



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**Factores para el logro del éxito en la industria de restaurantes:  
caso relacionado con restaurantes independientes de la provincia de  
Pichincha, Ecuador**

**José Rafael Borja Sevilla**

**Lucía Rivadeneira Meneses**

**Diego Peñaherrera MBA, Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Licenciado en  
Marketing

Quito, mayo de 2013

**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Administración para el Desarrollo**

**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

**Factores para el logro del éxito en la industria de restaurantes:  
caso relacionado con restaurantes independientes de la provincia de  
Pichincha, Ecuador**

**José Rafael Borja Sevilla  
Lucía Rivadeneira Meneses**

Diego Peñaherrera, MBA  
Director de Tesis

.....

Magdalena Barreiro, PhD  
Decana del Colegio de  
Administración para el Desarrollo.

.....

Quito, mayo del 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

-----

Nombre: José Rafael Borja Sevilla

C. I.: 1713733150

Firma:

-----

Nombre: Lucía Rivadeneira Meneses

C. I.: 1714334024

Fecha: Mayo 2013

## **DEDICATORIA**

A Dios, por habernos dado salud y fuerzas para la realización de esta tesis.

A nuestros Padres, hermanos, amigos y a nuestras familias, por hacer posible la realización de esta tesis y por el apoyo brindado en esta etapa culminante de nuestras vidas.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Diego Peñaherrera, nuestro tutor, por guiarnos y apoyarnos en este largo proceso.

Agradecemos a los diferentes entrevistados, por compartir con nosotros información esencial y sus experiencias en el manejo y creación de sus respectivos restaurantes, los cuales fueron fundamentales para el desarrollo de esta investigación.

## RESUMEN

El siguiente trabajo busca conocer cuáles son los factores de éxito en restaurantes ubicados en la provincia de Pichincha, Ecuador. Dichos factores se basaron en un estudio realizado anteriormente en Texas, Estados Unidos, con el fin de conocer que llevó a los distintos restaurantes al éxito. La investigación fue dirigida a los propietarios, presidentes, gerentes o administradores de distintos restaurantes con más de 15 años en el negocio, para validar qué factores son los que sí han tenido influencia para llevarlos al éxito. Con el propósito de medir el éxito se tomaron en cuenta los años en el mercado, los márgenes de utilidad manejados y las ventas mensuales promedio de los distintos restaurantes.

Los factores analizados fueron el ambiente interno, el ambiente externo, el ciclo de vida familiar y el ciclo de vida del negocio. Los mismos se desglosan en factores específicos para la investigación; se tomaron en cuenta principalmente la comida, la motivación positiva de los empleados, la ubicación, la experiencia previa de los administradores, los cambios políticos y legales, la competencia, el apoyo familiar, la publicidad y la recomendación positiva de los clientes. Mediante las entrevistas personales, también se obtuvieron factores adicionales que se consideraron primordiales para el éxito del negocio. Aquellos permitieron conocer factores que no fueron tomados en cuenta en estudios anteriores.

Por medio de la investigación se encontró que algunos de los factores de éxito si fueron importantes en la provincia de Pichincha en Ecuador, mientras otros no tienen mayor efecto en el desempeño de los restaurantes. Al leer este trabajo el lector podrá conocer las respuestas a los diferentes factores y como llegaron al éxito algunos restaurantes de la provincia de Pichincha.

## ABSTRACT

The following research paper helps understand which are the factors of success for restaurants located in the province of Pichincha in Ecuador. These were based in a previous study done in Texas, United States, in order to understand what helps restaurants be successful. The research was directed to the owners, presidents, managers or administrators of different restaurants with more than 15 years in business in Pichincha, to confirm the aspects that are really important for success. To measure success we took into account the years in the market, the profits margin managed, and the monthly average sales of the different restaurants.

The aspects analyzed were the internal environment, the external environment, the family life cycle and the business life cycle. Each of them was later redefined in smaller categories for the investigation. In this sense we considered: the food, employees' motivation, location, previous experience of the person in charge, political and legal changes, competition, family support, advertisement and positive recommendations of the clients. Through the personal interviews we also found additional aspects that the interviewees considered fundamental for the business success. This allowed us to identify new factors that weren't taken into account in previous studies.

In the research we found that some factors of success were equally important in Pichincha as in the previous studies, while others factors didn't affect the development and success of the restaurants in Ecuador. The person who reads this paper will be able to find the answers to the different factors of success and how the restaurants of Pichincha became successful.



## TABLA DE CONTENIDO

<b>Resumen .....</b>	<b>7</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....</b>	<b>12</b>
Factores de éxito .....	12
Ambiente interno .....	13
Ciclo de vida familiar .....	19
Ciclo de vida del negocio.....	20
Ambiente Externo .....	22
<b>CAPÍTULO II. LA METODOLOGÍA.....</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO III. LOS RESTAURANTES.....</b>	<b>28</b>
La Casa de Fernando.....	28
La Choza.....	31
Pavarotti.....	34
Los Troncos .....	35
El Barlovento .....	37
La Briciola .....	41
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....</b>	<b>44</b>
<b>CAPÍTULO V. ANÁLISIS .....</b>	<b>47</b>
<b>CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES.....</b>	<b>52</b>
<b>CAPÍTULO VIII. REFERENCIAS.....</b>	<b>55</b>
<b>CAPÍTULO X. ÍNDICES .....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXO A. FORMATO DE ENTREVISTA ORAL.....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO B. FORMATO DE ENTREVISTA ESTRUCTURAL .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXO C. TABLAS DE RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXO D. CARTAS DE CONSENTIMIENTO .....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXO E. ENTREVISTAS ORALES .....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXO F. ENTREVISTAS ESTRUCTURALES.....</b>	<b>60</b>

## TABLAS

Tabla 1 .....	59
Tabla 2 .....	59

## GRÁFICOS

Gráfico 1. Experiencia Previa.....	44
Gráfico 2. Importancia Gerentes y Propietarios .....	45
Gráfico 3. Gasto al Abrir el Restaurante .....	46

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo trató los factores más importantes para lograr el éxito en la industria de los restaurantes, específicamente en los independientes de la provincia de Pichincha en Ecuador. De acuerdo a estudios realizados previamente en Texas, Estados Unidos, estos se dividen en factores externos, internos, del ciclo de vida familiar y del ciclo de vida del negocio. Adicionalmente se consideró de suma importancia el enfocarse en un nicho el cual, en esta industria se consideró que es el tener un concepto específico para la empresa. Esta industria es una de las más grandes en Estados Unidos por lo que la investigación nació por el interés de conocer el motivo por el cual muchos restaurantes nuevos fracasan. Esta tesis buscó determinar que el omitir la importancia de la comida, la ubicación del local, la experiencia previa en la administración y manejo de restaurantes, las estrategias utilizadas, los cambios políticos y legales, la competencia y el equilibrio familiar, son factores que no permiten a los restaurantes independientes lograr el éxito. Por otro lado, la publicidad pareció ser es un factor que no afectó el desempeño de los restaurantes tanto en Ecuador como en otros países. Para conocer mejor estos factores, se decidió realizar algunas entrevistas a los propietarios, gerentes, presidentes o administradores de los distintos restaurantes dentro de la provincia, que han sido exitosos y han perdurado en el mercado por más de 15 años.

El método de investigación utilizado para contrastar la teoría con la práctica se basó en la aplicación de entrevistas a profundidad, las mismas que incluyeron preguntas abiertas, de importancia y de opción múltiple. Las preguntas con mayor peso para la investigación fueron las que se basaron en los estudios realizados anteriormente en Texas, Estados Unidos. Se analizó las respuestas a los distintos tipos de preguntas de manera combinada y se obtuvo una calificación ponderada para todos, la cual permitió conocer la

importancia de dicho factor en el Ecuador. Los componentes a los que se les puso mayor énfasis fueron: la motivación positiva de los empleados, el tener experiencia previa en el manejo y administración de restaurantes, la ubicación del local, el menú, la publicidad realizada, el mantener un concepto específico, los cambios políticos y legales, la competencia, el apoyo familiar y las recomendaciones de los clientes. Adicionalmente se utilizaron preguntas abiertas, para conocer los componentes que los entrevistados consideraron que han llevado al éxito a sus respectivos restaurantes.

## CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

“El 49% del dinero que gastan en comida los consumidores americanos es utilizado en la industria de los restaurantes” (Ashar, Blanch, Mandabach & Vanleeuwen, 2011) lo que permite que esta industria crezca y se desarrolle de manera significativa.

Adicionalmente en los Estados Unidos la segunda industria que mayor número de empleos ofrece es la de restaurantes por la gran cantidad que existe de los mismos. Por este motivo se consideró de suma importancia conocer cuáles son los principales motivos por los que la mayoría de los restaurantes nuevos en Estados Unidos fracasan en los primeros 3 años.

Una empresa dentro de la industria de los restaurantes es un “establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local.”(Real Academia Española). En la actualidad existen otros tipos de restaurantes como los de comida rápida y comida para llevar, sin embargo en este estudio se consideraron únicamente a los restaurantes independientes, aquellos que se definen como restaurantes tanto casuales como formales donde los clientes van a comer dentro del local y además no forman parte de una franquicia. Los siguientes son los factores que influyen el desempeño de los restaurantes tanto de forma positiva como negativa.

### **Factores de éxito**

Para tener éxito en un restaurante según Richard Snead existen cuatro pilares; el primero es aspira e inspira. El restaurante debe tener un ambiente donde el personal aspire cosas grandes en la manera de pensar, actuar y hacer su trabajo. El lugar de trabajo debe inspirar a los trabajadores y motivarlos, “de tal manera que se sientan a gusto en el lugar de trabajo y crean en su misión y visión, de esa forma transmiten ese sentimiento al cliente generando algo positivo en ellos” (Snead, 2012). El segundo nos dice que se debe ser útil, esto es relevante debido a que si no se es útil dentro de un restaurante, el cliente se quejará

por el mal servicio y se obtendrá un cliente inconforme. Tercero, tener equilibrio, en referencia al aspecto emocional del líder. Cuando el jefe tiene esto, igual lo tendrá el ambiente de trabajo. Por ejemplo, un líder que cambia de actitudes constantemente puede afectar al personal y como consecuencia se desequilibra el ambiente laboral y se pasa ese sentimiento al cliente, incomodándolo. La relación entre los empleados y el líder debe ser buena para que todos realicen su mejor esfuerzo y este favorezca en los resultados de la empresa ocasionando mayor reconocimiento del líder. El cuarto y último pilar es tener un buen ambiente de trabajo y conservar a quienes lo hacen así, ya que el trabajador se sentirá a gusto y va a hacer sus labores con buena actitud, atendiendo mejor a los clientes.

Existen diversos factores que se tomaron en cuenta para conocer el éxito en la industria de los restaurantes, los mismos que fueron: internos, externos, del ciclo de vida familiar y del ciclo de la organización. Entre los factores del ambiente interno fueron: las estrategias, la administración, el producto, la ubicación, la parte financiera y el marketing. Los factores del ambiente externo se conformaron por los aspectos económicos, legales y políticos, tecnológicos, culturales y sociales, los proveedores, los clientes y la competencia.

