

“Reingeniería de un Restaurante de Comida Light en la Ciudadela Kennedy - Guayaquil”

Yaritza Lilibeth Cañizares Baquerizo⁽¹⁾, Paola Elena Rizzo Cobeña⁽²⁾, María Gabriela Zúñiga González⁽³⁾

FEN (Facultad de Economía y Negocios)
Escuela Superior Politécnica Del Litoral (ESPOL)
Campus Gustavo Galindo, km 30.5 vía Perimetral
Apartado 09-01-5863. Guayaquil-Ecuador

Email: yarlican@espol.edu.ec (1), prizzo@espol.edu.ec(2), mgzuniga@espol.edu.ec (3)

Eco. María Elena Romero
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)
Directora de Tesis, Economista en Finanzas
E- mail: meromero@espol.edu.ec

Resumen

Nuestro proyecto tiene como objetivo principal: Determinar los cambios económicos y financieros al aplicar una reingeniería en el restaurante de comida light, así también como evaluar la posición del restaurante en el mercado, definir en qué medida se ve afectada la demanda por la variación de los precios, demostrar los cambios financieros presentados por la reingeniería del local. Para que se pueda llevar a cabo este proyecto nos centraremos en obtener información del mercado tanto de la competencia como de nuestros clientes potenciales. El tiempo estimado de elaboración del proyecto de reingeniería es de 4 meses, en los cuales se tratará de cubrir 3 áreas en las que existe mayor problema. Entre los resultados obtenidos tenemos que este mercado está en crecimiento debido a problemas de salud relacionados con el peso y la mala alimentación a la que las personas están sometidas ya sea por falta de tiempo o dinero. En la Evaluación Económica se logró obtener datos importantes con los cuales determinamos que el proyecto es viable, ya que tiene una Tasa Interna de Retorno superior a la TMAR es decir 69.41% contra un 40% respectivamente. Y el valor actual neto es mayor a cero es decir \$1486,49

Palabras Claves: Restaurante, Comida Light, Reingeniería

Abstract

Our project's main objective: To determine the economic and financial changes to implement a reengineering in the light-food restaurant, as well as evaluating the position of the restaurant in the market, define the extent to which demand is affected by the change in price changes demonstrate financial statements submitted by local re-engineering. To be able to carry out this project we will focus on market information from both the competition and our potential customers. The estimated time of preparation of the reengineering project is 4 months, which try to cover 3 areas there is a greater problem. Among the results we have that this market is growing due to health problems related to weight and poor diet which people are subjected either for lack of time or money. The economic evaluation was able to obtain important data with which to determine that the project is viable because it has an internal rate of return higher than the TMAR is 69.41% against 40% respectively. And the net present value(VAN) is greater than zero is \$ 1486.49

Keywords: Restaurant, Light Food, Reengineering

1. Introducción

En una sociedad en la que se le da mayor valor a la apariencia física que a las demás cualidades que la persona pueda tener, obliga muchas veces a regirse a modas o tendencias que la misma sociedad impone. En la actualidad, la tendencia a vivir una vida más saludable ha tomado fuerza en el mercado, el cual cada vez nos ofrece más opciones, como dietas equilibradas, productos bajos en grasa, centros de entrenamiento físico, etc., con las cuales podemos contar para cumplir con este objetivo.

El restaurante de comida light del que se tratará en este proyecto tiene como concepto ofrecerle al mercado un tipo de comida diferente al que comúnmente estamos acostumbrados a consumir, refiriéndonos con esto a comida sana y controlada en grasas.

Inicialmente contaba con un local en el centro de la ciudad de Guayaquil, el cual lleva funcionando exitosamente por 5 años, pero desde Noviembre del año 2009 decidió incursionar en el sector Norte, específicamente en la ciudadela Kennedy, uno de los sectores empresariales más importantes de la ciudad

En la actualidad este local está pasando por un proceso de acoplamiento con la cadena de restaurantes pertenecientes al propietario, y debido a esto se elaborará un plan de reingeniería, el cual se llevará a cabo en vista de los problemas que se han encontrado por el mal manejo administrativo y falta de estrategias específicas.

A pesar de la tendencia que existe en el mercado por la comida light este restaurante no la ha aprovechado, y desde su apertura no ha tenido un incremento en sus ventas.

Todos los locales comerciales sin importar su tamaño, siendo este por número de empleados o por volumen de ventas deben tener un objetivo claro y cuantificable para así controlar los resultados obtenidos en un cierto periodo. A pesar de que le dueño ha tenido experiencia en el mercado de alimentación, desea realizar un estudio de la situación actual con una estimación de cambios económicos, financieros y marketing.

