



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración y Economía**

**Rentabilidad y estrategia en restaurantes de comida casual y comida fina  
en la ciudad de Quito.**

**Sofía Belén Andrade López  
Nir Fainstein Casa**

**Fabrizio Noboa, Ph.D., Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito  
para la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas.

Quito, mayo 2015

**Universidad San Francisco de Quito**  
**Colegio de Administración y Economía**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Rentabilidad y estrategia en restaurantes de comida casual y comida fina en la ciudad de Quito.**

**Sofía Belén Andrade López**

**Nir Fainstein Casa**

Fabrizio Noboa, Ph.D .,

Director de la tesis

\_\_\_\_\_

Arturo Paredes, M.Sc.,

Coordinador Académico de Administración

\_\_\_\_\_

Thomas Gura, PhD

Decano del Colegio de Administración y Economía

\_\_\_\_\_

**Quito, mayo 2015**

## © 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: Sofía Belén Andrade López

C. I.: 1721077079

Lugar y fecha: Quito, mayo de 2015

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: Nir Fainstein Casa

C. I.: 1714395595

Lugar y fecha: Quito, mayo de 2015

## **DEDICATORIA**

A mi madre Eugenia y a mi padre Mauricio, quienes han sido mi apoyo incondicional en mis logros y fracasos. Mis tíos Xavier, Diana y Patricio, quienes me han ayudado a realizar mis sueños. A mis abuelas Yolanda y Leonor, quienes han velado por mi bienestar. A mi hermano Matheo, quien ha sido mi fiel cómplice. A mi novio Nir, mi leal compañero de vida, quien cada día me motiva a ser un mejor ser humano. A Thalía, Luciana, Thomas, Camila, Melissa, María de la Paz y Daniela, quienes me han dado su tiempo y apoyo cuando más lo necesité, no me dejaron caer.

Esta tesis representa la culminación de un momento clave en mi educación. Dedico esta tesis a mis padres Rubén Fainstein y Noris Casa por los sacrificios que han hecho a lo largo de sus vidas para que yo pueda tener la educación que tengo. Gracias por siempre apoyar mis sueños. También quiero dedicar esta tesis a mi novia Sofía Andrade López, coautora de la misma, con la cual sin ella esta tesis no hubiera sido posible. Gracias por aceptar esta aventura conmigo. El primer paso hacia nuestros sueños.

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer principalmente a Fabrizio Noboa, quien nos ha demandado excelencia durante todo el proceso y nos ha llevado a sobrepasar nuestras propias fronteras. Gracias por darnos una lección de vida y convertirnos en mejores profesionales. De igual manera, agradecemos a Mauricio Cepeda por su apoyo incondicional en la elaboración de esta tesis. Gracias por abrirnos las puertas a la industria de restaurantes. Finalmente, queremos agradecer a Jan Nidrau, Lucía Vinueza y María Augusta por compartirnos su pasión al negocio y brindarnos el tiempo necesario para realizar esta tesis.

## **RESUMEN**

Esta tesis busca analizar la industria de los restaurantes casuales y de comida fina en Quito para dar a conocer su rentabilidad y estrategia. Se pretende analizar la industria utilizando cinco premisas basadas en las fuerzas de Porter. El estudio se enfoca en determinar si los restaurantes de cada categoría pertenecen a los mismos grupos estratégicos, si se presenta capacidad ociosa en los restaurantes, si existe una amenaza por productos sustitutos, la influencia del tamaño de los proveedores y la medida en la que están informados los consumidores. Se pretende conocer cuál es la percepción que tienen los propietarios frente a estos factores. Una vez realizado este estudio los dueños de restaurantes tendrán una herramienta con la que podrán tomar decisiones acertadas y los emprendedores contarán con una guía que les permita reconocer el estado de la industria.

## **ABSTRACT**

The objective of this thesis is to analyze the restaurant industry for the casual and fine dining restaurants in Quito, in order to get to know the profitability and strategy of the industry. The authors plan to do so by using premises based on Porter's forces. The study is focused on determining if the restaurants of each category belong in the same strategic groups, if there is idle capacity in the restaurants, if there is a threat due to substitute products, the influence caused by the size of the providers and the extent to which consumers are informed. Once the study is complete, the restaurant owners will have a tool with which they will be able to make the right decisions about their business and entrepreneurs will have a guide know about the industry.



**TABLA DE CONTENIDO**

Hoja de Aprobación de Tesis.....	3
© Derechos de autor .....	4
Dedicatoria.....	5
Agradecimientos .....	6
Resumen .....	7
Abstract.....	8
Tabla de contenido.....	9
Lista de tablas .....	10
Capítulo 1. Introducción al problema .....	11
Capítulo 2. Revisión de la literatura .....	15
Capítulo 3. Metodología y diseño de la investigación .....	24
Capítulo 4. Análisis de datos .....	34
Capítulo 5. Conclusiones .....	50
Referencias .....	54

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1 Rivalidad y rentabilidad: Interés de esta tesis .....	16
Tabla 2 Amenaza de ingreso y rentabilidad. El interés de esta tesis. ....	18
Tabla 3 Sustitutos y rentabilidad. El interés de esta tesis. ....	19
Tabla 4 Poder de negociación de proveedores. El interés de esta tesis. ....	21
Tabla 5 Poder de negociación de consumidores. El interés de esta tesis. ....	23
Tabla 6 Análisis de Datos Autor 1.....	40
Tabla 7 Análisis de Datos Autor 2.....	48
Tabla 8 Recomendaciones .....	52

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

### Problema

En el año 2012 el turismo se convirtió en el cuarto rubro que más aportó a la economía ecuatoriana, esto se debe a que en dicho año el gasto económico de los turistas creció significativamente, llegando a los \$5,000,000,000. Como consecuencia, desde ese año, se incrementó el interés en el turismo y el gobierno ha tomado fuertes iniciativas para promover el turismo en Ecuador. En ese mismo año el turismo creció en un 13,52% en relación al año anterior, donde creció un 9% (Agencia Publica de Noticias del Ecuador y Suramerica., 2012). En el 2013 las actividades turísticas receptoras representaron el 1.3% del PIB, comprendidas por \$112.564.164 correspondientes a las actividades de hoteles y restaurantes. La provincia de Pichincha conforma el 55,9% de esta cifra (\$62.923.367), y es la provincia más visitada por los turistas internacionales; el 63,68% de las visitas son realizadas a esta zona.

En el 2013 la industria de restaurantes ubicados en la provincia de Pichincha facturó \$51.629.069, es decir un 66% del total del segmento de hoteles y restaurantes en, mientras que la hotelera facturó \$11.256.604, lo que representa un 32.7%. Además, se registraron 21.069 establecimientos turísticos, los cuales están compuestos en un 61,15% por establecimientos de alimentos y bebidas, 27,96% por alojamiento y 10,89% por otras actividades turísticas. De todos los establecimientos de alimentos y bebidas registrados en el ministerio de turismo los restaurantes conforman el 65,1% con 9,153 establecimientos a nivel nacional. En el distrito Metropolitano de Quito (zona administrativa 9) se encuentran 2,045 de estos establecimientos. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015)

Con estos datos se puede afirmar que el turismo en Ecuador se encuentra en crecimiento y se ha convertido en un factor de gran importancia para la economía del país. Es por esto

que actualmente la ministra de turismo Sandra Naranjo se encuentra comprometida en promover el turismo para que llegue a ser un factor clave en el desarrollo económico y social en el largo plazo (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015). Debido a que la industria de restaurantes conforma el 65,1% del área de alimentos y bebidas, la cual a su vez representa el 61,15% del total de establecimientos turísticos, como se vio con anterioridad, esta industria es un factor clave para la alcanzar los objetivos propuestos por el ministerio de turismo. Sin embargo existe un fenómeno en la industria de los restaurantes: aproximadamente cuatro de cada diez restaurantes cierran sin haber llegado a los dos años de funcionamiento. Esto se debe a que muchos emprendedores que deciden establecer un restaurante no tienen el “know how” del negocio ni están informados acerca de la industria en la que están entrando. Muchos de estos emprendedores creyeron erróneamente que era suficiente con cocinar muy bien para establecer un restaurante (Nidrau, 2015). Esto se debe a la idea que tienen los individuos de que establecer un restaurante diferente y atractivo es un negocio sencillo, el cuál no requiere de una investigación profunda. Como consecuencia la gerencia de estos establecimientos no analizan la rentabilidad a largo plazo de la industria, ni cuentan con una estrategia que les permita ser rentables. Al no saber en qué ambiente están compitiendo no pueden tomar decisiones acertadas respecto al negocio ni aprovechar o defenderse de las oportunidades y amenazas que se encuentran en la industria. Las empresas de las industrias de procesamiento de alimentos como los restaurantes por ejemplo deben prestar especial atención a los cambios en estilos de vida, hábitos alimenticios, preferencias sobre cómo usar el tiempo libre y actitudes hacia la nutrición para modelar sus estrategias. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012) Por lo que la principal causa de que un restaurante cierre es la falta de conocimiento e investigación sobre el giro del negocio y la industria en

la que este compite. “Los factores y fuerzas en el macro ambiente de una empresa que tienen los mayores efectos en la formación de la estrategia por lo general se refieren al ambiente industrial y competitivo inmediato, como presiones competitivas, acciones de compañías rivales, comportamiento del comprador, consideraciones relacionadas con los proveedores entre otros factores. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

### Preguntas

1. ¿Cuál es la rentabilidad a largo plazo de la industria de restaurantes de Quito?
2. ¿Qué acciones deben tomar los dueños de los restaurantes para que la industria de restaurantes de Quito sea o se mantenga rentable a largo plazo?

### Objetivo

Analizar la industria de restaurantes para informar sobre la rentabilidad a largo plazo de dos categorías de restaurantes de Quito con el fin de que los dueños de estos establecimientos y emprendedores tengan una idea de cómo se encuentra actualmente la industria y puedan determinar en qué áreas deben investigar.