Adicionalmente, estuvo el ciclo de vida familiar, en el cual se consideró la etapa familiar en la vida de los dueños y gerentes del restaurante. Finalmente se encontró el ciclo de vida de la organización el mismo que tomó en cuenta la etapa de la empresa.

### **Ambiente interno**

El ambiente interno se refirió a todos los aspectos del restaurante que se pueden controlar. En este ámbito existieron diversos elementos que son primordiales para el éxito o fracaso en este negocio.

“Factores críticos que contribuyen al éxito de un restaurante son: calidad de la comida, características del dueño o gerente, incluyendo conocimientos, energía,

habilidades, determinación y pasión. Otro factor crítico discutido es el personal, incluyendo el entrenamiento de empleados, la personalidad y la diversidad. El capital y el manejo financiero son importantes al igual que la ubicación y un concepto bien definido” (King, Njite, Parsa, & Self, 2005, p. 315)

Estas fueron las causas principales del ambiente interno que afectan el éxito de un restaurante. Por tanto es importante conocer de forma más profunda como los mismos han afectado el desempeño de los restaurantes.

### **Las estrategias.**

La primera parte se refirió a las estrategias del restaurante. Entonces se consideró la estrategia de nicho lo cual proviene de un entorno ecológico, el cual tiene dos definiciones para este término: “nicho como función o posición de un organismo o población en una comunidad ecológica, y el nicho como un lugar particular o una subdivisión en el medio ambiente que un organismo o una población ocupa” (Smith & Archille, 1999). La definición antes expresada enfatizó la importancia de que un nicho es una división del resto del medio ambiente. Por tanto un “nicho del medio ambiente es un volumen en el espacio abstracto determinado por una gama de parámetros físicos concernientes a comida, clima, depredación, parásitos y así continúa” (Smith et al., 1999) lo que lleva a que todo nicho se lo debe definir de acuerdo a ciertos parámetros previamente establecidos.

El momento en que se maneja un enfoque de nicho en las diferentes empresas, lo antes expresado puede ser muy útil para definirlo; nicho es el enfoque en una subdivisión del total de individuos, el mismo que está definido por algunos parámetros. “Mercados de nicho son grupos más pequeños dentro de todo el mercado que comparten un rasgo en particular” (Forte & Wallace, 2008), por tanto este es un mercado relativamente estrecho o especializado, que sirve para distinguirse de la competencia. Sin embargo, aún cuando este

mercado es más pequeño tiene que ser rentable. Usualmente este tipo de negocios requieren desarrollar una especialidad en un área que no ha sido completamente satisfecha por otros negocios y se explota este mercado con marketing efectivo de bajo costo (Pakroo, 2012). La estrategia de marketing de nicho implica la venta en volúmenes pequeños, productos altamente diferenciados para satisfacer a mercados demográficos pequeños, esto puede llegar a ser la creación de un producto único para cada cliente. Usualmente tiene una percepción de valor agregado bastante alto por lo que además el costo de los productos es más elevado (Berends, 2004).

Los componentes importantes para un enfoque en nicho son las características que se buscan en el segmento. “Este debe ser homogéneo internamente, sin embargo, heterogéneo entre sí, lo que implica que los individuos de un segmento específico deben ser similares entre sí, pero diferentes a los individuos de otros segmentos” (Villacorta, 2010). Deben tener una capacidad de compra que pueda justificar el menor volumen de ventas, además es importante reconocer que el segmento debe ser accesible para la empresa mediante las estrategias de comunicación y distribución al alcance de la misma (Villacorta, 2010). En el caso de restaurantes este enfoque implica un concepto específico, el mismo que no se refiere a un tipo de comida, sino a estrategias que permiten llegar al cliente de la mejor manera. Entonces se debe considerar al cliente como el centro de las estrategias, “si no tienes clientes, no tienes negocio” (Rainsford, 1997, p. 26).

Adicionalmente, en algunos estudios se encontró la importancia de tener un enfoque bien definido, ya que esto es una de las claves para el éxito de los restaurantes, esto no es únicamente refiriéndose al tipo de comida sino también a la decoración y todos los componentes que crean el concepto y ambiente del restaurante. “Un restaurante puede cerrar si pierde su enfoque y si trata de ser demasiadas cosas para demasiadas personas al

ofrecer más de lo que puede implementar exitosamente” (King et al., 2005, p. 315-316), Esto demuestra la importancia de este enfoque en el concepto que plantea el restaurante. Dicho enfoque puede considerar nichos de acuerdo a qué tan específico pretende ser el mismo para atraer un mercado no atacado. “Todos los dueños de restaurantes exitosos tienen un concepto definido que no sólo ofrecen productos alimenticios, sino que también tienen una filosofía de operación, la cual abarca operaciones del negocio al igual que las relaciones con los empleados y los clientes” (King et al., 2005, p. 315).

### **La experiencia previa y adaptación al mercado**

Esto se complementa con el segundo factor, el cual se enfocó en la importancia de mantener una estrategia que pueda ser adaptada a los cambios en el ambiente. Sin embargo, debe mantener una visión y misión clara dentro de los miembros que forman parte del restaurante. “El criterio más importante para el éxito... la administración. Los administradores... dirigen el marketing, supervisan la estandarización y calidad de los productos y deciden cuándo y cómo adaptarse” (King et al, 2005, p. 308). Esto demostró la importancia de tener administradores que puedan lograr el éxito en este negocio. Este factor prevalece como el más importante, ya que esto permite satisfacer a los consumidores y enfocarse en las necesidades de los mismos. “Las necesidades y los deseos de los clientes es el factor prevaleciente en la administración de los restaurantes” (Ashar et al., 2011, p.78). En este aspecto se reconoció que la experiencia en esta industria es fundamental para la administración, “la falta de experiencia es una de las causas principales para el fracaso en este negocio” (Rainsford,1997, p. 11). El momento que un cliente visita un restaurante es por el servicio y los productos que el mismo ofrece, por lo que los otros son otros factores muy importantes cuando hablamos de restaurantes; ambos factores deben



combinarse para brindar un buen ambiente, buen servicio y lo más importante buena comida.

### **La calidad de la comida y el menú**

“Consistencia en el servicio y la calidad de los productos es crucial para el negocio de los restaurantes” (Ashar et al., 2011, 78), este es el tercer factor y además uno esencial para el éxito en esta industria. Según algunos artículos, lo más importante es que la comida que se sirve sea buena y sobre todo que la misma mantenga una buena relación precio-calidad. Sin embargo, muchos restaurantes bajan la calidad de sus platos para obtener mayores márgenes de ganancia, lo cual puede perjudicar la imagen del mismo y no se la puede recuperar fácilmente; incluso para recuperarla debe invertir más que el ahorro generado por bajar la calidad de los alimentos. “Los ítems de los menús de hoy en día deben tener ingredientes, métodos de preparación o recetas que no puedan ser copiadas fácilmente” (Canner, 2011). Este aspecto tiene una relación muy grande con el menú físico, ya que el mismo es la forma en la que los productos se presentan además de ser la carta de presentación de un restaurante. Un menú mal hecho puede tener un impacto negativo en los clientes. “Los meseros no están ahí para describir y traducir todo el menú” (Canner, 2011), por tanto es necesario que el menú permita a los clientes comprender e imaginarse el plato que van a ordenar. Finalmente, es muy importante no hacer promesas que no se van a alcanzar, ya que esto crea expectativas en los consumidores y una experiencia positiva puede volverse negativa. Debe ser fácil de entender y mostrar siempre imágenes reales de los platos para no causar una falsa expectativa por parte del cliente.

### **La ubicación**

El cuarto factor que se consideró que es la ubicación del restaurante, “para la industria de restaurantes, ubicación es todo lo que es importante. Ubicación e imagen están

conectadas tan de cerca que la ubicación equivocada puede menoscabar un negocio que de otra manera podía ser solido” (Rainsford1,1997, p35). Es importante reconocer que en el estudio de Ashar et al, 2011. Aún cuando la ubicación no era un factor que determinaba el éxito del restaurante, si podía tener un efecto negativo en caso de que la misma no funcione de acuerdo al tipo de restaurante. “Este es un punto de decisión crítico; una ubicación equivocada puede significar el desastre, así como una adecuada puede asegurarle el éxito” (Cooper, Floody, & McNeill, 2002, p.77), una ubicación buena no garantiza el éxito; si los otros factores no son tratados con la debida importancia comúnmente lleva a los restaurantes al fracaso. Es importante reconocer que “la selección del sitio dependerá sustancialmente de la idea que usted tenga de su restaurante y del estilo que quiera darle” (Cooper et al., 2002, p.77). Esto quiere decir que debe tener sinergia todo el restaurante a menos que su enfoque sea el no hacerlo.

### **El manejo financiero**

Un restaurante requiere más conocimientos financieros de los que la mayoría de emprendedores creen. Algunos elementos que llevan al fracaso de este tipo de negocio son un capital inicial o un capital operacional insuficiente. Esto es importante porque en este negocio es necesario mantener una reserva para contrarrestar los cambios económicos que puedan afectar esta industria. Se debe reconocer que los primeros años no son de alto nivel de ingresos por lo que muchos restaurantes fracasan por considerar únicamente la inversión inicial y no el gasto operacional de los primeros meses y hasta años. Por tanto se consideró que las decisiones se las debe hacer con un pensamiento a largo plazo.

### **El marketing**

El siguiente factor es el marketing del restaurante, el mismo que de acuerdo a los estudios de King et al., 2005, no es un factor crítico para el éxito en este negocio. Sin

embargo, se encontró en el estudio que la mayoría de dueños exitosos no utilizaban promociones o publicidad, pero lo que realizan mucho es tratar con los clientes, la comunidad y tener buenas relaciones públicas (King et al., 2005, p. 315). Un dueño exitoso dijo: “Si tienes que regalar algo entonces tú no deberías estar en el negocio” (King et al., 2005, p. 315,18). Entonces se consideraron otros aspectos que aún cuando son parte del ambiente interno se los toma en cuenta por separado ya que los mismos afectan de forma diferente al negocio, estos son el ciclo de vida familiar y ciclo de vida del negocio.

### **Ciclo de vida familiar**

El ciclo de vida familiar es uno de los factores que más afecta este negocio. Debido a que es un trabajo que consume mucho tiempo, crea muchos problemas en la familia. “El sacrificio familiar fue considerado por todos los dueños de restaurantes como un factor que no debe descuidarse, sin embargo, los exitosos eran buenos equilibrando la vida familiar y el trabajo o no estaban casados” (King et al., 2005, p. 315 fail 315). Esto demuestra la importancia que debe darse a este aspecto ya que puede afectar el desempeño del negocio. Muchos de los emprendedores, no toman en cuenta los sacrificios que implica el abrir un restaurante y es una de las causas por la cual desisten; adicionalmente en el estudio de Ashar et al., 2011 algunos de los comentarios que recibieron fueron: “No lo hagas al menos que no te importe trabajar 14 horas al día y has trabajado en un restaurante al menos 5 años” y “debes estar listo para trabajar largas horas, y tener una esposa que sea contadora” (Ashar et al, 2011, p.80). Debido a la importancia de que el negocio sea manejado por personas con mucha experiencia, conocimiento en el ámbito de restaurantes y estar dispuestos a sacrificar su vida personal considerablemente, entonces es muy importante que puedan equilibrar y tener un alto nivel de vocación para el mismo. “El apoyo familiar va más allá de los dueños. Eso significa reconocer que los empleados

también tienen familias” (King et al., 2005, p. 316), los empleados también tienen que ser considerados ya que los mismos también tienen familias y esto puede afectar su desempeño. Es importante considerar que los meseros y trabajadores son la cara del restaurante y por tanto es trascendental “mantener a los empleados felices para mantener a los clientes felices” (Ashar et al, 2011, p.77).