Las necesidades de los clientes del sector ejecutivo de Kennedy Norte tienen ciertas características como la preferencia por comodidad y confort, las cuales se deben tener en cuenta al momento de realizar un cambio organizacional, personal y tecnología.

Debemos tener en cuenta que para realizar cambios pertinentes en este negocio se lo debe realizar en base a

los resultados del estudio de mercado, organizacional y en función al estudio financiero y e esta manera poner en práctica estrategias que sean aceptadas por los clientes y se logre cambios favorables.

2. Estudio de Mercado

2.1 Análisis Foda

FORTALEZAS

- Se ofrece comida sana, baja en calorías
- Ambiente cómodo.
- Experiencia en el mercado.

OPORTUNIDADES

- Ubicación del restaurante.
- Tendencia por consumir productos light.
- Deseo de las personas de mejorar su habito de alimentación.

DEBILIDADES

- Cultura de la población para no consumir productos bajos en grasa.
- No existe un sistema contable que permita tener un mayor control de inventario.

- Actualmente no posee un plan de marketing.
- Los precios de los productos light son altos.

AMENAZAS

- Restaurantes cercanos con precios bajos y con menús sustitutos.
- Aumento de los precios de los productos light.
- Falta de productos básicos como vegetales en tiempos de escasez.
- Dado a la tendencia del consumo de comidas light otros inversionistas buscarán entrar al mercado.

2.2 Investigación De Mercado A Clientes Actuales

2.2.1 Objetivo

El objetivo de estudios de la investigación de mercado a los clientes actuales es conocer su preferencia por el restaurante y así mismo nos da sugerencias para cambios de estrategias ya implementadas. La selección de la muestra se realizará por muestreo probabilístico y los escogimos dado que es de fácil comprensión y permite obtener estimados de las características de la población y porque con sus resultados podemos inferir a la población.

2.2.2 Conclusiones

- La jornada laboral única, la distancia entre la oficina y el hogar, el tráfico impiden que muchos ecuatorianos almuercen en sus casas. Las loncheras y los menús ejecutivos constituyen las alternativas para aquellos que no disponen de tiempo para cocinar o por

motivos de trabajo no lo pueden hacer en sus casas.

- A partir de los datos obtenidos en la investigación de mercado, se puede llegar a la conclusión de que existe un mercado al que podemos llegar a atender, pues un 71.6% de los encuestados asisten a restaurantes o almuerzan en la oficina y además un 39% gusta de la comida light
- Si se analizan los resultados de los clientes actuales nos podemos dar cuenta que la mayoría de los clientes no son frecuentes, sino que visitan el restaurante de una a dos veces al mes, pero prefieren al restaurante por su calidad antes que por cualquier otra característica.

2.3 Matriz BCG

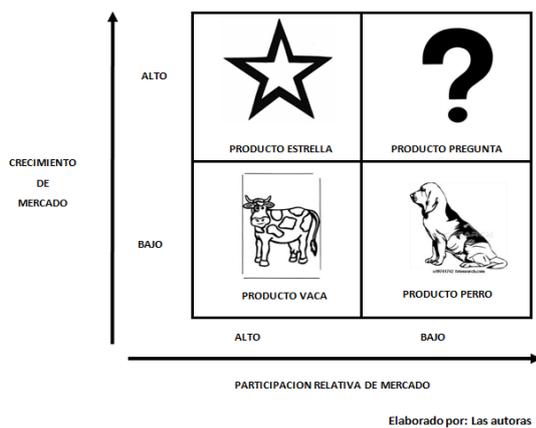


Figura 1: Matriz BCG

Producto vaca: Especial de pollo, pescado y lomo. Ensalada cesar, Ensalada Pasta y pavo, Consomé de pollo, crema de tomate, Sanduche de pollo y los Wraps.

Producto perro: ensalada capresse, griega, pasta con legumbres, ensalada de atún, crema de brócoli, champiñones, aceitunas, sanduche de lomo atún, queso y pavo.

Como producto estrella tendremos al almuerzo económico del día, que será el plato que se creará en base a resultados de la investigación de mercados.

2.4 Las 5 P's del Marketing.



Figura 2: Las 5 P's del Marketing

2.4.1 Producto

El producto que ofrecemos en el restaurant son almuerzos ejecutivos sanos y bajo en calorías.

