador, por lo que inversión extranjera directa en los últimos dos años ha ido en decadencia, debilitando la economía interna, limitando la creación de nuevas fuentes de trabajo, cerrando empresas, o recortando personal, ya que estas prefieren establecerse en países con condiciones diferentes. Como consecuencia el desempleo se ha incrementado, y los ingresos de la población se han reducido, enfocando el consumo en artículos de primera necesidad dejando de lado bienes y servicios suntuosos.

Los factores antes mencionados y el peligro la des-dolarización han frenado los créditos hacia la pequeña y mediana empresa lo que dificulta arrancar con un capital semilla para el restaurante, ya que no se cuenta con una opción crediticia. La reforma tributaria que busca generar más impuestos, obliga a reducir la utilidad esperada para las

empresas privadas, por ende del negocio que se pretende emprender.

2.1.2 Análisis Político.- Con la nueva constitución vigente, la cual propone una “economía social y solidaria”, figuras de contratación como la terciarización fueron abolidas, obligando a las empresas a brindar condiciones igualitarias a todos sus empleados, lo que implica una mayor inversión y compromiso con aportes a organismos estatales como el IESS., disminuyendo la utilidad de las mismas. La posición política actual de gobierno no es la más propicia para ayudar a mi negocio ya que figuras de contratación que ya no existen como la terciarización hubieran sido las óptimas, además, las políticas impositivas minimizan la utilidad esperada, aspectos no favorables para las empresas pequeñas.

2.1.3 Análisis Socio-cultural.- La clase media y media alta, las cuales en su mayoría han sido perseguidas medidas económicas como las impositivas. Estas clases si bien son minoría en el país, son el grupo objetivo, el cual ha cambiado de condiciones y en muchos casos el consumo suntuoso como comer afuera ya no es prioridad, sobre todo en la clase media, lo que directamente reduce el mercado de consumidores. A pesar de este diagnóstico las actitudes, percepciones y tendencias de la clase socio económica en mención se enfocan a la sociabilización y a un consumismo social de apariencias lo que no ha frenado la visita de espacios propicios para estas interacciones como son los restaurantes.