### **Ciclo de vida del negocio**

El ciclo de vida del negocio, se refiere a las diferentes etapas que se presentan desde que se inicia un restaurante. Las mismas son: la etapa introductoria, la etapa de crecimiento, la etapa de madurez y finalmente la etapa de declive.

### **La etapa introductoria**

La etapa introductoria tal como su nombre indica se presenta en los primeros años de un restaurante. Esta etapa es fundamental para lograr el éxito ya que muchos de los principales problemas se presentan en los primeros años. En un estudio realizado en los Estados Unidos se encontró que “para los restaurantes independientes el grado de fracaso fue 61,36% en los primeros 3 años” (King et al., 2005, p. 309). Por tanto al superar los primeros años que son fundamentales para la supervivencia de un restaurante, el mismo se vuelve menos susceptible al fracaso. Además, un motivo muy importante por el que los restaurantes fracasan en esta industria es que, los dueños salen del negocio, cambia de dueños o porque no toman en cuenta la cantidad de capital que se necesita invertir en los primeros años y tienen que cerrar por la falta de capital.

### **La etapa de crecimiento**

Esta etapa se presenta desde un inicio para los restaurantes que logran captar un mercado en crecimiento o un nicho desatendido. Estos logran crecer considerablemente porque tienen la rotación necesaria para hacerlo rentable, dando la oportunidad de crecimiento al negocio. El crecimiento en momentos puede ser engañoso ya que un

restaurante puede tener muchos clientes en un principio sin embargo estos pueden ser temporales.

### **La etapa de madurez**

La siguiente etapa es muy importante para el desempeño del restaurante ya que permite que el restaurante se mantenga en el mercado o desaparezca. Esto es porque se debe mantener a los clientes satisfechos y tener innovaciones que permitan lograr lealtad en los clientes. Esto además es el conservar la calidad aunque el restaurante tenga un mayor número de clientes. En caso de que esta etapa no se la maneja de manera adecuada entonces puede llevar al declive.

### **La etapa de declive**

Esta etapa va en algunas ocasiones de la mano con la anterior ya que cuando están en la etapa de madurez muchas veces el negocio se vuelve aburrido, la comida en este caso ya no está adaptada a las necesidades y gustos de los clientes, lo que acelera la llegada de la etapa de declive. Una vez que se entró en esta última etapa, los dueños tratan de sacar la mayor utilidad posible de lo que les queda sin invertir nada y una vez que no se genera más ganancia simplemente se cierra el negocio.

### **La permanencia en el mercado**

En el caso de los restaurantes se consideró que el tiempo no es lo que hace que estas etapas afecten al negocio, sino más bien, el ánimo de los gerentes de estar manejando el restaurante, por el tiempo que el mismo consume. Sin embargo, se consideró que el negocio está más sólido cuando supera los 7 años, "después de 7 años, disminuye drásticamente la tendencia a fracasar" (King et al., 2005, p. 306). Los años de existencia de un restaurante no son el único factor que favorece al negocio, el tamaño del mismo también lo hace de manera significativa.

### **El poder de negociación**

Debido a que muchos proveedores y agentes bancarios necesitan seguridad para otorgar crédito a una empresa, el tener mayor tiempo en el negocio al igual que ser de gran tamaño, son factores que favorecen al negocio de restaurantes para recibir mejor financiamiento. Esto se puede considerar ilógico ya que el momento que una empresa necesita más apoyo por parte de las entidades bancarias es en un comienzo cuando el restaurante aún es pequeño y recién está iniciando. Adicionalmente el consumir grandes cantidades de alimentos permite a los restaurantes tener mayor poder de negociación con los proveedores, recibiendo mejores precios por el volumen de compra.

### **Ambiente Externo**

El ambiente externo se refiere a todos los aspectos que no puede controlar la empresa, sin embargo los mismos pueden afectar a la empresa de manera significativa. Entre estos factores se encontró el ámbito legal, político, económico, tecnológico, social y cultural. Frecuentemente se presentan problemas con: los proveedores, las agencias regulatorias, la competencia y los clientes. Es muy importante tomar en cuenta cada uno de los puntos en esta categoría únicamente para prever los cambios que se puedan dar en el futuro.

#### **El ámbito político y legal**

En cuanto al ámbito legal y político, es importante tomar en cuenta las leyes vigentes y como las mismas pueden afectar al restaurante. Un ejemplo en el Ecuador es que no se puede vender alcohol los días domingo, afectando a los restaurantes que ofrecían esto como un restaurante especializado en tapas y vinos.

#### **El ámbito económico**

En cuanto a los problemas económicos que se presentan, es importante considerar el país y los agentes económicos del mismo, esto es siempre "estar preparado para un

cambio económico negativo manteniendo reservas de efectivo adecuadas” (Ashar et al, 2011, p.82).

### **Los cambios tecnológicos**

La tecnología puede tener un efecto tanto positivo como negativo dependiendo de qué tan rápido la empresa se adapte a los cambios o mejoras tecnológicas y si las usa de manera adecuada. En el caso de restaurantes, la tecnología es utilizada para facilitar el trabajo de cocineros y meseros, de tal forma que logren mejorar la eficiencia en la cocina y atender adecuadamente a los clientes para que salgan con una excelente impresión del restaurante y vuelvan.

### **La cultura**

Dependiendo de la cultura, el cliente espera que la comida salga de diferentes maneras por lo que es muy importante adaptarse y estudiar la cultura, donde se piensa invertir en un restaurante. Estados Unidos es una cultura que busca todo lo que les permite ahorrar tiempo, mientras que en otros países como la China la alimentación se la debe realizar con mucha calma, por lo que los restaurantes deben tomar en cuenta esto.

### **Los proveedores**

Los proveedores son muy importantes para los restaurantes. Se debe tomar en cuenta que si uno falla por problemas específicos es necesario tener un segundo proveedor. De esta manera los clientes no perciben que el restaurante está desabastecido ya que siempre se ofrece toda la comida listada en el menú. En los restaurantes independientes y más elegantes, los proveedores forman parte importante ya que en varias ocasiones tratan de tener un menú diferenciado lo que hace que los proveedores tengan productos únicos para el lugar.

## **Los clientes**

En cuanto a los clientes son los que sustentan el negocio por lo que las necesidades y preferencias deben ser tomadas en cuenta. Es importante recordar que sin este grupo de personas, no existe negocio por lo que se deben mantener buenas relaciones, "relaciones públicas, integración con la comunidad y relaciones con los clientes son consideradas importantes" (King et al., 2005, p.318).

## **La competencia**

Finalmente, entre los factores del ambiente externo se consideró la competencia. En el caso de los restaurantes se debe tomar en cuenta esto antes de abrir el mismo, ya que es importante considerar la ubicación de acuerdo a la competencia para estar en un lugar estratégico y rentable. Adicionalmente muchos restaurantes fracasan por "subestimar a la competencia". Sin embargo se puede usar a la competencia como "una herramienta para auto medirse, no para desarrollar estrategias defensa" (King et al., 2005, p.318).

Por tanto es importante tomar en cuenta los aspectos del ambiente externo. Aunque existen algunos factores como: los desastre naturales y las crisis económicas que no se pueden controlar y sí deban tomarse en cuenta para prevenir al restaurante de su quiebra.



## CAPÍTULO II. LA METODOLOGÍA

La investigación se realizó por medio de entrevistas a restaurantes con más de 15 años en el mercado de Pichincha, Ecuador. El método de investigación fue por medio de una entrevista dirigida a 6 gerentes o propietarios de restaurantes, que han tenido una larga trayectoria en el mercado ecuatoriano y sean de servicio completo. La entrevista se dividió en dos partes; la primera parte consistió en preguntas orales y la segunda parte en una encuesta con preguntas estructuradas de acuerdo a una escala de importancia, opción múltiple y por último preguntas abiertas.

Las preguntas que se utilizaron se basaron en los factores de importancia que se encontraron en la investigación previa. A continuación se presentan las mismas con una explicación del motivo por el que se escogió cada una. La primera fue el nombre y cargo dentro del restaurante, con el fin de que la encuesta sea más personal y lograr mayor confianza con el entrevistado. Esto también permite asegurarnos que la persona entrevistada tenga un cargo importante dentro del restaurante porque caso contrario la encuesta sería inválida. La siguiente pregunta se fundamentó en el tiempo que lleva el restaurante en funcionamiento, de tal manera que cumpla con el objetivo de esta investigación.

Con el propósito de conocer el crecimiento se preguntó el número de locales que posee cada restaurante, adicionalmente este aspecto permitió analizar el éxito de expansión. Debido a la importancia que tiene la experiencia previa en este tipo de negocio, la siguiente pregunta fue: ¿Tenía usted experiencia en restaurantes antes de abrir su propio restaurante? Esto permitió conocer los antecedentes de la persona entrevistada y conocer el tiempo promedio de experiencia en los restaurantes exitosos del país. Para concluir las preguntas orales, se pidió una recomendación para alguien que va a empezar el negocio de

un restaurante, esta pregunta se la hizo para reconocer si la recomendación principal coincide entre los entrevistados.

Una vez finalizadas las preguntas orales se procedió a entregar la encuesta. Las primeras 10 preguntas, se basaron en una escala del 1 al 5, en la que 1 es nada importante, 2 es poco importante, 3 neutro, 4 importante y 5 totalmente importante. Estas preguntas son las más relevantes de la encuesta, ya que permitieron realizar una tabulación para comparar la importancia de los distintos factores en el estudio realizado en Ecuador con el estudio realizado en Estados Unidos. Esto se efectuó contando el número de respuestas en cada opción escogida para los entrevistados. Finalmente para obtener la importancia de cada factor para los restaurantes exitosos de Pichincha, se hizo una suma ponderada en la cual se multiplicó la cantidad de votos de cada opción por la importancia otorgada en la escala del 1 al 5. La suma se dividió por el número de entrevistados, para de esta manera, lograr obtener un promedio, que es el valor esperado.

La siguiente pregunta ayudó a reconocer si al momento de invertir en el restaurante, las personas gastaron menos, igual o más dinero del presupuesto establecido inicialmente. Esta pregunta se midió de acuerdo a las reincidencias en cada opción y se analizó el porcentaje que tiene cada una. Con el propósito de conocer los ingresos de los restaurantes exitosos con servicio completo en Ecuador se preguntó ¿Cuántos son los ingresos (ventas) mensuales del restaurante? Y se otorgó rangos de respuesta ya que es un tema bastante delicado y muchos entrevistados no darán los montos exactos. Debido a que las ventas no son lo único que demuestra el éxito de los restaurantes, se indagó ¿Cuál es el margen de utilidad? con el fin de comparar la proporción de los ingresos con la utilidad del negocio. Esto permitió obtener un indicador de éxito similar para todos los restaurantes.