### Justificación

No existe información relevante o actualizada con respecto a la rentabilidad y estrategia en la industria de restaurantes en Ecuador. Debido a esta carencia de información emprendedores desconocen la industria, establecen un restaurante y a los dos años aproximadamente lo cierran. Por lo que los emprendedores se ven en la necesidad de una guía que les permita conocer los factores de la industria en los que deben indagar antes de establecer un restaurante. De igual manera, los dueños de restaurantes se ven en la

necesidad de conocer en qué estado está su industria y cuál es la rentabilidad a largo plazo para tomar decisiones acertadas.

### Viabilidad

La investigación propuesta es viable ya que los autores de esta tesis cuentan con la accesibilidad a la información y datos necesarios; y con la disponibilidad y voluntad de los gerentes de restaurantes, proveedores y consumidores para responder a las entrevistas.

## CAPÍTULO 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Según un estudio realizado por Clarissa Yeap de la Universidad de Minnesota (Yeap, 2006), en los grandes mercados urbanos, la industria de los restaurantes es altamente competitiva porque tiene pocas barreras de entrada (por ejemplo, no son relevantes las economías de escala), una numerosa cantidad de vendedores y compradores, proveedores altamente eficientes y buenos sustitutos. En palabras de Porter, esto implicaría que los restaurantes muy difícilmente superarán el costo de oportunidad del capital.

Presión sobre la rivalidad entre vendedores competidores

La presión competitiva relacionada a la rivalidad entre vendedores se refiere a la lucha de empresas que intentan obtener un mayor número de clientes y así incrementar su porcentaje de mercado. Dichas empresas se encuentran en constante rivalidad ya que al mismo tiempo que unas empresas emplean su estrategia de negocio con el fin de obtener una ventaja competitiva, las otras empresas se ven afectadas, y por ende implementan sus propias estrategias para contrarrestar los efectos, creando así un ciclo constante. Existen ciertos factores con los cuales se pueden identificar la intensidad de la rivalidad: el lento crecimiento de la demanda, el bajo costo de cambio de marca, la homogenización de los productos y servicios, los altos niveles de stock por parte de las empresas, el número de competidores y las barreras de salida. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Existe evidencia en la literatura de que una mayor rivalidad afecta negativamente la rentabilidad de las empresas de la industria, sobre todo cuando es promovida por empresas nuevas en el sector (Cool & Röller, 1999). Sin embargo, los factores de la rivalidad que afectan la rentabilidad en un sector no son del todo claros. Por ejemplo, varios autores afirman que la pertenencia a un mismo grupo estratégico explica mejor los cambios en la

rentabilidad de una industria que el número y tamaño de los competidores y el nivel de homogeneización en la oferta de bienes y servicios (Cool & Dierickx, 2006; Fiegenbaum & Thomas, 2006). En otras palabras, si en una industria existen grupos estratégicos similares, se esperaría una menor rentabilidad. Es decir, mientras más empresas de una industria se parezcan entre sí en sus mercados objetivos, activos y recursos estratégicos, menor será la rentabilidad esperada en una industria.

En la industria de los restaurantes, las clasificaciones de segmentos y público objetivo son muy diversas, a pesar de ciertos esfuerzos de estandarización, porque los clientes de diversos países y ciudades perciben de manera distinta los atributos de cada local. Por ello, se esperaría que los grupos estratégicos se formen de muy diversas maneras. En este caso puntual, interesa conocer el punto de vista del dueño del local, para entender la manera en que él busca separarse de los diversos grupos estratégicos de la industria para conseguir mejores niveles de rentabilidad, tal como lo refleja la Tabla 1.

Tabla 1 Rivalidad y rentabilidad: Interés de esta tesis



Premisa bajo el modelo de Porter	Mayor rivalidad reduce la rentabilidad promedio a largo plazo en la industria.
VARIABLES CRÍTICAS bajo el modelo de Porter	Crecimiento de la demanda; costo de cambio; nivel de homogenización de los productos y servicios: capacidad instalada; el número de competidores; las barreras de salida.
Evidencia clara en la literatura	Pertenencia a mismos grupos estratégicos reduce la rivalidad de la industria.
Implicación	Si las empresas quieren ser rentables, deben buscar 'alejarse' de grupos estratégicos, que son conformados por empresas semejantes. Para ello, debe buscar la manera de ser diferente.
Relación a investigar	El dueño de un restaurante, ¿considera importante ser diferente a la competencia para ser más rentable? En caso afirmativo, ¿qué variables emplea para ser diferente?

#### Amenaza de nuevos participantes

La amenaza de nuevos participantes se refiere a la facilidad con que nuevas empresas pueden ingresar a una industria en particular. Normalmente esta amenaza depende del tamaño de las barreras de entrada (como economías de escala, grado de lealtad de marca, requisitos de capital, políticas gubernamentales, entre otras) y de las represalias esperadas de empresas ya establecidas en dicho mercado. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

La mayor cantidad de literatura que ha analizado este tema, ha desarrollado modelos de organización industrial, cuyas conclusiones y reflexiones no pueden ser generalizadas debido a las características específicas de cada modelo. Por otro lado, la gran parte de estos estudios se han concentrado en el impacto en el bienestar del consumidor, tema que no interesa a Porter. La evidencia empírica más clara que se ha encontrado es el trabajo de Harrigan, quien sostiene que mantener capacidad instalada ociosa en una industria, es una variable que limita el ingreso de nuevos competidores, favoreciendo la rentabilidad en el

sector a largo plazo (Harrigan, 2006). Desde esta perspectiva, si el dueño de un restaurante desea que no ingresen más actores al sector, debería ofrecer un número de puestos superior a la demanda esperada, con el fin de que esa capacidad ociosa desincentive el ingreso de nuevos competidores, quienes reconocerán que la oferta actual es excesiva para la demanda, y no abrirán un restaurante para no exacerbar la situación y poner en riesgo su iniciativa propia. Este es el interés que se refleja en la Tabla 2.

Tabla 2 Amenaza de ingreso y rentabilidad. El interés de esta tesis.

Premisa bajo el modelo de Porter	Barreras de entrada más bajas facilitan el ingreso de nuevos competidores, lo que reduce la rentabilidad promedio a largo plazo en la industria.
VARIABLES CRÍTICAS bajo el modelo de Porter	Economías de escala; regulaciones; capacidad instalada; lealtad a una marca; requisitos de capital; políticas gubernamentales.
Evidencia clara en la literatura	Industrias con capacidad instalada ociosa desincentivan el ingreso de nuevos competidores, elevando sus niveles de rentabilidad.
Implicación	Si las empresas quieren ser rentables, deben generar capacidad ociosa en la industria.
Relación a investigar	El dueño de un restaurante, ¿considera importante tener capacidad ociosa en su local para ser más rentable? ¿Por qué?

#### Amenaza de productos sustitutos

Los sustitutos se refieren a bienes y/o servicios que pueden satisfacer la misma necesidad que el producto central de la industria en estudio. Los sustitutos afectan negativamente la rentabilidad en un sector porque pueden cumplir la misma función o satisfacer la misma necesidad, y por lo tanto, los consumidores pueden reemplazar el producto. La magnitud de la amenaza se mide mediante tres factores: la disponibilidad de los sustitutos, la relación

precio calidad, y los costos que afronta el consumidor por reemplazar el producto.

(Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

El impacto de los sustitutos en la rentabilidad de una industria es uno de los temas menos estudiados por la literatura. Los autores de esta tesis no han identificado ninguna investigación empírica que compruebe esta premisa de Porter. De esta forma, será necesario evaluar si el dueño de un restaurante considera importante la presencia de sustitutos en su industria como una variable que afecta negativamente su rentabilidad. El principal sustituto de los restaurantes es la comida en casa, seguido por la comida precocinada y cocinada que ofrecen los supermercados (Yeap, 2006). El interés de esta tesis se refleja en la Tabla 3.

Tabla 3 Sustitutos y rentabilidad. El interés de esta tesis.

Premisa bajo el modelo de Porter	Mientras más sustitutos existen en una industria, menor será la rentabilidad promedio a largo plazo en la industria.
Variables críticas bajo el modelo de Porter	Productos o servicios que puedan satisfacer las mismas necesidades que el bien del sector en estudio.
Evidencia clara en la literatura	No se ha encontrado.
Implicación	Si las empresas quieren ser rentables, deben buscar que los sustitutos no le afecten.
Relación a investigar	El dueño de un restaurante, ¿considera importante el impacto de los sustitutos para ser más rentable? ¿Cuáles sustitutos son importantes?

Presión sobre el poder de negociación del proveedor

El poder de negociación del proveedor hace referencia a la medida en que los proveedores pueden influir en los términos y condiciones de la oferta a su favor. Para medir qué tan fuertes son las presiones del poder de negociación de los proveedores se deben reconocer algunos factores. En primer lugar, se debe reconocer si existe escasez de los artículos que ofrecen los proveedores, si estos productos son diferenciados y si mejoran notoriamente el desempeño o calidad del producto de la compañía. En segundo lugar, se debe reconocer si el producto se consigue con facilidad en una multitud de proveedores, si es costoso cambiar de proveedor y si los miembros de la industria representan una parte importante de las ventas totales de los proveedores. Por último, se debe reconocer si hay buenos sustitutos del producto ofrecido por el proveedor. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

El principal marco teórico empleado para medir el impacto del poder de negociación de un actor en la rentabilidad de la industria es la teoría de juegos. Bajo estos modelos, se miden motivaciones para actuar de tal o cual manera y se calculan equilibrios. Es común hablar de apropiación de valor en función del tamaño del actor y su importancia en la relación comercial, relación que no ha encontrado evidencia empírica satisfactoria. Sin embargo, conviene analizar la relación para encontrar si tiene lógica desde la perspectiva del dueño de un restaurante según consta en la Tabla 4.

Tabla 4 Poder de negociación de proveedores. El interés de esta tesis.