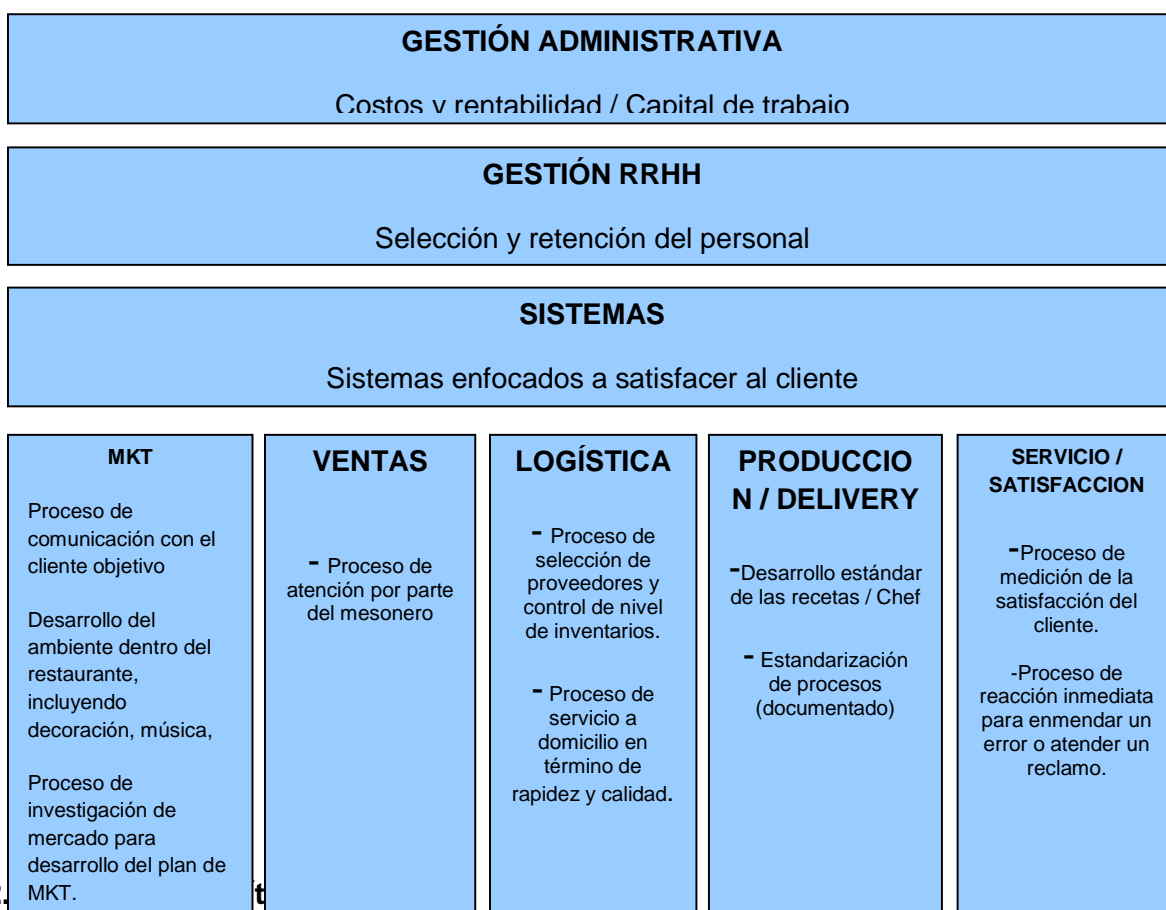
2.1.4 Análisis Tecnológico.- Existen varias alternativas en el mercado mundial que permiten implementar a este tipo de negocio con tecnología; por ejemplo el EPOS-lite, es un dispositivo para ordenar la comida desde la comodidad de la mesa, mediante una pantalla touch-

screen en la cual se puede ver el menú disponible y pagar la cuenta con tarjeta de crédito.¹ O se pueden implementar pantallas touchscreem en las mesas. En lo que se refiere a los softwares contables y de inventario hay una gran variedad. Lamentablemente el importarlas implica una inversión muy alta encareciendo los servicios y los productos ofrecidos. En el Ecuador no hay productos similares para implementar, únicamente los contables y financieros.

¹ http://clarividente.bligoo.com/content/view/288924/EPOS_lite_tecnologia_para_restaurantes.html

2.2 Análisis Sectorial

2.2.1 Cadena de Valor y Procesos Críticos



De la cadena de valor se identifican cuales los siguientes factores críticos de éxito:

1. Generación de una diferenciación, de ambiente y menú, atractiva para el consumidor y que se pueda establecer de manera rentable.
2. El Proceso de comunicación con el público objetivo, que tramita los aspectos diferenciadores del concepto.
3. La cadena de suministros para obtener continuamente insumos de excelente calidad.

4. Servicio a domicilio rápido, eficiente y manteniendo la calidad de los productos.
5. La estandarización de procesos, para asegurar la calidad del producto.
6. Mantener un servicio al cliente de excelente nivel que sea percibido de forma positiva por el mismo.
7. Enfoque hacia la relación a largo plazo con el cliente.
8. Ubicación del local.

Par conocer el sector, se realizó varias entrevistas informales a profesionales que manejan actualmente varias de las principales cadenas de comida rápidas del país. El índice de ingresos y también de fracasos en el sector de restaurantes es muy alto. Según estimaciones de una de las cadenas más importantes de comida rápida. Cada mes se inauguran aproximadamente entre 20 y 25 restaurantes de diferentes categorías, y se cierran entre 10 y 15 locales por diversos motivos, principalmente por falta de capital de trabajo que sostenga la operación antes de haber llegado al punto de equilibrio. Por otro lado, el crecimiento del sector ha sido ascendente en los últimos años, en el 2007 el crecimiento fue de un 14% en términos de facturación, según datos del Banco Central del Ecuador.