Finalmente, se averiguó cuáles consideran los entrevistados que son las 3 claves que han llevado al éxito a sus respectivos restaurantes. Estas ideas también permitieron reforzar los aspectos antes consultados y crear nuevos factores que deben considerarse en estudios futuros. Si dos entrevistados tienen un punto de vista o recomendación similar, se aumentó la importancia de dicho aspecto. Con esta metodología se obtuvo los resultados adecuados para llevar a cabo esta investigación. La primera parte de la encuesta se encuentra en el Anexo A. Formato de Entrevista Oral y las preguntas estructurales están en el Anexo B. Formato de Entrevista Estructural.

### CAPÍTULO III. LOS RESTAURANTES

Los restaurantes que se escogieron para la investigación fueron aquellos con más de 15 años en el mercado ecuatoriano. El tiempo en el mercado fue un factor predominante al momento de elegir los restaurantes, ya que se consideró de suma importancia que el restaurante esté establecido en el mercado. Para tener una muestra más definida y comparable se buscaron restaurantes con servicio completo (atención a la mesa), elegantes y con un enfoque en un mercado objetivo de un nivel socioeconómico alto.

Adicionalmente se buscó que exista una variedad de restaurantes con conceptos diferentes.

Finalmente, al momento de elegir los restaurantes se consideró que no sean franquicias, pues esto no permite al restaurante crecer de manera natural y muchas veces tiene

márgenes y reglas preestablecidas que afectan el manejo del restaurante. Después de

analizar estas categorías, se decidió incluir en la investigación a los siguientes restaurantes:

La Casa de Fernando, La Choza, Pavarotti Ristorante, Barlovento, Los Troncos y La Briciola.

#### **La Casa de Fernando**

La Casa de Fernando nació en la ciudad de Cayambe en el año 1983. Debido a la época Fernando Erazo, el propietario del local, no tuvo una educación universitaria ya que no existían escuelas de hospitalidad y arte culinaria, por lo que sus conocimientos se basaron en autoeducación y experiencias propias. Tras 10 años de trabajo como ayudante de cocina y posteriormente chef y jefe de restaurant "Le Chalet Suisse", Fernando Erazo se mudó a Cayambe por motivos familiares. Una vez establecido en Cayambe, vio que los agricultores y ganaderos consumían whisky de alta calidad y por lo tanto decidió crear un bar para atender ese mercado los fines de semana. Este bar no sólo contaba con bebidas alcohólicas si no que también con picaditas. Después de algunas propuestas de trabajo en

Quito y Guayaquil, él decidió establecer su restaurante en Cayambe, lugar donde encontró que existían más oportunidades para desarrollar su negocio.

En Quito en los años 80 los restaurantes exitosos eran principalmente de extranjeros, por lo que Fernando consideraba que era muy difícil para un quiteño tener éxito en ese mercado y le preocupaba que los restaurantes se convertían en uno más del montón. Entonces decidió que los polos de desarrollo no debían estar únicamente en las ciudades grandes. Al darse cuenta de que el mercado estaba desatendido y la inversión no era tan alta como lo hubiera sido en la capital, vio la oportunidad de hacer crecer su negocio y abrió el restaurante en Cayambe. El mismo fue ubicado en un lugar alejado del pueblo, pero con un parqueadero de tamaño apropiado para el tipo de clientes que esperaba.

Según Fernando la ubicación es muy importante, sin embargo es importante considerar el target y la situación en la que se va a poner el local. Esto no significa únicamente enfocarse en un estudio de mercado, sino ver muy de cerca la realidad. Dependiendo del tipo de restaurante se debe analizar si es necesario tener parqueadero para los clientes ó, si es más importante estar en el centro del pueblo. En este momento Fernando considera que le hubiera sido mejor ubicarse más lejos ya que, en sus alrededores con el crecimiento del pueblo existen vecinos poco agradables como lo es una chanchera. Cuando se decidió en la ubicación también tuvo que considerar los planos adecuados para el tipo de restaurante que quería. Debido a que se demoró un tiempo en estar listo el local por la duración de la construcción, "Las Cabañas de Nápoles" un restaurante principalmente de carnes abrió antes y muy cerca, lo que le quitó bastante mercado. Esto hizo que el negocio sea complicado en un inicio. Para él lo principal en esa etapa fue la paciencia y dar un buen servicio a los clientes.

Esto no es lo único que realizó para tener éxito en el restaurante, el brindar comida de excelente calidad, también tuvo un gran punto a su favor. Fernando considera que es importante mantener un menú exclusivo durante largos periodos de tiempo, sin embargo, tomando en cuenta que los clientes frecuentes se pueden aburrir es necesario tener habladores con un menú especial del día. Adicionalmente, debido a que es un restaurante grande él cree que negociar con los proveedores es muy importante, por lo que Fernando considera que si él consigue un descuento especial por el volumen de compra, se debe pasar el mismo a sus clientes.

El momento en que el restaurante se abrió en el sector de Cayambe, la ciudad estaba en un auge por las florícolas, ganaderías y el turismo. A los 15 años de funcionamiento del restaurante, decidió hacer una expansión. Sin embargo, él considera que si regresaría ese tiempo, no extendería el local ya que el mercado cambió. Pusieron muchas restricciones a las tres ramas que más dinero llevaban a la economía de Cayambe. Además se incremento el costo de la mano de obra y de los licores lo cual no permitió que el negocio creciera como debía. Para Fernando uno de los problemas más graves, es que la gente trabaje bien debido a que muchos confunden la motivación y lo convierten en un derecho, y esto no permite al restaurante crecer.

La competencia para Fernando no es tan importante, es un aspecto que él no considera que en la actualidad le afecte; ya que él ofrece comida de mejor calidad y aún cuando no se debe descuidar, ese aspecto no incide en el desarrollo del restaurante. Igualmente la tecnología considera que es buena y es mala, no tiene una página web, no obstante considera que en este negocio la publicidad formal no es importante, el restaurante se conoce de persona a persona y se transmite de generación en generación por lo que la publicidad informal si lo es. Además es imprescindible mantener en el concepto

del negocio que los clientes tienen que sentirse bien, y no estar únicamente buscando maneras de ganar más dinero. Esto incluye cuidar la imagen del restaurante aún cuando esto puede traer ideas erróneas para muchos consumidores. Por ejemplo, por ser un restaurante limpio o por el hecho de servir el vino en copa se cree que un restaurante es caro. En algunas ocasiones Fernando ha realizado eventos y para él lo más importante es que respeten su restaurante sin comparar su servicio y comida con otros únicamente por el precio. Para él se debe calcular un precio justo que tome en cuenta el rubro de imprevistos que puedan suceder, de tal manera que el monto cobrado sea justo y se logre tener el margen esperado. En ocasiones esto puede significar devolver dinero a los clientes si el rubro de imprevisto no fue necesario.

El éxito en los restaurantes se basa en muchos sucesos, entre estos el principal para Fernando fue considerar bien cuál era el mercado que buscaba y de acuerdo a eso iniciar el negocio. Después de saber qué es lo que se quiere hacer con claridad existen otros parámetros que llevan a un resultado positivo, el primero es la constancia, ya que es un negocio que necesita del trabajo en las fechas que las demás personas están de vacaciones, como feriados y fines de semanas; por este motivo el apoyo familiar es de lo más importante. El segundo factor es utilizar materia prima de alta calidad y tener distintas opciones, por ello en un restaurante no es posible decir que el proveedor no pudo entregar la carne o dar una de mala calidad a un cliente. El tercer factor es el don de gente, o en términos más actuales tener un buen trato y una buena relación tanto con los empleados como con los clientes (Erazo, 2013).

### **La Choza**

La Choza es un restaurante de comida típica ecuatoriana, el mismo que fue fundado hace 46 años por la abuela de Diana Pallares, administradora del local en Quito. La

empresa tiene dos locales y manejan un negocio de productos congelados y productos específicos para empresas. Con muy poca experiencia, únicamente los 4 años de estudio y las pasantías realizadas en el mismo, ella ya tiene 8 años trabajando en el restaurante y manejándolo conjuntamente con una tía.

El negocio lo empezó la abuela, desde la compra del terreno y la construcción del local. Los hijos no consideraban que esta era una buena inversión ya que en ese entonces no había una cultura muy grande de comer fuera del hogar y un restaurante específicamente de comida ecuatoriana, consideraban que no tendría mucha acogida. Sin embargo, por el gusto a la cocina ella inicio el restaurante y lo dejó funcionando y con muchos años de éxito por delante. “La Choza ha logrado mezclar recetas de nuestros antepasados con el sabor de la comida actual” (La Choza), las recetas del restaurante fueron hechas primordialmente por la abuela y hasta la actualidad se mantienen las mismas. Según Diana las recetas se modifican cada 5 años, principalmente con el propósito de modernizar la forma de presentar las mismas. Adicionalmente, ellos presentan platos del día para ver cuáles tienen acogida, y de acuerdo a lo que han observado los clientes no van a ver que pedir, por lo general van en busca de un plato en específico.

Los clientes que tiene La Choza en la actualidad son principalmente personas de 45 años en adelante y turistas. Aunque su nombre es muy conocido y la mayoría de las personas lo han escuchado, por el momento tienen un mercado bastante restringido. Diana espera poder llegar a un mercado más joven de personas entre 30 y 45 años.

Adicionalmente, ella considera que la empresa va a crecer rápidamente debido a que tienen un nombre muy fuerte y una identidad en el mundo gastronómico, debido a que “abrió sus puertas hace 4 décadas con el propósito de introducir una nueva mentalidad de la comida y



desde entonces se ha convertido en un referente de la comida nacional” (La Choza) y esto considera Diana que ya lo ha logrado.

Recientemente La Choza, por medio de Javier Pallares, gerente general, y Diana han decidido que es hora de que el restaurante crezca; por lo que hace un mes inauguraron su segundo local en el Centro Comercial Paseo San Francisco. Ellos consideran que la marca tiene mucho potencial de crecimiento ya que es conocida a nivel nacional, la Choza es un nombre muy fuerte y es una marca que representa identidad gastronómica durante 46 años. Sin embargo, para ella el restaurante tiene una gran barrera porque muchas personas consideran que la comida ecuatoriana puede ser consumida en el mercado, la casa o en cualquier lugar del Ecuador, lo que le da una desventaja a este nicho de mercado. Sumado a esto, el otro problema al que han tenido que enfrentarse es que muchos de sus consumidores objetivos, consideran que este tipo de comida no es muy elegante y que la misma es para personas de un nivel socioeconómico más bajo.

La competencia que existe entre los restaurantes elegantes es muy alta y muchas veces el restaurante es elegido de acuerdo a la moda, lo cual afecta a este restaurante. Para ella, tiene la competencia muy definida de acuerdo al segmento, en el de turistas se impone La Ronda, para clientes locales Mi Cocina y por la ubicación el restaurante Barlovento. Ella cree que cada uno tiene un concepto único y esto es favorecedor para ellos. La Choza tiene que vender la idea de que lo ecuatoriano es lo mejor y el tener este concepto específico no ha sido un limitante para el éxito de este restaurante, sino una puerta abierta para atraer al público.