Como parte de la reingeniería se ha decidido continuar con ciertos platos, sacar del menú aquellos que no tienen gran participación. Y crear un almuerzo más económico que los que se ofrece actualmente.

Se cuenta con una gama de alimentos que no se comparan con los que brinda la competencia ya que ofrece platos ricos en proteínas y verduras y bajos en grasa y azúcares.

2.4.2 Precio

Los precios de los platos ofrecidos actualmente en el restaurante se mantendrán mientras que el precio del nuevo plato a ofrecer será \$3 dólares.

2.4.3 Plaza

El restaurante de comida light tiene Servicio directo es decir al consumidor final, no existen intermediarios. Entre las características que tiene el lugar donde está ubicado el restaurant se encuentran: Ambiente cómodo para que el cliente se sienta a gusto, un lugar limpio e impecable para dar una buena imagen de limpieza, localización estratégica debido al mercado objetivo al que estamos dirigidos

2.4.4 Promoción

Canales de comunicación:

Volantes: La repartición de volantes se la hará en puntos estratégicos tales como en las oficinas del edificio Torres del Norte y Cámara de Comercio. El motorizado se encargara de la repartición de estos volantes.

La publicidad enviada en los estados de cuenta en las tarjetas de crédito llega a más de 200 mil consumidores

en todo el país, según estadísticas de la Superintendencia de Bancos. Es por esta razón que aprovecharemos que trabajamos con la tarjeta de crédito American Express para enviar nuestra publicidad por este medio.

2.4.5 PERSONAS

Las personas que trabajen en nuestro restaurante es un personal que siempre está dispuesto a resolver cualquier duda y dar un servicio de primera, con conocimientos de la comida light y todos los beneficios que tiene.

2.5 Las 5 Fuerzas de Porter

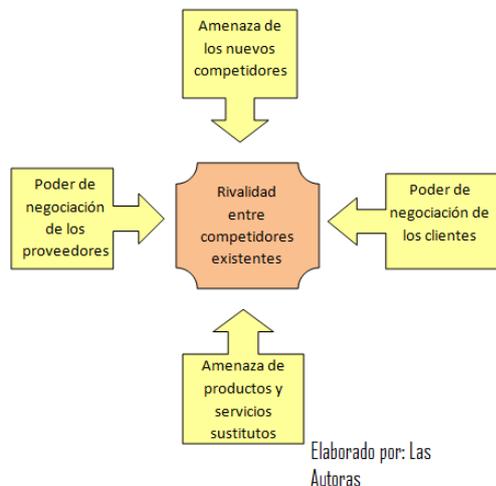


Figura 2: Las 5 Fuerzas de Porter

2.5.1 Competidores Potenciales

El restaurante de comida light se desenvuelve actualmente en el sector alimenticio brindando un excelente servicio y producto de calidad para todos sus clientes. Y al no existir barreras de entrada (políticas regulatorias, aranceles, restricciones al comercio), existe la oportunidad de que se abran nuevos locales en el sector norte de Guayaquil.

2.5.2 Competidores Del Sector

En la ciudad de Guayaquil, específicamente en el sector de Kennedy norte existen un gran número de restaurantes que ofrecen variedad de almuerzos pero no cuentan con el servicio exclusivo de la comida light como nosotros es por esto que no existe competencia directa, mas adelante detallaremos la amenaza de otro tipo de restaurantes que consideraremos como nuestra competencia indirecta (sustitutos)

2.5.3 Sustitutos

Representan otra alternativa de consumo para nuestros clientes por lo que consideramos como una los cuales son nuestros competidores indirectos ya que se

encuentran cerca de la zona y éstos según los resultados que arrojo la investigación de mercados son:

- El Patio
- Lo tradicional
- Sal y Pimienta
- Otros como: comedor Sra. Carmita
- Comedor Juanita
- Cítrus

2.5.4 Clientes

Nuestros clientes potenciales se encuentran en un rango de 18 años en adelante según los resultados que obtuvimos en la investigación de mercados.

Éstos Tienen un alto poder de negociación ya que ellos eligen donde y que compran con su nivel adquisitivo. Los factores que los clientes toman en cuenta a la hora de elegir entre una opción y otra vendrán dados por la sensibilidad al precio que éstas tienen, así como también la exigencia de que el producto cumpla con características como calidad e higiene, por lo que buscaremos atender al segmento de clase media y alta del sector.