Las principales cadenas como el grupo KFC, McDonald's, grupo MB, Fridays, entre otras tienen planes de apertura de varios locales para este año. De hecho, en el primer semestre estas cadenas abrirán más de 10 nuevos locales en la ciudad de Quito. La nueva cadena Archies tiene la meta de abrir 4 restaurantes antes de finalizar el año. Este concepto de corte Italiano fue reabsorbido por su casa matriz originaria de Colombia y están buscando el concepto ofreciendo una mayor gama de productos de corte Italiano. Según cifras manejadas por Archies, el consumo de comida Italiana se ha incrementado en más de un 30% en los últimos 5 años. El promedio de facturación mensual, de un local de comida rápida de ventas medias es de

45.000 USD, de ventas altas sobre los 100,000 USD, de un local al estilo de Fridays.

Descartando las cadenas de pizzerías no existe una cadena especializada en comida italiana. En general el sector presenta un mediano nivel de innovación y un bajo enfoque al servicio.

2.2.3 Características Demográficas del Mercado

El mercado objetivo estará conformado por todos los habitantes de la ciudad de Quito que se encuentran dentro de los segmentos socioeconómicos medio alto. En el siguiente cuadro se observa el porcentaje de la población según dichos segmentos:

PROYECCIÓN DE POBLACIÓN POR ÁREAS Y AÑOS CALENDARIO,
SEGÚN PROVINCIAS Y CANTONES
PERÍODO 2009 –
2010

PROVINCIAS Y CANTONES	AÑO 2009			AÑO 2010		
	TOTAL	ÁREA URBANA	ÁREA RURAL	TOTAL	ÁREA URBANA	ÁREA RURAL
PICHINCHA	2.758.629	1.960.931	797.698	2.796.838	1.985.981	810.857

Fuente: INEC

AÑO 2009

GRUPOS DE EDAD	PICHINCHA
TOTALES DEL CANTÓN QUITO	1.279.858
25 – 29	252.431
30 – 34	220.526
35 – 39	196.821
40 – 44	174.498
45 – 49	146.615
50 – 54	121.416
55 – 59	99.004
60 – 64	68.547

Fuente: INEC

Población Cantón Quito	2.122.594
Población Urbana	1.599.361
Grupo Objetivo por edad de 25 a 56 años. Total del cantón Quito	1.279.858
a) Grupo por edad	75.35%
b) Medio Alto	7%

Población Objetivo	
a. el 75.35% de la población del cantón Quito es urbana	
b. El grupo objetivo por edad es de 1.279.858 en todo el cantón Quito y el 75.35% de este total es de población urbana	964.373
c. únicamente el 7% de la población urbana, comprendida entre 24 y 65 años de clase económica media alta - alta del cantón Quito es el grupo objetivo	67.506.
Total población objetivo	67.506.

Fuente: INEC

Por consiguiente el mercado objetivo estaría conformado por 67.506 habitantes que consumen en restaurantes de medios altos, es por ello que se considera que esta es la población que conformaría el mercado potencial.

En la ciudad de Quito según la información suministrada por el Ministerio de Turismo tenemos el siguiente número de restaurantes entre la 1ra y 3ra categoría:

CATEGORÍA REST	#
1RA CATEGORÍA GOURMET	222
2DA CATEGORÍA	269
3RA CATEGORÍA	586
TOTAL	1077

En los anexos adjuntos se listan los restaurantes de la ciudad de Quito.

2.2.4 Fuerzas de Porter

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

a) Barreras de entrada.- El mercado o el segmento o no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por los nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.² Se considera que existe una mediana rivalidad en el mercado, la mayoría de opciones están enfocadas a un nivel alto (actualmente en Quito hay 43 restaurantes Italianos). Si un restaurante con estas características pretende ingresar en el mercado, su éxito no será cierto, ya que el consumidor tiene varias opciones similares. La barreras de entrada son bajas para el tipo de restaurante.