Según Diana para manejar un restaurante lo principal es que realmente te guste hacerlo. Esto se debe a la cantidad de tiempo y dedicación que este negocio requiere. Además para ella, este negocio es muy sacrificado porque mientras las otras personas están

de vacaciones es cuando más trabajo requiere el restaurante. En un inicio es importante el estudio de mercado, sin embargo, después lo principal es saber arreglar, solucionar y dirigir. Adicionalmente, ella considera que este negocio es muy exigente ya que como administradora del local debe ser contadora, gerente, manejar recursos humanos, reservaciones y chef, entre otras de las habilidades. Para ella la mezcla de responsabilidades hace que en ocasiones se descuiden ciertas áreas importantes y se vea afectado el negocio a largo plazo. Finalmente ella comentó sobre el manejo actual del restaurante y la gran ventaja que han conseguido por el tiempo, ya que tienen personas de confianza que ya saben manejar y dirigir el restaurante cuando ella no está. Ella recalcó la importancia de tener al propietario a cargo del restaurante siempre (Pallares).

### **Pavarotti**

El Pavarotti es un restaurante italiano ubicado en el sector financiero de Quito, frente al Swisshotel y muy cerca del World Trade Center. Christian Walther quien es propietario y gerente del local nos contó sobre el manejo del restaurante durante los últimos 9 años. Pavarotti Ristorante tiene 17 años de existencia en el Ecuador. Después de 8 años de experiencia en el negocio de restaurantes, él decidió manejar su propio restaurante, el mismo que es italiano porque aun cuando estudió en Alemania, por la calidad de la educación, él prefirió seguir los pasos de la abuela italiana que es quien abrió el primer restaurante italiano en Quito. Adicionalmente al restaurante, ha creado un negocio derivado de Catering principalmente para clase alta. Por este motivo Christian ha logrado mantener horarios de trabajo para complementar los dos negocios. El restaurante atiende de lunes a viernes mientras que los sábados funciona el catering.

El mercado objetivo del restaurante ha cambiado mucho, logrando atraer a jóvenes empresarios en los últimos tiempos, debido a que Christian considera que en la actualidad

existen muchos jóvenes con mucho dinero. Antes de que comience la gerencia de Christian, en el local los platos eran mucho más caros y el mercado objetivo eran adultos de más de 45 años, esta mezcla se logró por medio de un estudio de mercado y el horario de atención. El restaurante además es manejado principalmente por él mientras en el área de catering es su esposa quien tiene más responsabilidad.

El manejo de un restaurante requiere una gran cantidad de trabajo, por lo que es muy importante que la persona tenga conocimiento en el área de hoteles o restaurantes, esto significa haber estudiado alguna carrera de la rama o haber trabajado en la misma. Otra opción bastante interesante es contratar personas que tengan estos conocimientos muy de fondo. La cultura ecuatoriana está recién evolucionando a tener el hábito de consumir comida fuera de casa, debido a que cada vez es más difícil el ir a comer al hogar por el tráfico y la lejanía. Según Christian, estos cambios en la cultura y en las necesidades de los quiteños están creando nuevas oportunidades, sobretodo en el horario de almuerzo. Adicionalmente, el consumismo se está incrementando en la sociedad, sin embargo, esto también hace que la competencia sea más extensa, por lo que para El Pavarotti la principal competencia son otros restaurantes del sector y los restaurantes de la misma categoría gastronómica. Para poder diferenciarse de la competencia, lo principal del negocio es la constancia en la calidad de la comida y en la atención, además tener un trato personalizado con los clientes y tener innovación permanente (Walther).

### **Los Troncos**

Los Troncos es un restaurante especializado en carnes Argentinas a la parrilla, fundado por Hector Averó en la ciudad de Quito en el año 1993. En la actualidad el restaurante es manejado por Sergio Averó, hijo del fundador, quien es presidente,

administrador y chef ejecutivo del restaurante. Antes de trabajar en Los Troncos, Sergio tuvo experiencia previa trabajando en Cuenca y Argentina por 10 años.

El restaurante cuenta con un solo local. Sin embargo, están a cargo del restaurante San Telmo y fueron los fundadores del restaurante Sur. Ellos no ven la necesidad de expansión debido a que se perdería el trato personalizado por lo que no funcionaría otro local. Muchos de los salonereros son amigos de los clientes y los tratan de manera muy personal a los mismos. Según Sergio, Los Troncos, es un lugar clásico en el cual los clientes en su mayoría son frecuentes. Principalmente comentó sobre la importancia de que los meseros conozcan a los clientes de tal forma que también puedan conocer sus necesidades. Además se han mantenido los chefs y personal administrativo lo que permite que los dueños tengan contacto directo con el cliente, manteniendo el sentido familiar en el local.

En cuanto a la calidad de la materia prima, esto afecta el margen de ganancia del negocio, debido a que importan la carne directamente de Argentina. Los costos de importación son muy altos y no pueden transmitirlos de manera directa a los clientes ya que eso elevaría mucho el precio del producto final. Según Sergio las diferentes épocas del año también afectan a las ventas de los restaurantes. El mes de diciembre, Sergio considera que es la mejor época del año porque muchas empresas deciden hacer almuerzos para sus empleados en Los Troncos. Las fiestas de Quito son un rubro muy importante puesto a que muchas personas salen a comer en restaurantes en esos días, sin embargo la cancelación de las corridas de toros en la ciudad de Quito afectaron mucho el año pasado. Sergio reconoce que el tener un restaurante es un trabajo complicado. Lo principal para tener éxito en esta industria, es el tipo de comida y mantener una atención personalizada.

La ubicación es importante, sin embargo no es el factor determinante para asegurar

el éxito. En cuanto a la ganancia del restaurante, las bebidas son lo que mayor margen de ganancia genera, mientras que las carnes importadas son lo que menor margen deja puesto a que tienen muchos costos de por medio. Es muy importante tener en cuenta que todo lo que es perecible cambia constantemente de precio dependiendo de la producción y de la época, por lo que se debe tener un margen bien calculado para imprevistos. El precio establecido en el menú debe tener en cuenta estos factores, de tal manera que compense el incremento en costos de una época con la reducción de costos en otra. Para Sergio uno de los problemas más grandes que enfrentó fue que los clientes piden lo mejor, pero que no estén dispuestos a pagar por ello, esto se presenta sobre todo en las bebidas alcohólicas. El menú se ha mantenido por mucho tiempo y han cambiado un máximo de 4 platos desde el inicio del restaurante, dependiendo de la rotación y de la venta de los platos que se conoce por medio de un registro de los platos en el menú (Avero).

### **El Barlovento**

El Grupo Barlovento se compone de 4 restaurantes y servicio de catering. El primer restaurante, con 43 años en el mercado, es una cevichería especializada en mariscos, llamada Su Ceviche. Alicia Borja propietaria y gerente del grupo, considera que no tenía experiencia antes de abrir su primer restaurante. Sin embargo, la experiencia que tuvo fue de cajera y pasando las cuentas a los clientes, posteriormente ayudaba como mesera y realizando las compras para abastecer al restaurante Su Ceviche. Con el paso del tiempo, Alicia se convierte en la gerente del restaurante Su Ceviche, gerente de Mi ceviche, y unos pocos años después, abre sus propios restaurantes El Barlovento y el Adobes.

El Barlovento es un restaurante tradicional especializado en mariscos con 22 de años de trayectoria, el mismo nace después del éxito de otros restaurantes del grupo. En la

entrevista realizada a Alicia Borja, fue posible obtener consejos para personas que desean abrir su propio negocio en la industria de alimentos y bebidas. Dichas personas deben estar dispuestas a trabajar con absoluto sacrificio y entrega al negocio olvidándose de la existencia de los días libres, fines de semana, feriados, fiestas y otras distracciones. Todo eso se debe a que si quieren tener éxito, deben manejar su propio negocio y no dejar a terceras personas. Porque ellos no tienen la misma entrega y devoción por el éxito del restaurante. El apoyo familiar, Alicia indicó que es extremadamente importante al tener un restaurante, debido a lo sacrificado y al tiempo que requiere el negocio, pues mucho depende de este aspecto para tener éxito.

En cuanto al uso de publicidad formal, Alicia nos comentó que no es tan importante en Ecuador, al ser tan pequeño y con el tipo de mercado que existe, la mejor publicidad para el restaurante considera que es la informal específicamente boca a boca por parte de los clientes. Quito tiene un “mercado de Golondrinas” ya que todos van a un lugar cuando está a la moda y tiene buenas referencias. Pero basta que le vaya mal a una persona en el restaurante y la misma cuenta su experiencia a muchas personas para que varios clientes dejen de visitar el lugar.

Para Alicia los primeros pasos del restaurante son muy importantes, ella considera que gracias a su experiencia en restaurantes antes de abrir el Barlovento, sabía exactamente cuánto dinero iba a necesitar tanto para que el restaurante esté listo como para contar con capital de trabajo. Sin embargo, Alicia comentó que este no es el caso para la mayoría de restaurantes en la ciudad, ya que los dueños consideran la inversión inicial y se olvidan del capital de trabajo. Adicionalmente, los restaurantes empiezan llenos y las ventas se incrementan de manera rápida porque el mercado es de moda, pero siempre llega un punto en el que las ventas caen. Entonces el restaurante tiene que hacer un buen trabajo cuando

empiezan las ventas a disminuir porque, esto permite mantener ventas constantes en el tiempo. Para ella no existe restaurante que no caiga en algún punto, pero si existen los que caen menos por ser bien manejados.

Las claves para el éxito de sus restaurantes han sido hacer bien los presupuestos, enfocándose en calcular bien la parte financiera. Con esto se refiere a que los cálculos de precios del restaurante se deben hacer de forma correcta y se debe lograr tener un margen de utilidad racional. En caso de que se tenga un menor margen se debe generar volumen para compensar. La segunda recomendación es ser conscientes de que el negocio de restaurantes no es un trabajo fácil, más bien es muy sacrificado “hay que sacarse la madre”. Si se quiere llegar a tener éxito, se debe mantener estabilidad en calidad y servicio. Sin embargo, muy pocos son los restaurantes que siempre son buenos e iguales en estos aspectos. El problema actual es que cuando los restaurantes deciden expandirse, éstos no entrenan como deberían al personal antes de dicha expansión. Por este motivo mandan al chef y cocineros antiguos al nuevo restaurante y dejan al personal sin experiencia en el restaurante principal, asumiendo que siempre van a tener a sus clientes antiguos. Esto da como resultado, una baja calidad tanto en comida y servicio, lo cual tiene como consecuencia la pérdida de clientes. La tercera clave del éxito para Alicia es “No dejarse obnubilar por el éxito del inicio” (Borja) ya que muchos restaurantes tienen mucho éxito al momento de abrir, por el mercado que es muy de modas. Los restaurantes que piden reservas o dicen que están siempre llenos y no dejan que se sienten en una mesa de 4 a sus clientes porque están únicamente 2, generan malestar en los mismo. Los clientes, por tanto prefieren no volver y cuentan a sus contactos sobre la mala experiencia, esto no es sólo por la falta de atención, sino también por el tiempo que perdió en ir al restaurante.