2.5.5 Proveedores

Nuestros proveedores son:

- Cadenas de supermercados como Mi Comisariato y Supermaxi
- Procesadora de Frutas naturales Profrutas Cia. Ltda.
- Albenos S.A.
- Discave S.A
- Distribuidora de vasos

3. Estudio Organizacional

3.1 Misión

El restaurante de comida light a pesar de tener 1 año en el mercado de la Kennedy, no patee declarada una misión por la que se ha planteado la siguiente.

“Brindar a nuestros clientes una alimentación equilibrada que les permita mantenerse saludables y satisfacer sus requerimientos”.

3.2 Visión

Así mismo la visión no ha sido desarrollada dado que el restaurante ha funcionado sin control administrativo y se ha enfocado en mantenerse a través del tiempo. Con el propósito de fomentar el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran el restaurant la definiremos así:

“Ser el restaurant líder de Guayaquil en comida light, brindando un menú de calidad y variedad, y un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes”.

4. Estudio Financiero

En primer lugar se hizo un balance de la inversión adicional que se necesitaba como parte del proceso de reingeniería. A continuación se decidió que el 100% sería financiado por el dueño del restaurante. Luego de esto se estimó la demanda, utilizando la población de la Ciudadela Kennedy Norte y tomando en cuenta la tasa de crecimiento poblacional del Ecuador. Adicional a esto utilizamos información que se obtuvo de la investigación de mercados. Para realizar la proyección de la demanda y las demás proyecciones necesarias se utilizó un horizonte de vida del proyecto de 5 años. La TMAR del proyecto la definiremos en 40% que es la tasa esperada por el propietario.

La TMAR La tasa mínima atractiva de retorno es deseado por la implementación del proyecto en el restaurante. Luego de esto se realizó el flujo de caja incremental se obtuvo un valor actual neto de \$1486,49. Y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 69,41%

5. Conclusiones

Una vez realizado el proceso de reingeniería del Restaurant Light se llegó a las siguientes conclusiones:

Con el estudio de mercado se pudo determinar que existe un mercado al que podemos llegar debido a que el 71.6% de los encuestados asisten a restaurantes o almuerzan en la oficina y además un 39% gusta de la comida light.

Este mercado está en crecimiento debido a problemas de salud relacionados con el peso y la mala alimentación a la que las personas están sometidas ya sea por falta de tiempo o dinero.

En el análisis de mercado se pudo concluir a un fuerte competidor indirecto como lo es el restaurante El Patio ya que el 43.6% de los encuestados almorzaba normalmente en este lugar.

De los clientes actuales el 55.2% prefieren el restaurante debido a la alta calidad que éste ofrece.

Con el estudio organizacional se determinó el personal que se debía incrementar en el restaurante para así cubrir la nueva demanda.

En el estudio técnico se presentan todos los cambios que se hicieron como parte de la reingeniería. La inversión que se tiene que realizar es de \$2191,3

En la Evaluación Económica se logró obtener datos importantes con los cuales determinamos que el proyecto es viable, ya que tiene una Tasa Interna de Retorno superior a la TMAR es decir 69.41% contra un 40% respectivamente. Y el valor actual neto es mayor a cero es decir 1486,49.

Las ventas anuales de los platos que ofrece el restaurante permiten recuperar la inversión en 1 año y 8 meses.

El punto de equilibrio en unidades es de 2318,202128 platos anuales y en dólares \$5773,59 anuales que representa el costo fijo incremental.

El análisis de sensibilidad nos muestra un escenario optimista si aumentamos los ingresos por ventas del producto en un 5%. Si nos centramos en este escenario se obtiene un VAN de \$1290.79 y una TIR del 57.87% con lo que aun es factible el proyecto.

Con la reingeniería se abarco los puntos mas importantes del restaurante ya que un proceso como éste es muy largo y debido al tiempo no se podía cubrir todas las aéreas.

6. Agradecimientos

Dirigimos nuestro Agradecimiento a Dios, a nuestra familia, a nuestros amigos y a nuestra directora de tesis la Econ. María Elena Romero.

7. Referencias

- [1] Carl W stern, George, Perspectives on Strategy from The Boston Consulting Group
- [2] Jaime Rivera Camino, Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones, ESIC editorial
- [3] Fuente: CIA World Factbook
- [4].Brealey, Myers y Allen (2006), Principios De Finanzas Corporativas, 8ª Edición, Editorial Mc Graw Hill
- [5]. Baca Urbina Gabriel, Evaluación De Proyectos, Quinta Edición