² http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

En el sector de restaurantes, en términos generales las barreras de entrada y salida son bajas, sin embargo existen algunas excepciones a esta regla que se explican a continuación:

- **Mercado muy fragmentado.-** Hay una cantidad enorme de restaurantes de varios géneros en la ciudad, se pueden presentar segmentos con barreras de entradas muy bajas y segmentos con barreras muy altas; por ejemplo, en el caso de las cadenas internacionales se requiere una fuerte inversión inicial en el pago del derecho de la franquicia como en las exigencias del local, equipos, entrenamiento del personal entre otros aspectos. En el caso de un restaurante independiente como una pollería la inversión inicial es bastante baja, el entrenamiento del personal y el manejo de la operación es relativamente sencillo lo que representa barreras bajas de entrada.
- **Inversión.-** En términos generales la inversión para en un restaurante es relativamente media, exceptuando los restaurantes gourmet y los que requieren inversiones en pago de franquicias o los que requieren locales muy grandes y suntuosos.
- **Know how accesible.-** Con relativa facilidad el personal de operaciones no requiere de grandes conocimientos técnicos, si se tiene recetas y procesos bien definidos, la operación es muy manejable con una buena gerencia.
- **Tecnología de bajo costo y acceso;** En la mayoría de los casos los equipos necesarios para la operación de un restaurante convencional son de acceso medio, existen tanto opciones de fabricación nacional como equipos importados disponibles en el mercado, pero a un alto costo. En caso de tecnificar la mayoría de procesos representaría una inversión muy alta.
- **Materia prima e insumos de fácil acceso.-** En el mercado local se pueden encontrar diversas opciones para abastecerse de forma

eficiente con producto local e importado, Exceptuando el caso de ingredientes o insumos muy sofisticados se puede decir que la oferta esta bien diversificada y accesible.

- **Personal requerido.-** Es de fácil acceso y bajo costo, ya que no requiere de una gran especialización técnica, con la excepción de los casos que se requiere un chef de alto nivel, en la mayoría de los casos los restaurantes locales operan con personal de bajo nivel técnico y sus costos de sueldos son relativamente bajos.
- **Bajo nivel de inventario y bajo capital de trabajo.-** La mayoría de los restaurantes no mantienen grandes inventarios de materia prima e insumos, de hecho se abastecen varias veces por semana, lo que permite mantener una utilización de capital baja en inventarios; el manejo de inventario es una debilidad común en el sector, sobre todo en el caso de los restaurantes independientes siendo esta una de las causas mas frecuentes de fracaso ya que no se cuenta con un alto capital de trabajo para soportar perdidas en el mediano plazo, mientras se logra el posicionamiento de la marca.

b) Barreras de Salida. Al igual que las barreras de entrada en la mayoría de los casos este es un sector con bajas barreras de salida, con la excepción de los casos donde se firmen contratos a largo plazo por el uso de una franquicia. Para algunos restaurantes el salir del mercado no es una decisión costosa: En el caso de los equipos, estos son de fácil liquidación en el mercado de equipos usados, el cual es bastante apetecido.,La liquidación del personal no representa un obstáculo significativo en términos de costos y en términos legales.

Ya que no se encuentra en un sector con barreras de entrada entre bajas y medianas y barreras de salidas bajas es posible concluir que es un sector de

bajo rendimiento y de riesgos bajos a medianos dependiendo el tamaño de la inversión inicial.

2. La rivalidad entre los competidores.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado, o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.³ Se puede decir que Existe una gran demanda potencial para restaurantes que ofrezcan comida italiana, lo cual va a ser posible que el proyecto ingrese al mercado, sin tener que desplazar a la oferta existente.