En cuanto a la carta, en Barlovento se la analiza por completo una vez al año para conocer la acogida que ha tenido cada plato y en caso de no hacerlo, buscan conocer el motivo. Para Alicia los platos que fracasan muchas veces son porque tienen un nombre poco atractivo, los meseros no saben vender el plato o simplemente no se lo da a conocer como se debería. Antes de sacar un plato que no ha tenido acogida de la carta, hay que tratar de ayudar a que “salga” más el plato y después de 6 meses si no se vende se lo elimina definitivamente. El Barlovento también ofrece menús especiales tanto semanales como mensuales, por medio de los cuales se hace un análisis de la acogida que tuvieron y se hace una pirámide de los consumidos y los no consumidos., entonces los con mayor acogida se incluyen en la carta anual. Para Alicia, ejemplos claros de la falta de acogida de un plato dentro del Barlovento fueron las bolas de quinua y los rollos primavera, los mismos que en un principio no se vendieron bien, sin embargo, posteriormente para que los clientes los conozcan se los colocó en los especiales y a partir de esta acción se empezaron a vender. Hoy en día son unos de los platos más vendidos del Barlovento.

Alicia considera que en la actualidad existe mucha competencia entre los restaurantes, ya que todos son competencia, aunque unos son más directos, dependiendo del tipo de comida. Para ella la competencia más directa del Barlovento en ceviches es Mi Cocina y el Segundo Muelle a pesar de ser peruano. En comida típica la mayor competencia es La Choza y en el catering de eventos son Henry Richardson y el Hilton. Para ella son también competencia los restaurantes del sector ya que existe una variedad muy grande con diferentes conceptos que afectan el desempeño del Barlovento. Uno de los principales ejemplos son Los Choris. Adicionalmente, ella considera que los restaurantes de la calle Isabel la Católica, también afectan muy de cerca por la cantidad que hay, variedad y ubicación.



En el caso del Barlovento, entre semana van muchos ejecutivos, mientras que los fines de semana es muy familiar, aunque también lo visitan varios adultos mayores. La ubicación también es clave dependiendo del mercado objetivo debido a que las personas cada vez tienen menos tiempo de almuerzo ya que por el tráfico las personas prefieren un restaurante que les quede cerca de donde están. Sin embargo, este no es el único factor con influencia en la decisión de un lugar para comer, el top of mind también es muy importante. El momento que las personas están en grupo es trascendental que el restaurante sea el primero que se viene a la mente cuando se piensa en algo específico. Según Alicia lo mejor de tener un concepto específico es que se logra generar un top o mind, para el Barlovento este es mariscos y comida ecuatoriana más elegante (Borja).

### **La Briciola**

La Briciola es un restaurante italiano que lleva 15 años en el mercado ecuatoriano, el mismo que fue fundado por Fabio Marotti en la ciudad de Quito. Hoy en día sigue siendo el propietario y gerente del restaurante. Fabio tenía 10 años de experiencia antes de fundar la Briciola. Actualmente cuenta con 3 locales en la ciudad de Quito. “La Briciola Restaurante propone una gastronomía típica de la mejor cocina tradicional italiana utilizando ingredientes que para nuestra cultura resultan fundamentales” (La Briciola). Antes de abrir La Briciola Cumbayá, Fabio comentó que realizó un estudio del barrio y la competencia que existía en el mismo; con el fin de ver la posibilidad de atacar al mercado de la zona y conocer las necesidades de los clientes en Cumbayá. De acuerdo a este estudio encontraron que tener un parqueadero era muy importante para la zona por lo que hicieron uno para 40 vehículos, que al poco tiempo se ha vuelto insuficiente. A pesar de que Fabio considera que no existe competencia directa para ese local, sí comentó que los restaurantes italianos son los que más se asemejan a la Briciola. Sin embargo ninguno de los

restaurantes de este tipo en la zona ofrece la atención y los servicios de la Briciola.

Además, para él la competencia es positiva ya que obliga al restaurante a mejorar en relación a la competencia tanto en sabor, servicio y ambiente.

Los eventos que se realizan son limitados por la zona. Ellos consideran que se debe mantener buenas relaciones con los vecinos, respetando al barrio, sin fiestas nocturnas. Se realizan eventos de oficinas y catering en ciertas ocasiones. Cuentan con una moto y una camioneta para brindar servicio a domicilio a los clientes que así lo requieran.

Los cambios políticos y legales siempre afectan a todos los negocios, para Fabio uno de los cambios más grandes que ha tenido que enfrentar es la transición de moneda de sucres a dólares. Además, la política de frenar las importaciones ha afectado la venta de licores de manera importante, principalmente al servicio de catas de vino. Sin embargo, él considera que los cambios de este tipo se los debe aprender a sobrellevar y de una u otra manera vivir con ellos.

Fabio propone que se debe mantener la cultura del restaurante en su totalidad. Él considera que para un restaurante de comida italiana no se deben acoplar las tradiciones propias a las de otros países. Esto lo dijo en referencia a restaurantes que para él se “bajan” para acoplarse a las tradiciones ecuatorianas como la fanesca y dejan la cultura del restaurante a un lado. Por otra parte considera que es importante mantener la música ambiental bajita y tranquila, como lo hacen en Italia para mantener este concepto.

Recientemente, Fabio decidió abrir su tercer local en la Plaza de las Américas y reconoce que lo más importante de todo dentro del restaurante es ser constantes, mantener la calidad en la materia prima y tener don de gente. Sin embargo, el menú es algo fundamental ya que a través de él se presenta la comida ofrecida a los clientes. El menú es constante pero ofrecen el “plato del día” el cual no consta dentro del menú, si no que se lo expone de

manera independiente para que sus consumidores lo puedan disfrutar. Este plato también es reconocido como “recomendaciones del chef.” Cuando tienen nuevos platos se los presenta a los clientes oralmente, no tienen necesariamente una carta para cada producto nuevo. Finalmente el concepto es algo que se debe mantener con el paso de los años ya que es lo que representa y da ambiente al restaurante (Marotti).

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

La experiencia previa de los distintos entrevistados antes de iniciar el manejo de restaurantes varió entre 10 años de experiencia, 8 años de experiencia y nada de experiencia. Tres de los entrevistados sí tuvieron experiencia previa en administración y manejo de restaurantes antes de abrir su propio restaurante por un tiempo aproximado de 10 años. Dos de los entrevistados consideraron que tuvieron experiencia previa en otros establecimientos por un periodo de 8 años. Finalmente, uno de los entrevistados no tuvo experiencia previa. Lo siguiente se puede ver en el gráfico 1.

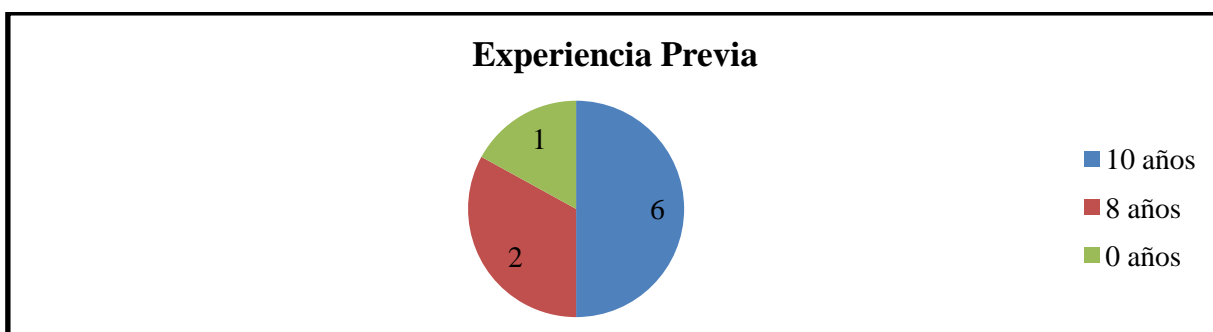


Gráfico 1. Experiencia Previa

Los resultados obtenidos a través de la encuesta a los gerentes y propietarios de los distintos restaurantes exitosos de Ecuador, se los consiguió haciendo una suma ponderada y dividiendo para el número de restaurantes. De acuerdo a la escala utilizada que fue del 1 al 5 donde 1 es nada importante y 5 totalmente importante, se pudo observar los factores que más importancia tuvieron y los de menor importancia de acuerdo al criterio de los entrevistados. En el gráfico 2 se puede observar los puntajes de los distintos factores. Los aspectos con mayor puntaje, 4.83, fueron: La motivación positiva de los empleados, tener experiencia previa en la administración y manejo de restaurantes, la ubicación del local y el menú (la comida) del restaurante. Otros factores que fueron considerados muy

importantes son la recomendación de los clientes con un puntaje de 4.67, seguido por el apoyo familiar con 4.50 y tener un concepto definido y específico con 4.33.

La competencia entre restaurantes obtuvo un puntaje de 3.67, lo cual en la escala utilizada está entre neutro e importante, por lo que se lo puede considerar poco importante. Los cambios políticos y legales por su parte obtuvieron un puntaje de 3.50, por consiguiente para los entrevistados este aspecto está justo en la mitad entre neutro e importante para el éxito del restaurante. Finalmente, el último aspecto fue la publicidad realizada, el cual alcanzó un puntaje de 2.50, lo cual en la escala significa que está justo entre poco importante y neutro lo que implica que este aspecto para los gerentes no influye en el éxito de los restaurantes. En el Anexo F en la Tabla 1 se pueden apreciar los resultados de esta parte de la encuesta.

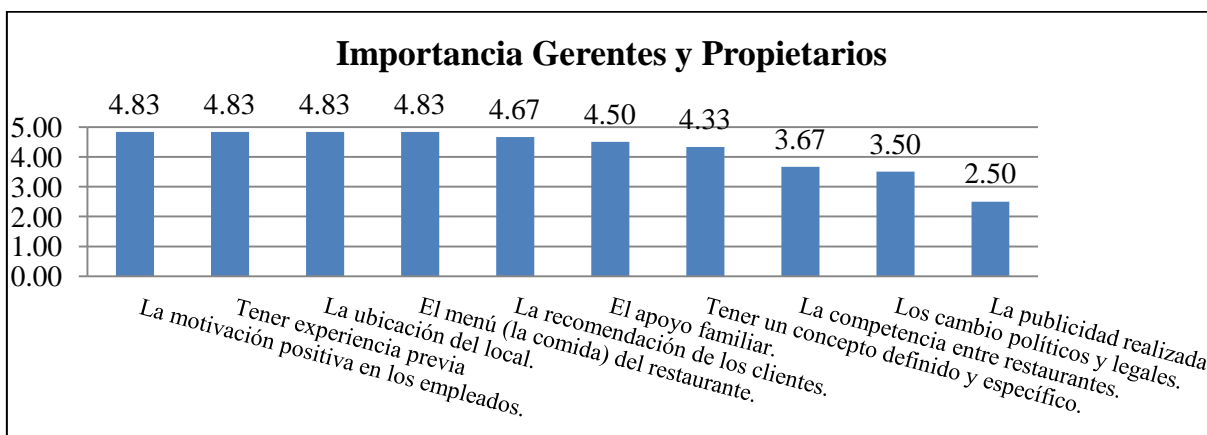


Gráfico 2. Importancia Gerentes y Propietarios

En la siguiente pregunta que fue ¿Cuánto se gastó al momento del inicio del restaurante en relación al monto planeado? En los resultados se obtuvo que los entrevistados gastaron igual o más de lo planeado. 4 de los entrevistados consideraron que gastaron más del presupuesto planteado en un inicio por imprevistos que eran necesarios y no estaban considerados. Los dos restantes consideraron que gastaron la cantidad estimada en un inicio. En el gráfico 2 se puede observar los resultados obtenidos.