Premisa bajo el modelo de Porter	Mientras más alto es el poder de negociación de un proveedor, menor será la rentabilidad promedio a largo plazo en la industria.
VARIABLES CRÍTICAS bajo el modelo de Porter	Tamaño del actor, importancia en la cadena.
Evidencia clara en la literatura	No se ha encontrado.
Implicación	Si las empresas quieren ser rentables, deben buscar reducir el poder de negociación de sus proveedores mediante un juego de tamaño.
Relación a investigar	El dueño de un restaurante, ¿considera importante el tamaño de sus proveedores para mejorar la rentabilidad en su local? ¿Por qué? ¿Cómo lo hace?

#### Presión Competitiva sobre el poder de negociación del comprador

La presión competitiva se basa en el poder de negociación de los compradores y la sensibilidad al precio que estos presentan. Esto se debe a que entre mayor sea el poder de negociación de los consumidores, menor será la rentabilidad a largo plazo de la industria. De igual manera, mientras mayor sea el grado de sensibilidad a los precios por parte de los consumidores, mayor es la probabilidad de que dejen de comprar el producto si existe un aumento en el precio. El poder de negociación se puede medir con algunos factores. En primer lugar, se debe estimar el costo que afronta el consumidor al cambiar de marca o producto sustituto y el nivel de conocimiento que tiene sobre el producto. En segundo lugar, se debe conocer si existe una homogenización de productos y el número de vendedores en relación a los consumidores. Finalmente, se debe reconocer la posibilidad de integración hacia atrás: que los consumidores incurran en el negocio de las empresas y la posibilidad de reprogramar las compras para otro momento. La sensibilidad al precio es

estimada mediante los siguientes factores: ingresos de los consumidores, fracción que representa el precio con respecto al ingreso del consumidor y si el desempeño del producto o servicio es limitado. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Cada vez los consumidores son más exigentes, por lo que se puede afirmar que se ha presentado un aumento en el poder del consumidor. Esto se debe a que, gracias a la globalización, cada vez tienen más opciones de compra. Su poder aumenta en la medida que aumenta su conocimiento y su acceso a la información. Actualmente, tienen más acceso a información objetiva e información sobre los vendedores. Además, presentan un cambio de mentalidad basado en la autosuficiencia y la incredulidad, que los lleva a exigir que el valor del producto o servicio sea mayor o igual al que percibe que tiene su dinero. Esto quiere decir que cada vez los consumidores están más conscientes del valor de su dinero y de la calidad del producto (Allen & Gorgeon, 2008). Los consumidores sienten la responsabilidad de exigir a las empresas el cumplimiento de normas sociales y medioambientales en la producción. De hecho, el consumidor se ve en la capacidad de castigar o premiar la gestión empresarial de una organización al promocionarla negativa o positivamente (El poder del consumidor, 2005). Sin embargo, conviene analizar la relación para encontrar si tiene lógica desde la perspectiva del dueño de un restaurante según consta en la tabla 5.

Tabla 5 Poder de negociación de consumidores. El interés de esta tesis.

Premisa bajo el modelo de Porter	Mientras más alto sea el poder de negociación del consumidor, menor será la rentabilidad promedio a largo plazo de la industria
Variables Criticas bajo el modelo de Porter	Homogenización de los productos, sensibilidad al precio.
Evidencia clara en la literatura	Mientras más informados están los consumidores, más poder tienen.
Implicación	Si las empresas quieren ser rentables deben considerar que los consumidores están más informados.
Relación a investigar	El dueño del restaurantes, ¿Considera que el hecho de que el consumidor esté mejor informado afecta su rentabilidad?

Las relaciones a investigar se van a analizar con el fin de conocer cómo se vincula la estrategia y la rentabilidad con los restaurantes de comida fina y de comida casual en Quito, según la perspectiva de sus propietarios.

### **CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología se define como el “conjunto de métodos que surgen en una investigación científica” (Real Academia Española, 2014). La metodología de la investigación consiste en elaborar, sistematizar y analizar un conjunto de técnicas y procedimientos científicos que tienen el propósito de recolectar, clasificar y validar datos. La metodología actúa como un soporte conceptual coherente y consistente que tiene el objetivo de asegurar la credibilidad y aplicabilidad de los procesos científicos de investigación. De esta manera el analista puede asegurarse de cumplir con las exigencias y protocolos de su disciplina de estudio. (Rodríguez U, 2012).

Existen dos tipos de metodologías: la cuantitativa y la cualitativa. La metodología cuantitativa se basa en examinar los datos de manera numérica y se requiere que exista una relación lineal entre las variables del problema de investigación. Indaga en medir variables establecidas por medio de técnicas muy estructuradas. Al contrario, la metodología cualitativa se basa en examinar las cualidades de las variables. No busca probar o medir el grado de cualidad, sino encontrar la mayor cantidad de cualidades posibles. En la investigación cualitativa se prioriza el entendimiento a profundidad y no la exactitud (Mendoza Palacios, 2006). La principal diferencia entre estas dos metodologías es que la cuantitativa estudia la relación entre variables cuantificadas mientras que la cualitativa realiza su estudio en contextos estructurales y situacionales.



### **Método de investigación**

El enfoque que se va a utilizar en esta investigación es cualitativo. Esto se debe a que para determinar la relación entre rentabilidad y estrategia en los segmentos de comida casual y comida fina en la ciudad de Quito se examinarán las variables que inciden en la rentabilidad promedio a largo plazo desde una perspectiva estructural y situacional mediante el modelo de las cinco Fuerzas de Porter. La primera fuerza se enfoca en empresas que ofrecen productos sustitutos. Se va a estudiar los productos (y servicios) que podrían reemplazar a los que ofrece cada segmento de restaurante objeto de estudio, con el fin de evaluar qué tan fuerte o débil es la presión competitiva proveniente de productos sustitutos de otras empresas. La segunda fuerza se enfoca en los compradores. Aquí se va a estudiar cuál es el poder de negociación del público objetivo con el fin de evaluar las presiones que ejercen sobre los niveles de precios y servicios en cada segmento. La tercera fuerza se enfoca en los Nuevos Actores del Mercado. Se va estudiará la facilidad con que nuevos actores pueden ingresar a la industria con el fin de valorar las presiones competitivas provenientes de ellos. La cuarta fuerza se enfoca en los proveedores, donde se va a estudiar su poder de negociación para evaluar la presión competitiva que generan. La quinta fuerza se enfoca en la rivalidad que existe entre competidores actuales, donde se va a estudiar la intensidad de la competencia entre los restaurantes de cada segmento. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

De igual manera, se utiliza el método cualitativo debido a que a cada categoría de restaurante se lo analiza desde una perspectiva estructural, es decir, a cada categoría se lo considera como parte de un todo. La forma en la que se lleva el estudio es flexible, la cual da la opción de adaptar y modificar el procedimiento de investigación y técnicas para obtener los mejores resultados. Esta investigación representa un recurso de primer nivel de

acercamiento a la realidad, ya que no se presenta un estudio que determine la rentabilidad promedio a largo plazo de las dos categorías de restaurantes en el norte de Quito. Además, la mayoría de información necesaria para la investigación, la tienen los individuos que son objeto de estudio, por lo que estos datos solo pueden ser recolectados mediante entrevistas abiertas a profundidad, las cuales son una herramienta del enfoque cualitativo. También, la investigación depende una amplia gama de personas: gerentes de restaurantes, representantes de proveedores y distintos consumidores. (Lopez & Sandoval)

### **Tipos de estudios cualitativos**

Existen diferentes tipos, estrategias o géneros de estudios cualitativos. Tesch identificó 45 tipos de alcances para analizar información cualitativa. Estos se clasifican en una combinación de diseños, técnicas de análisis y orientaciones disciplinarias. (Merriam, 2001). Los cuatro tipos más usados son: estudio cualitativo genérico, etnográfico, teoría fundamentada y estudio de caso.

El estudio genérico tiene como objetivo descubrir y entender un fenómeno, proceso, la perspectiva de un individuo o de las personas involucradas. En este estudio se recolecta información por medio de entrevistas, observaciones o documentos de análisis. El análisis final suele consistir en la identificación de patrones que explican un proceso. En este tipo de estudio el análisis no busca construir una teoría valiosa, sino entenderla. (Merriam, 2001).

El estudio etnográfico se utiliza para entender la sociedad humana y su cultura. La cultura se refiere a las creencias, valores y actitudes que modifican el comportamiento de un grupo específico de personas. La etnografía se utiliza como un método de recolección de información para después crear un análisis cultural. Las técnicas etnográficas son estrategias para recolectar información de orden social, lugar o situación a ser investigada.

Entre las técnicas más comunes se encuentran entrevistas, análisis de documentales, historias de vida, diarios de investigadores y observación de participantes. (Merriam, 2001).

La teoría fundamentada, según Glaser y Strauss, es un método que se basa en emerger una teoría a partir de los datos recolectados. Su objetivo es identificar los procesos sociales básicos para que sean el punto central de la teoría. En este estudio se utiliza una serie de procedimientos que genera una teoría acerca de los aspectos estudiados (Cuñat Giménez, s.f)

El estudio de caso busca un conocimiento profundo de la situación y su significado para aquellos involucrados. Se enfoca más en el proceso que en resultados finales, en el contexto más que en una variable específica y en el descubrimiento más que en una confirmación. Se diferencia de otros estudios cualitativos en que se basa en descripciones a profundidad y análisis de una sola unidad o sistema delimitado (Merriam, 2001). Además, el estudio de caso no es una investigación de muestreo, sino la investigación de un solo caso (Stake, 1995)

### **Estudio de caso**

El tipo de estudio cualitativo que se ha escogido para la presente investigación es el estudio de caso, ya que se busca entender a profundidad la relación entre las distintas entidades de la industria de restaurantes. Para esto se requiere de un análisis a profundidad de un sistema delimitado (industria). Además, por medio de este análisis no se busca crear una teoría, sino utilizar una para entender a profundidad los aspectos que influyen en la determinación de la rentabilidad promedio a largo plazo de la industria de restaurantes. Por ende, se enfoca más en el procedimiento que en los resultados.