Existe una mediana rivalidad en el segmento de restaurantes italianos al cual se pretende enfocar ya que la mayoría están en un nivel alto y suntuoso. En el caso de las pizzerías existe una alta rivalidad liderada por las cadenas internacionales como Pizza Hut, Dominos y Papa Jon´s. Entre estas cadenas existe una alta competencia basada en precios.

a) Implicación Estratégica.- El Concepto de este proyecto no compite con los restaurantes de comida italiana de mayor categoría y de alto costo ni con las pizzerías, por su menú y el diseño del mismo, lo que diferencia el concepto del restaurante, y no se prevé una grave rivalidad. El restaurante tendrá un ambiente muy diferente al de restaurantes existentes con un menú muy innovador, sin alejarse de la típica comida italiana, reforzando su relación con sus clientes construyendo así su posicionamiento, ofreciendo calidad y comodidad en precios.

^{3 3} http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

3. Poder de negociación de los proveedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para el negocio, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.⁴ Actualmente existen pocas opciones de distribuidores de "Food Service", por lo que muchos restaurantes tienden a suplirse en cadenas de supermercados. En el mercado ecuatoriano se cuenta solo con tres cadenas fuertes, que presentan con las certificaciones de calidad e higiene. Los restaurantes dependen de estas cadenas las mismas imponen sus precios y condiciones, situación que podría complicar un posible abastecimiento de insumos. El poder de los proveedores es alto, basado en las pocas opciones disponibles en el mercado. Es de vital importancia tener por lo menos tres opciones en los productos o insumos, para las operaciones del negocio, y en el caso de productos importados mantener un alto stock y una estrecha relación con el proveedor para evitar rompimiento de inventarios. La calidad también es indispensable por lo que cualquier cambio de marca debe estar previsto en caso que el proveedor quede desabastecido del producto habitual, muy común en el mercado. Se piensa producir la mayoría de insumos posibles para cubrir las necesidades, como por ejemplo las pastas, y negociar con los productores directamente, además esto representaría un ahorro.

4. Poder de negociación de los compradores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.⁵ Debido a que es un mercado muy fragmentado las opciones son múltiples, dentro de los estratos socioeconómicos antes descritos, al no depender de pocos clientes.

Para generar una Relación a largo plazo con los clientes, estos deben sentir que en su restaurante se contará con una amplia variedad de productos, con recetas diferentes que no sean fáciles de encontrar en la competencia precios moderados, con un excelente precio y calidad con un servicio que sobrepase las expectativas de los clientes.

5. Amenaza de productos sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.⁶ Como productos sustitutos se pueden nombrar, las pastas y salsas para llevar, que ofrecen distintos restaurantes y delicatessen, los productos al detal en supermercado, como comidas preparadas, pastas, etc. Actualmente se pueden encontrar en el mercado una gran cantidad de productos italianos pre elaborado, congelados, refrigerados, enlatados y algunas opciones frescas. Las cadenas de supermercados ofrecen una gama amplia de estos productos. En definitiva, productos sustitutos pueden ser cualquiera que cubra la necesidad

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

de alimentación y entretenimiento. El consumidor decida quedarse en su casa y preparar su propia comida y ver televisión.

Por lo que el restaurante debe ofrecer, servicios productos que no tienen en su casa o en otros restaurantes, como acceso tecnológico, comodidad, diversión diferente y variada como shows, desfiles, música en vivo, películas.

2.2.5 Análisis FODA

Este análisis se ha estructurado considerando diversas variables, tales como:

- Uso de los recursos
- Competencia
- Destrezas desarrolladas por el sector de restaurantes
- Recursos humanos
- Equipos
- Estrategia y creatividad

Oportunidades:

- Amplio potencial de demanda primaria para la comida italiana.
- Oferta actual de restaurantes de comida Italiana está más dirigido a los segmentos alto y medio alto de la población.
- Bajo conocimiento de la gastronomía italiana y poca explotación de la misma, ya que la oferta se basa en lo tradicional.
- El mercado de Quito por lo general muestra aceptación por los conceptos nuevos que salen de lo tradicional y las personas buscan probar algo nuevo.
- Innovación en procesos, nuevas recetas de cocina fusión, recetas y platos especiales por días.