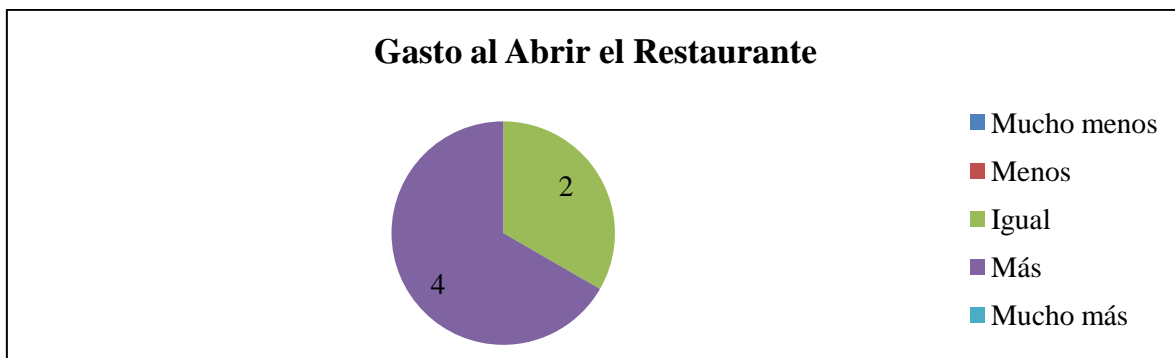


Gráfico 3. Gasto al Abrir el Restaurante

Los ingresos mensuales de los restaurantes de servicio completo en la provincia de Pichincha oscilan entre \$25.000 y \$100.000. Mientras los márgenes de utilidad varían entre 18% y 35%. De acuerdo a los ingresos de los respectivos restaurantes y a los márgenes de utilidad se obtuvo que las utilidades mensuales parten de \$17.500 y van hasta \$25.000 dólares mensuales. Un restaurante dio un margen de utilidad neto, el mismo que fue entre 10% y 12% llevando a una utilidad neta mensual de entre \$7.500 y \$9.000 dólares.

Los tres aspectos que llevan al éxito a los restaurantes tuvieron mucha variación entre los entrevistados. El brindar una atención personalizada a los clientes obtuvo una mayor repetición ya que 3 de los 6 entrevistados lo consideraron importante. A continuación las siguientes claves del éxito para dos de seis de los entrevistados y las mismas fueron: constancia en el ambiente y manejo del restaurante, estudiar el mercado, brindar un buen servicio y constancia en el sabor. Finalmente, las demás claves del éxito fueron importantes para uno de los entrevistados, las mismas fueron: calidad en la materia prima, proponer una mejora en relación a la competencia, brindar un buen ambiente, tener alta calidad en la comida, realizar bien los presupuestos, no permitir que el éxito del inicio (moda) te obnubile, innovar permanentemente, que el restaurante sea manejado por el propietario o un familiar del mismo y la ubicación del local. Los mismos se pueden observar en el Anexo F. Tabla 2.

## CAPITULO V. ANÁLISIS

Los restaurantes en la provincia de Pichincha que han logrado mantenerse con éxito por más de 15 años en el mercado, son aquellos que han conseguido superar las barreras iniciales. Es por eso que se decidió realizar una investigación con el fin de conocer lo que hizo que estos restaurantes logren éxito por tantos años. Esto permitió conocer los motivos por los que los restaurantes tuvieron éxito y comparar con estudios previos. La entrevista fue dirigida a los propietarios, gerentes o presidentes de los distintos restaurantes debido a la responsabilidad que tienen dentro del negocio y el conocimiento que poseen del funcionamiento y manejo del mismo.

Los restaurantes estudiados no han incrementado el número de locales de una manera significativa. El restaurante con la mayor expansión, es la Briciola con tres locales y uno en construcción. Sin embargo, los otros restaurantes han tenido expansión como grupos, abriendo nuevos restaurantes que forman parte de la cadena, pero no locales bajo un mismo nombre. Ejemplos de esto son: El Barlovento que tiene Adobes y otros restaurantes y La Casa de Fernando que tiene El Café Encuentro. Otra manera de crecer para los restaurantes exitosos de Quito es ofreciendo un servicio de catering, el mismo que es un negocio complementario que es posible reconocer en El Barlovento y en El Pavarotti. De acuerdo a este tipo de expansión es posible concluir que los restaurantes que han logrado mantenerse en el mercado, son aquellos que no se han expandido mucho. De esta manera logran ofrecer un buen servicio a los clientes. Además muchos de los dueños han logrado estar presentes brindando atención personalizada a los clientes. Los restaurantes de este tipo han preferido mantener exclusividad y enfocarse en brindar un buen servicio y manejo del restaurante.

La clave para el éxito que más se repitió fue brindar una atención personalizada a los clientes. Esto quiere decir que es muy importante que el local sea manejado por una persona que realmente le guste estar presente en el restaurante, con el propósito de lograr la mejor atención. Además esto conlleva lograr que todos los empleados ofrezcan un trato personalizado a los clientes, lo cual únicamente se puede lograr si los colaboradores se mantienen durante largos periodos de tiempo. Para mantener este tipo de atención a los clientes es necesario que los empleados estén motivados. Esto permite que el restaurante también mantenga un servicio y calidad más persistente para los clientes.

Un aspecto muy importante es el mantener la calidad en la comida, la cual muchas veces se pierde por la creación de nuevos locales. Al expandirse, los dueños no logran controlar al personal de manera eficiente, consecuentemente la calidad de los alimentos desmejora. Al personal con mayor experiencia lo trasladan a los nuevos locales con el propósito de que entrenen a los nuevos trabajadores, logrando que el nuevo local mantenga la calidad de siempre. Confiando en que los clientes actuales siempre van a retornar, dejan al local principal con chefs y personal menos capacitado. Esto molesta a los clientes constantes que esperan la calidad y sazón de siempre, causando por estos cambios insatisfacción en los mismos.

Por medio de las entrevistas fue posible reconocer que la constancia en el menú es muy importante, dos de los entrevistados consideraron que mantener la comida con una sazón persistente logra mantener satisfechos a los clientes que por tanto se vuelven fieles. Uno de los entrevistados considerará importante que se mantenga una buena calidad. De acuerdo a las recomendaciones se mantiene la importancia de este factor, ya que un entrevistado comentó sobre lo fundamental que viene a ser el tipo de comida y el menú en general. Lo mismo sucede con el hecho de tener innovación permanente aun cuando se



mantenga un menú sin muchos cambios. En la mayoría de restaurantes entrevistados se encontró que los platos nuevos se los expone en menús del día y habladores. Además, para poder ofrecer buenos productos, como clave para el éxito se obtuvo que es necesario comprar materia prima de alta calidad y tener buenas relaciones con algunos proveedores en caso de que uno falle. Adicionalmente, dos de los entrevistados consideraron importante la constancia tanto en el servicio como en la atención y en el local. Esto demuestra lo relevante que son estos factores al momento de abrir un restaurante. El tener en cuenta estos factores permite que los clientes vayan a un restaurante en búsqueda de un ambiente familiar, permitiendo que los mismos se sientan satisfechos y realicen consumos para que el local sea exitoso.

Según algunos entrevistados el estudio de mercado bien realizado es primordial para lograr el éxito. El mismo consiste en analizar a los clientes potenciales, de tal manera que se pueda saber las necesidades, comportamiento e intereses de los individuos. Dos de los entrevistados consideraron que el conocer a los clientes, es un factor clave para el futuro desempeño del restaurante. Un correcto estudio de mercado también abarca el análisis de la competencia directa e indirecta y que tanta incidencia tiene la misma en el mercado. Si el restaurante quiere entrar a una zona en la que existe competencia, debe asegurarse de tener una buena estrategia agresiva de penetración en el mercado. Se debe analizar a cada restaurante independientemente y conocer los puntos débiles y fuertes de todos. De esta manera se puede saber qué es lo que hace que los restaurantes atraigan clientes, que están haciendo mal para no caer en el mismo error y satisfacer a los distintos clientes. La competencia es un factor que aún cuando no tuvo un puntaje alto para los entrevistados, sí es considerada como una de las claves para el éxito. Según los entrevistados es importante conocer la misma para poder proponer mejoras para el

restaurante en cuestión, en relación a los otros restaurantes. Dentro de la competencia se debe analizar la ubicación, el ambiente, la calidad de la comida, el servicio y los precios del menú.

La ubicación del local fue reconocida como importante para la mayoría de los entrevistados. Sin embargo, muchos de los mismos comentaron que no es esencial. Esto se debe a que depende del tipo de restaurante que se va a poner y el mercado objetivo, para determinar los beneficios y perjuicios de la ubicación. Por ejemplo, si es un restaurante de comida rápida es necesario que el local sea en un lugar de oficinas o donde sea primordial la rapidez de servir la comida.

En Ecuador muchos restaurantes tienen gran éxito en un principio porque es un mercado de moda. Por lo que una de las claves del éxito que se identificó fue que los restaurantes no deben dejarse obnubilar por el éxito del inicio; siempre deben tener claro que su objetivo son los clientes y que deben mantenerlos satisfechos. Está comprobado que un cliente insatisfecho cuenta a más personas su mala experiencia que un cliente satisfecho su buena experiencia. Esto genera una gran desventaja para cualquier negocio, por lo que es importante saber tratar a un cliente que no tuvo una buena experiencia en el restaurante. El propósito principal es cambiar los sentimientos negativos antes de que el cliente salga del establecimiento. El mercado ecuatoriano es aun más difícil, debido a que es un mercado muy pequeño y por lo tanto la insatisfacción en un cliente llega a mayor cantidad de clientes potenciales. Un ejemplo, que ilustra lo que se debe hacer para evitar este sentimiento es servirle al cliente de manera gratuita una entrada o abrebocas con el fin de calmar su hambre y disminuir su molestia. El comportamiento del consumidor es sumamente importante y se debe conocer acerca del mismo, de tal manera que se pueda predecir a los clientes y se pueda reaccionar antes de causar una molestia en ellos. Este tipo

de acciones permite que el restaurante obtenga recomendaciones positivas, lo cual para los entrevistados es la mejor publicidad que se puede obtener. La publicidad formal no es necesaria para los restaurantes, ya que el modo en que los clientes llegan a un restaurante es principalmente por medio de publicidad informal la misma que se basa en recomendaciones de otras personas, por lo que la publicidad boca a boca resulta más efectiva.