### **Tipos de estudios de casos**

Según Yin, los estudios de casos se dividen en explicativo, exploratorio, descriptivo, único, múltiple y holístico.

El estudio de caso explicativo debe ser usado si se está buscando responder una pregunta que tiene como objetivo explicar los vínculos casuales en las intervenciones de la vida real; los cuales son muy complejos para responderlos con estrategias experimentales.

El estudio de caso exploratorio es utilizado cuando se requiere explorar las situaciones en las cuales la intervención que está siendo evaluada no tiene claro un resultado.

El estudio descriptivo es utilizado cuando se requiere describir una intervención o una situación y el contexto en el que este ocurre.

El estudio de caso múltiple es utilizado cuando se requiere explorar las diferencias entre casos. El objetivo es replicar los hallazgos de los casos. Se debe tener cuidado al elegir los casos para que los resultados puedan ser usados como una predicción para otros casos.

El estudio de caso intrínseco es utilizado cuando existe un interés genuino por entender el caso a profundidad. No se busca entender conceptos abstractos ni construir teoría, es decir, utilizar la teoría para entender la situación.

El estudio de caso instrumental se utiliza cuando se quiere conseguir algo más que entender una situación en particular. Proporciona información detallada sobre un tema o ayuda a clarificar una teoría. El caso en si no es lo primordial o lo estudiado a profundidad, sino que este toma un rol secundario para facilitar el entendimiento de algo más. (Baxter & Jack, 2008)

### **Estudio de caso múltiple.**

Se escogió el estudio de caso múltiple ya que se van a analizar dos casos: los restaurantes de comida fina y los restaurantes de comida casual. Se va a analizar cada caso individualmente y a comparar los resultados, con el objetivo de conocer sus similitudes y

diferencias en la industria de restaurantes. Además, se pretende que los resultados obtenidos puedan ser utilizados como predictores de otros casos similares al brindar un mayor conocimiento acerca de la industria de los restaurantes.

### **Herramientas de recolección de datos**

Según Yin, existen seis fuentes de recolección de datos que pueden ser utilizadas en los estudios de caso: entrevistas, documentos, registros de archivos, observación directa, observaciones de participantes y artefactos físicos. (Yin, 2003)

### **Entrevista a profundidad**

El método más utilizado en esta investigación será la entrevista a profundidad, esto se debe a que es directa, personal y no estructurada. Es un intercambio libre de información entre dos personas: un entrevistador capacitado y un encuestado. El entrevistador interroga al individuo con el fin de encontrar motivaciones, creencias, actitudes, y sentimientos relacionados al tema de investigación (Malhotra, 2008). Por lo tanto, este método permite realizar una entrevista semi-estructurada donde es posible incluir una serie de preguntas guía que dirijan el tema y a su vez permitan al entrevistador tener la libertad de indagar en los puntos que considere más importantes de la investigación.

Como se mencionó anteriormente, la entrevista es el método de mayor relevancia para evaluar la relación entre rentabilidad y estrategia de dos categorías de restaurantes en la ciudad de Quito: comida casual y comida fina. Por esto se decidió realizar cuatro formatos de entrevistas, con el fin de que puedan ser dirigidas a cuatro tipos de encuestados distintos: especialistas en el área de hospitalidad, gerentes de restaurantes, consumidores y proveedores de restaurantes.

Con la entrevista dirigida a especialistas en el área de hospitalidad se tiene el propósito de determinar cómo deben ser medidos, en Quito, los parámetros de clasificación que tienen que cumplir los restaurantes para pertenecer a una de las dos categorías. Una vez definidos estos parámetros es posible elegir dos restaurantes de cada categoría para poder analizarlos. Para esto se ha escogido a Mauricio Cepeda, quien tiene un MBA en administración y hospitalidad; y a Renata Moncayo, quien es administradora de alimentos y bebidas.

Con la entrevista dirigida a los gerentes de los restaurantes escogidos para cada categoría, se pretende conocer su perspectiva frente a su posición en la industria. Para esto se indagará en cuáles son sus proveedores y el tamaño que estos tienen, el impacto que tienen los productos sustitutos, la presencia o ausencia de capacidad ociosa, si los productos que ofrece su proveedor son cruciales para poder realizar su negocio, y si existe diferenciación en el producto o servicio que ofrece. De igual manera, con las entrevistas dirigidas a los proveedores, se pretende conocer a cuántos restaurantes abastecen dentro de la misma categoría, si poseen productos de difícil acceso y cómo se diferencian de su competencia. Finalmente, con las entrevistas dirigidas a cuatro consumidores de cada restaurante, se pretende conocer su lealtad hacia el producto, su sensibilidad al precio, la información que poseen y la razón por la cual elige un restaurante.

### **Documentos**

Este tipo de información puede presentarse de varias maneras ya que suele contener planes de recolección de información. Los documentos pueden estar compuestos por encuestas, artículos de periódico, bases web, entre otras. Este será el segundo método más utilizado en el estudio de caso. Se van a realizar búsquedas web en bases de datos, artículos y libros.

### **Registros de archivo**

Los registros de archivo son registros históricos que contienen información relevante del fenómeno a estudiar. Algunos de ellos pueden ser records de servicio, records de una organización, mapas y cuadros de características geográficas de un lugar, información extraída por medio de encuestas, records personales y listados de nombres.

En esta investigación se va a utilizar registros de archivo ya que se requiere registros de servicio para conocer cuántos consumidores tiene cada restaurante. De igual manera, se requiere un listado de los proveedores que cada restaurante utiliza. Con estos datos se puede conocer si manejan proveedores en común, el número de consumidores en promedio en un día y la capacidad de comensales. Se tiene acceso a estos documentos en los restaurantes: Zazu, Zinc, Chez Jérôme y Lucía.

### **Observación directa**

Las observaciones directas se realizan cuando el investigador visita personalmente el área de estudio. El investigador realizará observaciones en un periodo de tiempo suficiente como para utilizarlo de evidencia en el caso de estudio.

El método de observación directa será utilizado en este estudio de caso ya que los investigadores frecuentarán los restaurantes por dos días iguales, es decir dos días viernes a las 19H00 y dos días sábados a la 13H30, con el fin de observar la interacción entre los consumidores y los restaurantes. Con esto se va a poder determinar si existe capacidad ociosa, si el servicio es el que los dueños ofrecen, si los clientes son conocidos por los meseros, si se presenta escasez de productos, el consumo promedio y cualquier otro dato considerado relevante para el análisis.

### **Observación de participante**

En la observación de participante el investigador toma un rol interactivo. Por esta razón este puede participar directamente con los eventos estudiados. Además, este tipo de observación proporciona oportunidades inusuales para obtener información de primera mano.

El método de observación de participante será utilizado en este estudio de caso ya que después de realizar las observaciones directas, se conversara con los meseros para conocer si existen clientes frecuentes, el cheque promedio y acerca del servicio del restaurante.

### **Artefactos Físicos**

Se puede utilizar artefactos físicos como fuente de información. Estos pueden estar comprendidos como un artefacto cultural, tecnológico, una herramienta o instrumento, una obra de arte, o cualquier otro objeto físico que brinda información detallada del fenómeno estudiado.

### **Análisis de datos**

Según Yin existen seis métodos par el análisis de datos: lineal, comparativo, cronológico, construcción de teorías, suspenso y no secuencial (Yin, 2003). El método lineal suele ser utilizado en investigación de negocios y científicas, ya que está organizada con el estilo IMRAD, el cual presenta el siguiente formato: introducción, métodos, resultados y discusión. El método comparativo analiza los mismos problemas varias veces desde diferentes puntos de vista. El método cronológico presenta la evidencia en orden cronológico, construyendo una estructura descriptiva y analítica. En el método de construcción de teorías cada nueva sección del reporte muestra una nueva parte de la teoría presentada. El método de suspenso muestra el resultado y las conclusiones al inicio del reporte, dejando que el resto del mismo contenga la explicación de dichos resultados.



Finalmente, el método no secuencial es usado cuando el estudio de caso está compuesto de varias secciones pequeñas o varios estudios. (Gillett, 2015)

En el análisis de datos de esta investigación se va a utilizar el método comparativo. Esto se debe a que cada autor va a analizar individualmente los documentos y entrevistas de una de las dos categorías de restaurantes, elaborando sus propios resultados. Luego, cada autor va a realizar individualmente el análisis de la segunda categoría, de igual manera, elaborando sus propios resultados. Una vez que cada autor haya analizado las dos categorías desde sus punto de vista, se compararán los dos análisis y se podrá llegar a conclusiones. El análisis de cada autor se va a realizar de manera narrativa, en la cual se va a explicar cada una de las fuerzas de Porter según los resultados extraídos de las entrevistas y documentos pertinentes.

## CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE DATOS

### Análisis de datos Autor 1

Después del análisis a las entrevistas a los actores de la industria se pudo concluir lo siguiente para los restaurantes de la categoría casual:

Los dueños de los restaurantes casuales sí consideran importante ser diferentes a la competencia para ser más rentables. Esto se debe a que todos manifiestan tener una estrategia de diferenciación, la cual consideran que lleva al restaurante al éxito. Esta estrategia consiste en dar una experiencia única al consumidor, y siempre está compuesta por: calidad, servicio y un “factor extra”. Ese último factor es el que realmente destaca la diferencia. Es por esto que los restaurantes que tienen ese “factor extra” fácilmente replicable tienen más competencia y por ende el restaurante se mantiene dentro de un grupo de establecimientos que mantienen la misma oferta. Por el contrario, los restaurantes que crean un factor difícil de replicar, tienen una menor competencia y son considerados únicos. Los restaurantes de comida casual se empeñan en diferenciarse por la experiencia que ofrecen más que por los productos, estos son solo un factor que aporta en la construcción de la experiencia: los consumidores no van por hambre, sino por diversión. Es por esto que los restaurantes deben diferenciarse por un concepto bien definido que lleve a una experiencia única. De igual manera, los proveedores de esta categoría afirman que los restaurantes casuales se diferencian por la experiencia que brindan más que por sus productos, esto se debe a que estos establecimientos tienen órdenes de compra similares. Es decir, todos los restaurantes compran la misma materia prima pre-elaborada y la personalizan según su menú. Por último, los consumidores de los restaurantes casuales afirman que frecuentan estos lugares por diversión, y que las ocasiones principales son

cumpleaños de amigos y familiares, o aniversarios. Los consumidores perciben que los restaurantes casuales sí se diferencian ya que cada uno ofrece una experiencia distinta. Con respecto a la amenaza de ingreso de nuevos competidores, los dueños de restaurantes casuales consideran que la capacidad ociosa genera costos altos y disminuye la rentabilidad de sus restaurantes. La capacidad ociosa es muy costosa y representa un desperdicio de recursos. Esto se debe a que un restaurante vacío aleja a los potenciales consumidores y genera una mala percepción en los individuos. Sin embargo, sus establecimientos tienen capacidad ociosa, ninguno está al 100% de su capacidad. Este factor sí desincentiva a los emprendedores a establecer un restaurante de esta categoría, ya que perciben que si estos restaurantes no están al 100% de su capacidad es porque ya no hay más demanda. Los dueños de restaurantes no mantienen una estrategia en la que se pretenda llevar a cabo la capacidad ociosa intencionalmente, sin embargo está presente y sí desincentiva el ingreso de nuevos competidores. De igual manera, anualmente los proveedores adquieren de tres a seis nuevos clientes de esta categoría. Adicionalmente, los consumidores que frecuentan los restaurantes casuales, afirman que estos están ocupados en un 90% la mayoría de veces.

Con respecto a los productos sustitutos, los dueños de restaurantes casuales sí consideran importante el impacto de los sustitutos para ser más rentables. Esto se debe a que estos productos pueden satisfacer la misma necesidad y atraer a los consumidores de los restaurantes. Los principales sustitutos para los restaurantes casuales son la cocina en casa y las ofertas culturales de Quito. Con el fin de reducir esta amenaza, los restaurantes casuales ofrecen comida para llevar y comida pre-lista para cocinar en casa. Los proveedores confirman esta amenaza, al vender los mismos productos a supermercados y restaurantes, dando al consumidor la oportunidad de adquirir el producto a un menor

precio en el supermercado y cocinarlo en casa. Además, los consumidores afirman que cuando ellos no van a un restaurante casual se debe a que realizan planes en casa o visitan otros lugares culturales, con el fin de celebrar y divertirse.

Con respecto al poder de negociación de los proveedores, los dueños de restaurantes casuales sí consideran importante el tamaño de sus proveedores para mejorar la rentabilidad de su local. Esto se debe a que la mayoría de sus proveedores son grandes (Nestlé, Hortana, Coca Cola, Pepsi y Pronaca), y a estos les interesa el volumen de compra y la forma de pago. Si los restaurantes no adquieren un volumen significativo o exigen un crédito extendido, los proveedores no se ven interesados en vender el producto. Los proveedores grandes prefieren a supermercados y cadenas grandes de restaurantes, como el grupo KFC, quienes adquieren grandes volúmenes. Los restaurantes individuales no tienen poder de negociación ya que su volumen de compras no es significativo. Por otro lado, los restaurantes casuales tienen proveedores medianos, de los cuales la mayoría también tienen el poder de negociación ya que son los únicos en traer productos de difícil acceso. Con el fin de reducir este poder, los gerentes buscan tener varios proveedores, descuentos a cambio de publicidad, acuerdos de exclusividad y aumentos de volumen de compra al establecer más restaurantes. Por otro lado, los proveedores grandes coinciden con los dueños de restaurantes en que la flexibilidad de pago depende del tamaño o volumen de ventas que el restaurante les represente.

Con respecto al poder de negociación de los consumidores, los dueños de restaurantes sí consideran que el hecho de que los consumidores estén mejor informados afecta su rentabilidad. Esto se debe a que el acceso a la información permite a los consumidores conocer más la oferta del restaurante y valorar más sus productos, sin embargo, también incentiva a los consumidores a probar otros restaurantes. Además, los clientes bien

informados conocen el precio de los productos, por lo que el margen de ganancia se limita. Por esto se afirma que los clientes bien informados afectan positiva y negativamente a la rentabilidad del restaurante. Por otro lado, los consumidores afirman estar más informados gracias a la tecnología. Actualmente encuentran la ubicación de restaurantes con facilidad y encuentran nuevos restaurantes. Esta información adquirida por la tecnología si afecta en su selección de restaurantes, ya que cuando visitan nuevos restaurante siempre es por recomendaciones, las cuales ahora se encuentran en redes sociales y páginas web.

Después del análisis a las entrevistas a los actores de la industria se pudo concluir lo siguiente para los restaurantes de la categoría de comida fina:

Los dueños de restaurantes de comida fina sí consideran importante ser diferentes a la competencia para ser más rentables. Esto se debe a que en esta categoría todos los restaurantes buscan tener el mejor ambiente, la mejor experiencia y los mejores ingredientes. Entonces, al igual que en los restaurantes casuales, todos presentan un excelente servicio, una alta calidad en sus productos y un “factor extra” que es el que les permite diferenciarse. En esta categoría este factor está relacionado con una atención personalizada y una excelente oferta gastronómica. Los clientes necesitan que el chef francés del restaurante francés les tome el pedido, o que los meseros les traten por su nombre, conozcan sus preferencias y les proporcionen estatus. Por otro lado, los proveedores de esta categoría indican que la diferenciación del producto sí es importante y forma parte del “factor extra”: las órdenes de compras son diferentes, depende del concepto de su restaurante y sus productos estrella. Sin embargo, los productos que solicitan en común, son distribuidos por igual a todos. A diferencia de los restaurantes

casuales, los restaurantes finos no suelen comprar sus hortalizas a proveedores que venden en masa, sino a proveedores más pequeños, y suelen ser artesanales. De igual manera, los consumidores perciben la diferencia en estos restaurantes; reconocen que la gastronomía y el ambiente elegante de cada uno de ellos es único. Los consumidores de comida fina van por una experiencia basada en una gastronomía elaborada. Los dueños de restaurantes, los consumidores y los proveedores coinciden en que los principales competidores de esta categoría son: Lua, Zazu, Chez Jerome, Rincón de Francia y Carmine.

Al igual que en los restaurantes casuales, los dueños de restaurantes de comida fina no consideran importante tener capacidad ociosa para ser más rentables, consideran que es muy costoso y una mala estrategia. Sin embargo, estos restaurantes tienen capacidad ociosa, y es mayor a la de los restaurantes casuales. Esto se debe a que en esta categoría se prefiere no ocupar el restaurante al 100% y mantener a sus clientes con un servicio personalizado, con el fin de generar lealtad y por ende rentabilidad a largo plazo. Puede que un restaurante con capacidad de 80 personas esté con 65 personas, y a los consumidores que llegan les indiquen un tiempo de espera. Esto se debe a que no encuentran conveniente llenar al 100% el restaurante y bajar la calidad de servicio. Esto desincentiva a emprendedores que no conocen cómo es el negocio en esta categoría, en la que sí va a presentarse capacidad ociosa. De igual manera los consumidores afirman que estos restaurantes por lo general se encuentran con un porcentaje de ocupación del 60%-80%. Por otro lado, los proveedores medianos de productos de difícil acceso afirman que anualmente tienen entre cinco y seis clientes nuevos de esta categoría, quienes suelen mantenerse en el mercado.

Los dueños de restaurantes sí consideran importante el impacto de los sustitutos para ser más rentables. Esto se debe a que la cocina en casa es considerada un sustituto, el cual

afecta su rentabilidad. Para disminuir este impacto algunos restaurantes ofrecen llevar la comida a la casa con un cocinero para que prepare todo, esto sucede en limitadas ocasiones: tres veces al año. También, algunos restaurantes ofrecen servicios de catering o venden el plato para cocinarlo en casa. Los proveedores coinciden en existe esta amenaza, ya algunos de los productos que venden a los restaurantes de comida fina también venden en a supermercados, brindando la oportunidad a los individuos comprar en el supermercado y realizar recetas similares a las de estos restaurantes.

Los dueños de restaurantes sí consideran importante el tamaño de sus proveedores para mejorar la rentabilidad de su local. Esto se debe a que sus principales proveedores son medianos: estos son quienes poseen productos de difícil acceso. Estos se enfocan en restaurantes de comida fina y hoteles, mientras que los proveedores grandes se enfocan en las cadenas de restaurantes y supermercados. El poder de negociación tienen los proveedores, ya que ellos son los únicos que proveen los productos requeridos. Al igual que en los restaurantes casuales, a los proveedores les interesa el volumen de compras. Con el fin de contrarrestar este poder, los restaurantes adquieren varios proveedores posibles, y cuando se trata de productos de fácil acceso, proveedores artesanales, para los cuales sus compras sí representan un alto volumen.

Con respecto al poder de negociación de los consumidores, los dueños de restaurantes sí consideran que el hecho de que los consumidores estén mejor informados afecta su rentabilidad. Esto se debe a que actualmente los consumidores aprecian más la gastronomía y por ende el menú internacional que ofrecen este tipo de restaurantes.

También, se encuentran dispuestos a probar nuevos menús. Por otro lado, también afecta negativamente a su rentabilidad, ya que el consumidor tiene una mayor probabilidad de conocer nuevos restaurantes. Los consumidores de esta categoría se informan antes de ir a

un restaurantes, buscan calificaciones en internet, revisan páginas web y buscan recomendaciones. No les gusta correr riesgos. Al igual que en los restaurantes casuales, su mayor fuente es recomendaciones.

En la siguiente tabla se presenta el análisis principal por categoría obtenido según el punto de vista del autor 1.