Amenazas:

- Una amenaza considerable es la baja oferta de proveedores constantes y eficientes para una correcta operación de la empresa. La elección acertada de estos constituye un beneficio importante, ya que de ello depende el abastecimiento de las diferentes materias primas con lo que se podrá obtener diferenciación respecto a otras empresas que quieran entrar al sector.
- El enfoque de generar una guerra de precios, por parte de las cadenas internacionales, representa una amenaza para muchos conceptos nuevos en el mercado ya que no permite mantener precios competitivos que ayuden a levantar una demanda selectiva.
- Variaciones de precios por parte de los proveedores o cambios en la calidad, presentaciones y productos, obligaría a buscar nuevos proveedores y tener una nueva curva de aprendizaje con los mismos.
- Aranceles a las importaciones
- Reducida capacidad adquisitiva de los consumidores debido a la Crisis

Fortalezas:

- La calidad de los productos será una fortaleza, destacando por la utilización de ingredientes frescos y por platos bien servidos tanto en cantidad como en calidad.
- El servicio, el cual estará enfocado en sorprender a los clientes y crear un ambiente cálido y amigable.
- Se dedicará un presupuesto especial para mantener herramientas que busquen la satisfacción de los clientes, como el CRM, y una continua exploración del mercado y los clientes, buscando la ventaja en la satisfacción total del cliente.

Debilidades:

- Alta rotación del personal, desconocimiento de la marca.

CAPITULO III

PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Visión, Misión y Objetivos Iniciales

3.1.1 Misión.- Somos un restaurante italiano dedicado a prestar servicios y productos de excelencia y calidad, siendo los mejores empleadores en ramo, superando las expectativas de clientes, consumidores y empleados, generando valor para los accionistas alineados con políticas de responsabilidad social.

3.1.2 Visión.- Ser la cadena más grande de restaurantes italianos líderes tanto en el mercado nacional como internacional, posicionados como la mejor la mejor opción del cliente a la hora de escoger donde comer comida italiana, y ser reconocido a nivel regional como el mejor empleador, con varios premios de responsabilidad social en el 2012.

3.1.3 Objetivos.-

- Captar el 40% de clientes de un universo de 67.506 personas en la ciudad de Quito.
- Alcanzar el reconocimiento de la marca al año de operación en el 2011.
- Lograr el punto de equilibrio en el primer año de operaciones.

3.2 Posicionamiento

3.2.1 Estrategias de demanda primaria y secundaria

Personas de clase alta, media alta y media ascendente que le gusta la comida internacional y disfrutan de un ambiente cálido y familiar.

TRATTORIA ITALIA.- Es el restaurante de la autentica comida italiana que brinda una experiencia única por su ambiente acogedor y alegre que evoca lo mas tradicional de la cocina italiana.

Estrategia para la demanda primaria

Atraer nuevos usuarios.- Demostrar los beneficios básicos del producto.

Programas:

- Programas de sensibilización para dar a conocer más la gastronomía italiana.
- Cocina abierta para mostrar el proceso a los clientes.
- Invitaciones de cortesía para nuevos clientes.
- Capacitación para el personal

Programas:

- Programa de obsequios para clientes frecuentes
- Construir base de datos con registro de visitas y lista de obsequios
- Degustaciones de productos especiales diferenciados
- Menú de degustación para todos los clientes, solo productos especializados

Estrategias para la demanda selectiva.- Ampliar el mercado servido, nuevos mercados geográficos, nuevos canales de distribución.

Programas:

- Estudio geográfico para desarrollar plan de apertura de 3 locales en el norte, valle y centro de Quito en 2 años
- Empaques y diseño de productos al detal

- Servicio a domicilio y venta al detal de salsas, pastas y delicatesen.

Ampliar el mercado.- Diferenciación por beneficios o atributos únicos y orientación a nichos.