Entre las principales recomendaciones se encontró que ser conocido en la rama y tener experiencia previa en la administración y manejo de restaurantes es muy importante. Esto se debe a que la experiencia y los conocimientos previos permiten que el responsable del restaurante maneje situaciones difíciles sin afectar la imagen del negocio. Adicionalmente, esto facilita la realización correcta de los presupuestos de esta manera se consigan utilidades significativas que favorezcan al éxito. El conocimiento de este tipo de negocios ayuda a que las personas reconozcan si es el negocio que realmente les gusta, ya que es un negocio muy sacrificado según algunos de los entrevistados. Una recomendación que se obtuvo fue que por lo general es importante que el dueño del restaurante o por lo menos un familiar, esté dispuesto a manejar el mismo y muchas veces toda la familia acaba ayudando a que el negocio crezca. Debido a que es sacrificado y los dueños deben trabajar horas extras, en feriados y fines de semana, es vital la pasión por el negocio.

## CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES

Tras la investigación realizada de restaurantes en Pichincha y el análisis de importancia de los factores: comida, ubicación del local, publicidad realizada, experiencia previa en la administración y manejo de restaurantes, estrategias utilizadas, cambios políticos y legales, competencia y equilibrio familiar. Se encontró que el éxito logrado por los restaurantes se debe principalmente a: tener un menú constante brindando comida de buena calidad, tener experiencia previa en administración y manejo de restaurantes antes de abrir uno, la ubicación del restaurante y la motivación positiva de los empleados. Sin embargo, se consideró que las dos primeras son las más importantes ya que tuvieron alta redundancia al momento de ofrecer claves para el éxito de los restaurantes. El brindar atención personalizada también es crucial para el desempeño de los restaurantes, aún cuando no fue considerada entre las preguntas de importancia. Esto se debe a lo necesario que tiene la presencia del dueño o algún familiar del mismo, para manejar el restaurante, los posibles problemas que se puedan presentar y delegar responsabilidades adecuadamente.

Se puede concluir que los restaurantes que han tenido éxito en el Ecuador y han permanecido por más de 15 años en el mercado, se debe a que han logrado mantener un concepto específico. Los restaurantes exitosos específicamente en la provincia de Pichincha, manejan márgenes de al menos un 12%. Adicionalmente se pudo observar que en los restaurantes de servicio completo, la expansión no es un buen medidor de éxito. Esto se debe a que muchos de este tipo de restaurantes prefieren no incrementar el número de locales de manera significativa, con el propósito de conservar una buena calidad y atención a través del tiempo. Se encontró que realizar publicidad formal, tanto tradicional como no tradicional no es un factor determinante para el éxito del restaurante. Esta conclusión es la

misma a la que llegaron los estudios que utilizamos como base teórica para el presente documento. Sin embargo, se observa que la publicidad informal tiene mucha relevancia ya que las recomendaciones de los clientes a otras personas, es decir el boca a boca, son clave como elemento de promoción y para atraer nuevos clientes. El apoyo familiar es sumamente necesario debido al tipo de negocio ya que se tiene horarios de trabajo extendidos, sobre todo en los momentos que la mayoría de personas están de vacaciones. Este factor también afecta mucho el negocio porque, es necesario que las personas con altos cargos estén dispuestas a sacrificar mucho tiempo con la familia por el manejo y desarrollo del restaurante.

El mantener un concepto específico tanto en el ambiente como la comida del restaurante ayuda a que el mismo sobresalga en relación a la competencia. Esto permite que el restaurante quede grabado en la mente del consumidor y se pueda convertir en el top of mind, logrando con el tiempo mayor recordación y por tanto éxito en el mercado. La competencia es algo que siempre se debe tomar en cuenta. Aunque no es únicamente una amenaza, la misma puede ayudar a poner un estándar tanto en calidad, servicio y ambiente, obligando a los restaurantes a mejorar. Se debe estar pendiente de la posible competencia que planea entrar, con el fin de estar listos por si llega a competir en el mismo mercado. Al igual que la competencia, los cambios políticos y legales se los debe conocer y saber cómo adaptarse a los mismos, aún cuando los mismos no son factores determinantes para el éxito en este tipo de negocio.

En definitiva, los factores de éxito de los restaurantes de servicio completo en la provincia de Pichincha, Ecuador son en su mayoría los mismos que para los ubicados en el estado de Texas, Estados Unidos. Las escasas diferencias se deben a variables culturales, a ciertos hábitos de consumo como la frecuencia, y a la experiencia previa de los

propietarios y gerentes. Finalmente podemos reiterar que la comida, el servicio y el menú son lo más importante en la industria de restaurantes.

## CAPÍTULO VIII. REFERENCIAS

- Ashar, M., Blanch, G., Mandabach, K. & Vanleeuwen, D. (2011). Restaurant Viability: Operations Rating of Contributing Success Factors. *Journal of culinary science*. Taylor & Francis Group. Obtenido el 15 de enero del 2013.
- S Avero. (Marzo 21, 2013). Entrevista personal
- Berends R., Williams. (2004). *Price & Profit*. Oakville, Ontario: Berends & Associates.
- A Borja. (Marzo 28, 2013). Entrevista personal
- Canner, J. (2011). Customer confidence: two keys to success. *Restaurant Business*, 110(7), 51-53. *Business Source Premier*. The culinary institute of America. Obtenido el 25 de enero del 2013 de <http://web.ebscohost.com>
- Cooper, B., Floody, B. & McNeill, G., (2002). *Start and Run a Profitable Restaurant*. Editorial Norma, Colombia. Obtenido el 8 de enero del 2013 de <http://books.google.com.ec>
- F Erazo. (Marzo 24, 2013). Entrevista personal
- Forte, G. & Wallace, C. (2008). *The Professional Personal Chef: The Business of Doing* Pp.77-100. John Wiley & Sons Inc. Obtenido el 3 de Enero del 2013 en <http://books.google.com.ec>
- King, T., Njite, D., Parsa, H., & Self, J. (2005). *Why restaurants fail*. Cornell University. Obtenido el 12 de enero del 2013.
- La Briciola (n.d) obtenido el 7 de marzo de 2013, de La Briciola restaurante italiano de: <http://www.labriciola.com.ec/>
- La Choza (n.d) obtenido el 5 de marzo de 2013, de La Choza sabor con tradición de: <http://www.lachozaec.com/es.html>
- F Marotti (Marzo 25, 2013). Entrevista personal
- Pakroo, P. (2010). *The Small Business Start-Up Kit for California*. Obtenido el 15 de diciembre del 2012 de <http://books.google.com.ec>
- D Pallares. (Marzo 22, 2013). Entrevista personal
- Rainsford, P. (1997). *The restaurant start-up guide*. Dearborn Trade, a Kaplan Professional Company. Obtenido el 15 de Diciembre del 2012 de <http://books.google.com.ec>
- Real Academia Española. (). *Restaurante*. Obtenido el 15 de Enero del 2013 de <http://lema.rae.es/drae/?val=restaurante>
- Smith, B., & Archille, V., (1999). *The Niche*. *Nous*. Wiley-Blackwell. Pp. 214-238. Obtenido el 15 de octubre del 2012 de <http://www.jstor.org/stable/2671913>
- Snead, R. (2012). Four pillars of success in restaurants. *Nation's Restaurant News*, 46(15), 22. Obtenido el 19 de noviembre del 2012 de <http://web.ebscohost.com>.
- Villacorta M. (2010). *Introducción al Marketing Estratégico*. San Francisco, California: Creative Commons Attribution.
- C. Walther. (Marzo 22, 2013) Entrevista personal

**CAPÍTULO X. ÍNDICES**

Ambiente externo, 22	Estrategia de nicho, 15
Ambiente interno, 14	La Casa de Fernando, 28
Ámbito legal y político, 23	La Choza, 31
ciclo de vida del negocio, 21	La comida, 18
Ciclo de vida familiar, 20	La competencia, 24
Conocimientos financieros, 19	La ubicación, 18
El Barlovento, 37	Los proveedores, 23
El marketing, 19	Los Troncos, 35
El menú, 18	Metodología, 25
El tiempo, 22	Pavarotti, 34
Estrategia, 17	Restaurante, 13
Estrategia de marketing de nicho, 16	Tecnología, 23



## ANEXO A. FORMATO DE ENTREVISTA ORAL



¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es su cargo dentro del restaurante?

¿Cuántos años lleva su restaurante/s en funcionamiento?

¿Cuántos locales tiene su restaurante?

	1	2	3	4	5 o más
Escoja el número de locales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Tenía usted experiencia en restaurantes antes de abrir su propio restaurante?

- No
- Si, ¿Cuánto tiempo?

¿Qué recomendación daría a alguien que va a abrir un restaurante?

## ANEXO B. FORMATO DE ENTREVISTA ESTRUCTURAL



Utilizando una escala del 1 al 5 donde 5 es totalmente importante y 1 es nada importante, por favor dígame el nivel de importancia que han tenido los siguientes factores para el éxito de su negocio

	1 Nada importante	2 Poco importante	3 Neutro	4 Importante	5 Totalmente importante
1.- La motivación positiva en los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Tener experiencia previa en la administración y manejo de restaurantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.-La ubicación del local.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.-El menú (la comida) del restaurante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.-La publicidad realizada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.-Tener un concepto definido y específico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- Los cambio políticos y legales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.- La competencia entre restaurantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.- El apoyo familiar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.- La recomendación de los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Cuando abrió su restaurante usted gasto \_\_\_\_\_ de lo que había planeado?

- Mucho menos
- Menos
- Igual
- Más
- Mucho más

¿Cuando abrió su restaurante usted gasto \_\_\_\_\_ de lo que había planeado?

- Mucho menos
- Menos
- Igual
- Más
- Mucho más

¿Cuánto son los ingresos (ventas) mensuales del restaurante?

- 1-25.000
- 25.000-50.000
- 50.000-75000
- 75.000-100.000
- 100.000-125.000
- 125.000 o más

¿Cuál es su margen de utilidad?

¿Cuáles son las 3 claves de éxito de su restaurante?"

## ANEXO C. TABLAS DE RESULTADOS

Tabla 1

<b>Factor</b>	<b>Importancia Gerentes y Propietarios</b>
1.- La motivación positiva en los empleados.	4.83
2.- Experiencia previa en la administración y manejo de restaurantes.	4.83
3.-La ubicación del local.	4.83
4.-El menú (la comida) del restaurante.	4.83
6.-La publicidad realizada.	2.50
7.-Tener un concepto definido y específico.	4.33
8.- Los cambio políticos y legales.	3.50
9.- La competencia entre restaurantes.	3.67
10.- El apoyo familiar.	4.50
11.- La recomendación de los clientes.	4.67
<b>TOTAL</b>	4.25

Tabla 2

<b>3 claves del éxito</b>	<b>Porcentaje</b>
Atención personalizada	50%
Constancia	33%
Estudiar el mercado	33%
Brindar un buen servicio	33%
Constancia en el sabor	33%
Calidad materia prima	17%
Proponer mejora en relación a la competencia	17%
Brindar un buen ambiente	17%
Tener alta calidad en la comida	17%
Hacer bien los presupuestos	17%
No permitir que el éxito del inicio (moda) te obnubile	17%
Innovación permanente	17%
Manejo del restaurante por propietario o familiar	17%
Ubicación del local	17%

**ANEXO D. CARTAS DE CONSENTIMIENTO**

**ANEXO E. ENTREVISTAS ORALES**

**ANEXO F. ENTREVISTAS ESTRUCTURALES**