Tabla 6 Análisis de Datos Autor 1

Análisis	Respaldo
Todos los restaurantes tienen una estrategia de diferenciación compuesta por tres factores: calidad, servicio y un “factor extra”. Este último factor es el que realmente diferencia. En restaurantes casuales el factor está enfocado a una experiencia única mientras que en restaurantes de comida fina está enfocado a una gastronomía elaborada y una experiencia.	<p>“Nuestra oferta es ofrecer un buen producto, no excesivamente caro y de alta calidad. El servicio personalizado es la diferenciación, aquí te recibe el chef y acopla la comida a tu paladar, te crea un plato.” María Augusta- Gerente Chez Jerome.</p> <p>“El Zinc es único, tiene la mezcla entre diversión, comida de calidad y excelente servicio: un bar con bebidas de calidad.” Jan Nidrau- Zinc.</p>
Todos los restaurantes tienen capacidad ociosa a pesar de que los dueños no pretenden tenerla: la consideran costosa y un desperdicio de recursos. Ninguno de sus establecimientos está al 100% de su capacidad. Los restaurantes casuales suelen estar al 90% y los restaurantes de comida fina al 70%. Esto sí desincentiva a emprendedores poco informados a establecer un restaurante ya que consideran que la oferta es mayor a la demanda.	<p>“Ninguno de los cinco o seis restaurantes de nuestro target está al 100% de su capacidad.” Jan Nidrau – Zazu</p> <p>“Te voy a ser muy honesta, tenemos la capacidad de 80 personas sentadas y a veces hay 60-65 personas, yo te dejo entrar y te voy a decir el tiempo de espera promedio. Pero si estoy muy llena con grupos muy grandes, a veces, preferimos quedarnos con esas personas y atenderlas bien, que arriesgarnos a coger otros 20 y desatenderlos.” María Augusta- Chez Jerome.</p>
Los principales sustitutos para los restaurantes casuales son los planes en casa y otras ofertas culturales. El principal sustituto de restaurantes de comida fina es la cocina en casa. Los dueños de restaurantes consideran que los productos sustitutos afectan negativamente su rentabilidad y por lo tanto ofrecen comida para llevar o el plato listo solo para cocinar.	<p>“Nos encanta quedarnos en casa, cocinar, tratarnos súper bien. Esto nos gusta mucho hacer.” Mauricio Cepeda – Consumidor Chez Jerome.</p> <p>“Capaz bares, teatros, parrillada en casa, sitios diferentes que puedan suplir el mismo objetivo que sería diversión y pasar un buen rato.” Thomas Morejón- Consumidor Lucia Pie &amp; Grill</p>
Los proveedores grandes se enfocan en cadenas de restaurantes y supermercados, proveen la mayoría de productos a restaurante casuales. Proveen productos de fácil acceso. Los proveedores medianos se enfocan en	<p>“ El poder de negociación en realidad depende del restaurante. No es lo mismo un restaurante con un solo local que una cadena. A la final todo son números. Se podría decir que Nestlé tiene el sartén por el mango.” Mario Viteri-</p>



<p>restaurantes de comida fina y hoteles. Proveen productos de difícil acceso. El poder de negociación depende totalmente del volumen de compra y de la accesibilidad de los productos que provee. Los dueños de restaurantes consideran que el tamaño de los proveedores sí afecta su rentabilidad, ya que en estas categorías el proveedor tiene el poder de negociación.</p>	<p>Ventas Nestlé.  “Casi todo los productos son de difícil acceso, si no me compran a mi compran a los otros dos, a nadie más.” Fernando Aguerre- Gerente Hayfi.</p>
<p>Los consumidores se encuentran cada vez más informados y los dueños de restaurantes consideran que esto sí afecta a su rentabilidad. Los consumidores de restaurantes de comida fina eligen sus restaurantes por recomendaciones. Los restaurantes de comida casual también eligen sus restaurantes por recomendaciones y también por promociones en redes sociales y puntuaciones (muy poco).</p>	<p>“El boca a boca es vital para mi, no medios ni tecnología” David Harrington- Consumidor Zazu.  “Curiosidad, recomendaciones” Camila Loaiza- Consumidor Lucía Pie &amp; Grill.  “Recomendaciones” Xavier Andrade – Consumidor Chez Jerome.  “Recomendaciones de amigos (boca a boca), redes sociales, puntuaciones y visitas.” Zinc.</p>

## **Análisis de Datos Autor 2**

Después del análisis a las entrevistas a los actores de la industria se pudo concluir lo siguiente para los restaurantes de la categoría comida fina:

La rivalidad aumenta entre los pocos restaurantes de esta gama ya que estos reportaron que la demanda está en crecimiento debido principalmente al aumento del turismo en Ecuador. Las empresas en la industria consideran beneficioso que exista competencia e inclusive la categorizan como una competencia sana, esta les permite a estos restaurantes mejorar y crecer. Si bien los restaurantes de esta categoría tienen una estrategia común entre ellos, la cual se basa en destacarse por un mejor servicio, elaborar sus productos con los mejores insumos y ser reconocidos como los mejores en su segmento, se puede observar que no cuentan con un verdadero elemento diferenciador. Esto sucede a pesar de que los dueños y gerentes de restaurantes reconocen que la diferenciación afecta directamente su rentabilidad.

La principal barrera de entrada específicamente para los restaurantes de comida fina es el alto capital requerido para iniciar las operaciones y mantenerlas hasta que estas generen utilidades. Además, al ser una industria que es afectada por efectos externos del macro ambiente se ve constantemente amenazada por un cierto grado de incertidumbre. El 11 de Marzo el factor político afectó a la rentabilidad de los restaurantes de esta categoría al imponer salvaguardias a los productos importados. Esta medida incrementó los aranceles y redujo el margen de ganancia de los alimentos que elaboran los restaurantes, lo cuales por su tipo de cocina, suelen utilizar varios ingredientes importados. Existió un consenso unánime en la cual se determinó que tener capacidad ociosa en el restaurante no es rentable. En este tipo de negocio en donde se calcula el costo de metro cuadrado o el cheque promedio por asiento, tener capacidad ociosa solo representa más gastos hundidos

y una imagen negativa para el restaurante. Debido al ámbito social un restaurante vacío o con muy poca clientela es visto de manera negativa. Es por esto que los dueños y gerentes de los restaurantes afirman que un restaurante que utilice capacidad ociosa para incrementar las barreras de entrada y con esto mejorar su rentabilidad es un restaurante que está condenado al fracaso.

El estudio demostró que existen ciertos productos sustitutos para los restaurantes, dichos productos cumplen con diferentes propósitos y por lo tanto varían entre sí. Los restaurantes pueden satisfacer el deseo de hambre o de entretenimiento, pueden servir como una extensión de la oficina para realizar negocios y festejar eventos corporativos o personales, e incluso la visita puede ser toda una experiencia de por sí sola. Dependiendo del propósito para la visita del restaurante sí existen ciertos productos sustitutos, entre estos se encuentran comer en casa, realizar una reunión con amigos y las diferentes propuestas en la agenda cultural de la ciudad. Estos productos sustitutos afectan directamente la rentabilidad del restaurante. Es por esto que los restaurantes están empezando a tomar medidas para reducir el efecto de los productos sustitutos. Uno de los restaurantes entrevistados cuenta con un cocinero quien se traslada con todo lo necesario a la casa del cliente para cocinar con los mismos productos los platos que elabora en el restaurante. El segundo restaurante entrevistado se encuentra consiente de esta tendencia y por lo tanto lo aplica en otro de sus restaurantes de una categoría menor.

Los dueños de restaurantes definitivamente consideran importante el tamaño de sus proveedores para mejorar su rentabilidad. Esto se debe a que de acorde al tamaño del proveedor se tiene una negociación distinta. Debido al número de proveedores en Quito, los restaurantes se ven forzados a utilizar varios proveedores y de distintos tamaños. Se encontró que los proveedores grandes están más interesados en el segmento casual de

restaurantes, específicamente en las cadenas de franquicias, ya que las compras que estas realizan son significativas debido a su volumen. En el caso de estos proveedores suelen ser ellos quienes tienen el poder y por ende fijan los términos de las negociaciones. Con los proveedores medianos la balanza de poder gira de acuerdo a las negociaciones individuales que realicen con los restaurantes. Sin embargo, la balanza de poder cambia a favor del proveedor en caso que este distribuya productos de difícil acceso, como por ejemplo pato, gallina de campo, y productos importados. Si este es el caso el proveedor, entonces este obtiene el poder y será él quien pueda dictaminar las condiciones de las negociaciones. El mismo fenómeno se aplica para proveedores pequeños. En caso que estos proveedores no tengan productos de difícil acceso la balanza de poder estará a favor de los restaurantes. El segundo factor crítico a tomar en cuenta al momento de negociar con los proveedores es el volumen de compra. Según el volumen de compra muchos proveedores determinarán la opción de crédito y las condiciones de la misma. Los restaurantes deben negociar utilizando los dos factores mencionados para reducir el poder de negociación de los proveedores.

Tanto los dueños de restaurantes como los consumidores están de acuerdo en que cada vez los consumidores están más informados. Esto se debe principalmente a los avances tecnológicos. Entre las principales herramientas que existen para los consumidores se encuentran Páginas Web y aplicaciones como Tripadvisor y Expedia. Los consumidores utilizan estas herramientas para descubrir y obtener información de nuevos restaurantes y a su vez obtienen recomendaciones y experiencias de primera mano de otros clientes. Estas recomendaciones tienen un peso importante ya que lo que más motiva a las personas a probar un nuevo restaurante de esta categoría son las recomendaciones y el boca a boca. Para los dueños de restaurantes el hecho que los consumidores estén más informados sí

afecta su rentabilidad. Esto se debe a que al estar más informados los clientes conocen más opciones de restaurantes y se ven motivados a probarlos. Sin embargo al estar más informados los consumidores están dispuestos a probar nuevas opciones gastronómicas y a su vez logran identificar y apreciar mejor la comida y el servicio ofrecido.