Programas:

- Plan de comunicación "Ingredientes frescos calidad de los platos" "ambiente alegre y acogedor" evoca servicio espectacular y ambiente familiar italiano muy alegre.
- Programa de excelencia en servicio
- Desarrollo y evaluación de proveedores
- Plan de medios

Conservar y crecer demanda clientes actuales.- Mantener satisfacción, marketing de relación, y productos complementarios.

Programas:

- Refuerzo en la calidad del servicio.
- Capacitación intensa para el personal para ofrecer servicio superior
- Programa de empowerment para quienes tienen contacto directo con los clientes.
- Desarrollo de un programa de cliente frecuente apoyado en el CRM
- Programa de cliente frecuente
- Bonos en productos a detal para clientes frecuentes

CAPITULO IV

PLAN COMERCIAL

El concepto quiere renovar la percepción del tradicional restaurante de comida italiana ofreciendo en el menú platos que usualmente no se sirven en sitios similares en la ciudad de Quito, sin embargo es imposible prescindir de ciertos platos tradicionales que son bandera de la cocina italiana. Adicional al menú, la idea es crear un ambiente único que le dará al concepto una alta diferenciación a precios muy razonables. Estos factores ayudarán a conseguir un mejor posicionamiento para el producto, el objetivo es lograr alcanzar el punto de equilibrio en cada local en un tiempo aproximado de seis a ocho meses. En este periodo el concepto debe haber alcanzado un nivel de posicionamiento y ventas que permita generar una rentabilidad interesante. En este momento se estudiaría abrir nuevos mercados para expandir la marca en otras regiones del país e incluso en otros países de la región andina.

4.1 Producto.- Se desarrollan dos líneas básicas: los platos a la carta para comer en el restaurante o para llevar y servicio a domicilio y la segunda línea de pastas y salsas empacadas para preparar en casa.

Línea de productos a la carta:

- **Productos clásicos.-** Esta línea estará compuesta por los productos clásicos de pasta que ofrecen la mayoría de restaurantes italianos, como por ejemplo: spaghetti, fettuccini, lasagna con salsas tradicionales como la bolognesa, napolitana, alfredo, carbonara entre los principales. Adicional la línea de pizzas tradicionales en horno de leña.
- **Nuevas líneas de productos.-** esta línea estará compuesta por una serie de pastas rellenas y platos del mediterráneo utilizando pescado, mariscos y salsas especiales con ingredientes propios de Italia.

- **Platos adicionales.-** esta línea la confirma las ensaladas con ingredientes diversos y muy frescos, antipastos, aperitivos y sopas. La cuarta línea esta compuesta por una serie de postres entre ellos helados y tortas con ingredientes tradicionales y una oferta atractiva de bebidas incluyendo los tradicionales cafés italianos.
- **Línea de productos empacados.-** Esta línea está conformada por una serie de productos de pasta fresca empacados diariamente que van desde los tradicionales fettucinis hasta pastas rellenas. La segunda línea de productos empacados la constituyen cuatro opciones de salsas frescas hechas el mismo día empacadas al vacío para servir con pastas frescas hechas en casa.

PRINCIPALES PLATOS DEL MENÚ:

ANTIPASTI (ANTIPASTOS)

- ***Sampler Italiano:*** calamares rebozados y a la marinara, champignones rellenos, zucchinis fritos, deditos de mozzarella y raviolos tostados.
- ***Dip caliente de Alcachofas y espinacas:*** Una mezcla de cremas de queso, alcachofas y espinacas servido caliente con rodajas de pan toscano y palitos de celeri.
- ***Calamares a la Marinara:*** Calamares rebozados y gratinados a la romana servidos con salsa marinara.
- ***Dip de Mariscos San Remo:*** crema de cangrejo, camarones y queso, horneado y servido con rodajas de pan Toscano.
- ***Bruchetta Caprese:*** Rodajas de pan toscano servidos con tomate, mozzarella y una mezcla de vinagra balsámico y aceite de oliva extra virgen.

PIZZE (PIZZAS):

ERROR: syntaxerror
OFFENDING COMMAND: --nostringval--

STACK:

-mark-
/sfnts