Después del análisis a las entrevistas a los actores de la industria se pudo concluir lo siguiente para los restaurantes de la categoría casual:

Con lo que respecta a los restaurantes de segmento casual la rivalidad es alta. Esta es inclusive más alta que la de restaurantes de categoría de comida fina debido a que existen más empresas compitiendo por un mismo mercado. Los dueños de restaurantes afirman que la demanda para los restaurantes casuales ha incrementado en los últimos años. La estrategia común percibida en este tipo de restaurante es crear un concepto que sea apto para todos los miembros de la familia. Esto se ve reflejado desde la decoración hasta en el mismo menú, ya que hay opciones para todos. La diferenciación es un elemento crucial en esta categoría de restaurantes ya que estos intentan sobresalir entre todos los competidores. Los dueños y gerentes de restaurantes saben esto y por eso crean sus restaurantes en base a un concepto fuerte y bien planeado. Es dentro de este concepto en donde aplican su propuesta que los diferenciará del resto. Por ejemplo, en Lucía Pie and Grill, su concepto diferenciador son sus postres. Estos tienen la fama de estar entre los mejores “pies” de Quito. Lucía aprovecha esta premisa para atraer a su público a comer en su restaurante y como postre deleitarse con uno de sus famosos “pies”.

Una de las barreras de entrada más importante en esta industria es el costo de establecer un restaurante. Aparte del costo del terreno y la construcción o el alquiler y la adaptación del espacio, es necesario contar con el apoyo financiero para mantener las operaciones del

restaurante hasta que estas generen utilidades. Los dueños y gerentes entrevistados explícitamente afirman que sus restaurantes no cuentan con capacidad ociosa. Mencionan cómo esto tendría un impacto negativo en su rentabilidad ya que el tener capacidad ociosa significaría tener un espacio físico más grande, lo que incrementa el costo de la construcción o adaptación de la propiedad. Además, se incurriría en costos operacionales como más personal. Otras de las principales razones para evitar la capacidad ociosa según los dueños y gerentes es que esta generaría una imagen contraproducente ya que un restaurante que se vea vacío tiene una connotación negativa. Es por este motivo que se considera que el concepto de capacidad ociosa no es aplicable en esta industria. Considerar que un restaurante tiene capacidad ociosa porque no tiene un porcentaje ocupacional del 100% sería un error debido a falta de conocimiento sobre las operaciones del negocio. Los restaurantes se manejan con una ocupación cíclica, esto quiere decir que habrán días en donde no se utilizan todos los puestos del restaurante pero esto no está hecho con la intención de utilizarlo como estrategia para impedir posibles competidores, ya que de la misma manera habrán días en donde el restaurante este muy cerca o inclusive alcance el 100% de su ocupación.

Los principales productos sustitutos para esta categoría de restaurante son las comidas en casa, reuniones con amigos y la agenda cultural de la ciudad en la cual predominan las visitas al cine y discotecas. Debido a las electivas de los consumidores como productos sustitutos se puede ver que a diferencia de los restaurantes de comida fina en donde se busca la experiencia en si del restaurante, o una aventura gastronómica consumidores de restaurantes casuales suelen visitar el restaurante por entretenimiento antes que por la comida. Los dueños y gerentes de restaurantes afirman que estos planes sustitutos afectan su rentabilidad negativamente. Debido a que han encontrado que el principal producto

sustituto a visitar sus restaurantes es el comer en casa han tomado medidas para reducir el impacto, se puede presenciar cómo se está formando una tendencia en la cual los restaurantes de comida casual empiezan a ofrecer sus platos listos para prepararlos. De esta manera los clientes pueden comprar su comida favorita del restaurante y cocinarla en sus hogares.

Los comentarios para el poder de los proveedores son iguales a aquellos comentarios expuestos en la categoría de comida fina en la misma fuerza. Esto se debe a que no se encontró evidencia que sugiera un manejo diferente de los proveedores a los que ya fueron mencionados anteriormente.

Los dueños y gerentes de restaurantes están al tanto de que los consumidores están cada vez más informados y cómo esto afecta su rentabilidad. Es por esto que hoy en día los restaurantes no solo están predispuestos a dar información pero también se promocionan en redes sociales como Facebook y páginas de reseñas como Tripadvisor. Hoy en día los consumidores de restaurantes casuales no prueban un sitio nuevo sin saber qué es lo que este le puede ofrecer. A diferencia de un restaurante de comida fina, en donde saben que les va a ir bien debido al detalle e importancia que se le da al protocolo de servicio y a la elaboración de los alimentos. Debido al alto número de restaurantes casuales los consumidores no suelen arriesgarse y es por esto que el restaurante debe promocionarse y venderse para que cuando sus clientes lleguen sepan que esperar. La popularidad y calificaciones que sus páginas obtengan es un elemento crítico para algunos consumidores, para otro no tiene importancia ya que solo se basan en el boca a boca. Las principales herramientas que los consumidores tienen a su disposición son aplicaciones celulares como Tripadvisor en donde se pueden leer relatos y recomendaciones de clientes e inclusive existen aplicaciones que te sugieren actividades de acuerdo a tu ubicación actual. Por

medio de estas aplicaciones los consumidores pueden descubrir la oferta de los restaurantes y los eventos culturales de su ciudad.

En la siguiente tabla se presenta el análisis principal por categoría obtenido según el punto de vista del autor 2.

Tabla 7 Análisis de Datos Autor 2

Análisis	Respaldo
Definitivamente los dueños de los restaurantes en ambas categorías consideran que diferenciarse de los demás restaurantes afectará positivamente su rentabilidad.	"No te preocupes de la competencia, sino de tu incompetencia...Lo que tu hagas debe salir de tu propia motivación, no basándose en la competencia." Jan Nidrau- ZAZU  "Mi estrategia de diferenciación es atraer a la gente con mis postres y toda mi oferta en alimentos es artesanal"Lucía Vinueza- Lucía Pie and Grill
Los dueños de los restaurantes en ambas categorías consideran que la capacidad ociosa no es rentable ni es una buena estrategia.	"Tener capacidad ociosa no es parte de nuestra filosofía en la empresa. Aparte el espacio extra es costoso y representaría mas personal, y para mi nada es peor que un restaurante que este vacío."Jan Nidrau-ZAZU  "Tener capacidad ociosa seria una locura, si en este negocio el metro cuadrada es plata." "Lucia Vinueza- Lucía Pie and Grill
Para ambas categorías los productos sustitutos representaron un impacto negativo en su rentabilidad. Sin embargo esta es mucho más importante en los restaurantes casuales que en los de comida fina debido al número de sustitutos. Los clientes que frecuentan restaurantes casuales suelen estar más interesados en entretenimiento que en la oferta gastronómica.	"Los productos sustitutos, definitivamente afectan nuestra rentabilidad esto se debe a que las personas que vienen a ZAZU lo hacen por una experiencia... la oferta cultural de la ciudad, aunque pequeña en Quito satisface la misma necesidad."Jan Nidrau ZAZU  "La idea de este tipo de restaurantes no es solo ir a comer, al contrario es un plan mucho más social, de pasar un buen momento. Es por esto que si tendría que remplazarlo pensaría en una reunión con amigos en un bar, que quizá no tenga el mismo enfoque pero satisface la misma necesidad social. "Andrés Dávila Consumidor de Zinc.
El tamaño de los proveedores es importante para ambas categorías de restaurantes ya que los términos y condiciones dependen del tamaño del proveedor y el volumen de compra que se realice. Esto determinará quién tiene el	"Nestlé es la segunda empresa más grande de alimentos en Ecuador...todo depende del volumen de venta, no es lo mismo un restaurante con un solo local que una cadena. A la final todo se resume a números...Se



<p>poder de negociación sobre la otra parte.</p>	<p>podría decir que Nestlé tiene la sartén por el mango" Mario Viteri-Nestlé</p> <p>"Cuando son proveedores grandes como Nestlé claro que importa el tamaño, porque si ellos no me dan me toca ir a comprar a Supermaxi y eso encarece el costo del plato." Maria Augusta (Gerente)- Chez Jerome</p>
<p>Ambas categorías de restaurantes están al tanto de que los consumidores están cada vez más informados y cómo esto afecta su rentabilidad. Es por esto que hoy en día los restaurantes no solo están predispuestos a dar información pero también se promocionan en redes sociales como Facebook y páginas de reseñas como Tripadvisor.</p>	<p>"Sí, definitivamente. Hace que salga de mis opciones tradicionales y me invite a probar cosas nuevas." Mauricio Cepeda- Consumidor Chez Jerome</p> <p>"Sí, totalmente, creo que hoy por hoy las personas no van a un restaurante sin saber qué les pueden ofrecer tanto en alimentos y bebidas como en ambiente. Es importante revisar los reviews y comentarios antes de visitar el restaurante "Andrés Dávila- Consumidor Zinc.</p> <p>*Respuestas a la pregunta: ¿afecta esta información en tu elección de restaurantes?</p>

## CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

La diferenciación es la estrategia genérica utilizada por los restaurantes de comida fina y los restaurantes casuales. Sin embargo, existe un contraste entre estas dos categorías: en los restaurantes de comida fina se percibe una mayor diferenciación que en los restaurantes de comida casual. Esto se debe a que en la primera categoría la estrategia se enfoca en la experiencia gastronómica, mientras que la segunda se enfoca en una experiencia social. La experiencia gastronómica es más elaborada que la social, requiere de un concepto bien establecido y está compuesta por una combinación de factores difíciles de replicar. La experiencia social se ve construida bajo las mismas bases, llevando a los restaurantes a querer diferenciarse de una manera similar. Por esta razón es poco probable que los restaurantes de comida fina pertenezcan a un mismo grupo estratégico, mientras que los restaurantes de comida casual presentan una alta probabilidad. Con esto se afirma que los restaurantes de comida fina tienen una rivalidad baja, mientras que los casuales tienen una rivalidad alta. Llevando a la industria a obtener una rivalidad media.

La capacidad ociosa se presenta en las dos categorías de restaurantes a pesar de que los dueños de los mismos no se encuentran de acuerdo con este fenómeno. La capacidad ociosa es un efecto secundario que se da en todo restaurante de estas dos categorías, se genera por el tipo de administración, estrategia y manejo del restaurante. Este efecto es mayor en restaurantes de comida fina debido a que estos prefieren brindar un servicio personalizado de excelencia a tener un 100% de ocupación; por lo que en ocasiones deciden no llenar su restaurante. Por el contrario, los restaurantes casuales no se enfocan en un servicio personalizado, por lo que prefieren llegar a un 100% de ocupación, lo cual generalmente no sucede. En los dos casos, la capacidad ociosa desincentiva a los emprendedores que no han estudiado la industria y no conocen este efecto secundario

inevitable. Es una fuerte barrera de entrada ya que los lleva a percibir que se presenta una oferta mayor a la demanda, lo cual no es cierto. Como consecuencia, los restaurantes de comida fina presentan una alta barrera de entrada, la cual disminuye la amenaza de nuevos competidores. Por otro lado, los restaurantes casuales, al no tener una capacidad ociosa considerable, presentan una barrera de entrada media. Por lo tanto, la industria presenta una barrera de entrada media-alta, lo cual disminuye la amenaza de nuevos competidores y aumenta la rentabilidad a largo plazo.

Las dos categorías de restaurantes han logrado minimizar el impacto de los productos sustitutos en su rentabilidad. Los restaurantes de comida fina presentan un principal sustituto: comida en casa. Por otro lado, los restaurantes casuales tienen dos sustitutos principales: planes en casa y otras ofertas culturales. Por lo tanto, los restaurantes de comida fina presentan una baja amenaza de productos sustitutos, mientras que los casuales presentan una amenaza media. Esto lleva a la industria a tener una amenaza media-baja de productos sustitutos, lo cual aumenta la rentabilidad a largo plazo.

Los proveedores de las dos categorías de restaurantes tienen el poder de negociación. Esto se debe a que los proveedores grandes están interesados en altos volúmenes de ventas que los restaurantes casuales y de comida fina no pueden alcanzar. De igual manera, los proveedores medianos tienen el poder de negociación ya que suelen tener productos de difícil acceso. Esto lleva a la industria a tener un alto poder de negociación de los proveedores, el cual disminuye la rentabilidad.

Los consumidores se encuentran cada vez más informados gracias al avance tecnológico. Esto les provee herramientas para conocer nuevos restaurantes y elegir entre una distinta gama según sus preferencias. Lo que principalmente impulsa a los consumidores a frecuentar un restaurante son las recomendaciones, el conocido “boca a boca”, el cual ya se

puede encontrar en redes sociales y páginas web. Los consumidores al estar más informados tienen un mayor poder de negociación, lo cual disminuye la rentabilidad de la industria.

En conclusión, se afirma que los restaurantes de comida fina son más rentables a largo plazo que los de comida casual. Esto se debe a que las estrategias de diferenciación que se utilizan en esta categoría de restaurantes son acertadas y apreciadas por los consumidores. Para construir una estrategia de diferenciación en esta industria es necesario enfocarse en la calidad del producto, en la excelencia del servicio, en generar una experiencia única y en crear un concepto definido. El problema principal en los restaurantes casuales es que todos buscan diferenciarse bajo los mismos factores, y en realidad no se diferencian. Es por esto que esta categoría disminuye la rentabilidad de la industria. En base a estas dos categorías de restaurantes, se afirma que la rentabilidad a largo plazo de la industria de restaurantes es media-alta.

En la tabla 8 se presentan las recomendaciones a los emprendedores que pretenden establecer un restaurante de comida fina o de comida casual.

Tabla 8 Recomendaciones

Factor	Recomendación
Grupos Estratégicos	<p>Comida Fina: enfocarse en brindar una oferta gastronómica de autor, si es posible que todavía no se presente en esta categoría de restaurantes.</p> <p>Comida Casual: enfocarse en brindar un ambiente de diversión y comida de calidad.</p>
Capacidad Ociosa	<p>Comida Fina: no se requiere de mucha capacidad ya que se debe enfocar en la excelencia en calidad de comida y servicio. Capacidad para aproximadamente 70 personas sentadas. Mesas de 2 y 4 personas.</p> <p>Comida Casual: se requiere de bastante capacidad ya que se enfoca en un ambiente de diversión, para el cual es importante que el lugar se perciba lleno. Capacidad para</p>

	aproximadamente 120 personas sentadas. Mesas de 2, 4 y 8 personas.
Productos sustitutos	Comida Fina: Conseguir productos de difícil acceso, que no se vendan en supermercados. Sustituto principal: comida en casa. Comida Casual: Conseguir productos de fácil acceso y crear un menú propio difícil de replicar. Principal sustituto: comida en casa y ofertas culturales.
Tamaño de proveedores	Comida Fina: una buena relación con proveedores y restaurantes de la misma categoría. Comida Casual: Alianza con otros restaurantes para aumentar su volumen de compra y por ende su tamaño frente al proveedor.
Consumidores informados	Comida Fina: "Boca a Boca" es lo más importante, no permitir que un consumidor salga insatisfecho. Realizar una inauguración en la cual se invite a empresarios y gastrónomos. Público objetivo: 30-65 años. Comida Casual: "Boca a Boca", redes sociales y opiniones en páginas web son los más importantes. Estar presentes en el mundo virtual. Público objetivo: 18-60 años.

## REFERENCIAS

- El poder del consumidor*. (2005). Obtenido de [http://www.rsu.uninter.edu.mx/doc/marco\\_conceptual/ElPoderdelConsumidor.pdf](http://www.rsu.uninter.edu.mx/doc/marco_conceptual/ElPoderdelConsumidor.pdf)
- Agencia Publica de Noticias del Ecuador y Suramerica. (14 de Agosto de 2012). *ANDES*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%ADa-turismo/5243.html>
- Allen, D. B., & Gorgeon, A. (17 de Septiembre de 2008). *Las Cinco Fuerzas Como Herramienta Analitica*. Obtenido de IE Business School: <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>
- Baxter, P., & Jack, S. (2008, December). *Nova*. Retrieved from <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pfd>
- Cool, K., & Dierickx, I. (2006, November 8). *Rivalry, strategic groups and firm profitability*. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com>
- Cool, K., Roller, L. H., & Leleux, B. (1999, Febrero 5). *The relative impact of actual and potential rivalry on firm profitability in the pharmaceutical industry*. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com>
- Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2008). *Basics of Qualitative Research*. California: Sage Publications, Inc.
- Cuñat Giménez, R. J. (s.f). *Aplicación de la Teoría Fundamentada (grounded theory) al estudio de proceso de creación de empresas*. Obtenido de <http://goo.gl/V2nQX0>
- Entrepreneurial Insights. (21 de Agosto de 2014). *Entrepreneurial Insights*. Obtenido de Bargaining Power Of Suppliers | Porter's Five Forces Model: <http://www.entrepreneurial-insights.com/bargaining-power-of-suppliers-porters-five-forces/>
- Fiegenbaum, A., & Thomas, H. (2006, Noviembre 8). *Rivalry, strategic groups and performance: the US insurance industry, 1970-84*. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com>
- Gillett, A. (2015). *Genres in academic writing: Case studies*. Obtenido de <http://www.uefap.com/writing/genre/casestud.htm>
- Harrigan, K. R. (2006, November 8). *Barriers to entry and competitive strategies*. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com>
- Heguer, D., & Kraft, K. (18 de Septiembre de 2008). *Barriers to Entry and Profitability*. Obtenido de University of Dortmund - Department of Economics; Institute for the Study of Labor (IZA): [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1268245](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1268245)

- Herrman, C. S. (2009, April 6). *Fundamentals of Methodology - Part I: Definitions and First Principles*. Retrieved from [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1373976](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1373976)
- Lopez, N., & Sandoval, I. (s.f.). *Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. Ciudad de Mexico: Pearson Education.
- Mendoza Palacios, R. (2006). *Investigación cualitativa y cuantitativa - Diferencias y limitaciones*. Obtenido de <https://www.prospera.gob.mx/Portal/work/sites/Web/resources/ArchivoContent/1351/Investigacion%20cualitativa%20y%20cuantitativa.pdf>
- Merriam, S. B. (2001). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco-California: Jossey-Bass.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2015). *Ministerio de Turismo del Ecuador*. Obtenido de Boletín de Estadísticas Turísticas: <http://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/BoletinesEstadisticos/Anuario/Boletines-estadisticos-anuario-de-estadisticas-turisticas.pdf>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2015). *Sobre el Ministerio de Turismo del Ecuador*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/el-ministerio>
- Porter, M. (Enero de 2008). *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Obtenido de Harvard Business Review: [www.hbr.org](http://www.hbr.org)
- Porter, M. E. (1997). *Estrategia Competitiva*. Ciudad de Mexico: Editorial Continental.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=metodologia>
- Rodriguez U, M. L. (7 de Marzo de 2012). *METODOLOGÍAS DE LA INVESTIGACIÓN*. Obtenido de <https://metodologiasdelainvestigacion.wordpress.com/2012/03/07/introduccion-general-a-la-metodologia-de-la-investigacion/>
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study*. California: Sage Publications, Inc.
- Theuvsen, L., & Niederhut Bollmann, C. (2 de Febrero de 2006). *University Goettingen*. Obtenido de <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/7729/1/sp06th02.pdf>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica*. Ciudad de Mexico: McGraw-Hill.

Vera Vélez, L. (2008). *Recinto de Ponce UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO*. Obtenido de <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

Yeap, C. A. (Julio de 2006). *CES CENSUS*. Obtenido de [https://www.ces.census.gov/docs/cache/paper\\_contents\\_101759.pdf](https://www.ces.census.gov/docs/cache/paper_contents_101759.pdf)

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research*. London: Sage Publications.