

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**  
**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y**  
**CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**ESCUELA DE TURISMO**

**“Diseño de un Plan de Negocios  
para Incubar el Bar Restaurante  
Ñucanchi Huasi”**

Tesis previa a la obtención del título  
de Licenciado en Turismo

**Autor:**

**Rodrigo Sampedro Cordero**

**Director:**

**Ing. Miguel Crespo**

**Cuenca – Ecuador**

**2011**

# **Agradecimiento**

*A Dios Todopoderoso Dueño y Señor de todo,  
a mis Padres y Hermanos por su apoyo  
incondicional, a mi hermosa Esposa por  
depositar su confianza en mí, a mi precioso  
hijo por ser mi inspiración, al Ing. Miguel  
Crespo por su dirección y consejos.*

## Contenido

Capitulo 1:.....	1
Fundamentación Teórica .....	1
1.1    Aspecto Gastronómico .....	1
1.1.1    Definición de Restaurante .....	1
1.1.2    Tipos de Restaurante.....	1
1.1.3    Tipos de Servicio en un Restaurante .....	2
1.1.4    Definición de Bar .....	3
1.1.5    Tipos de Licores .....	3
1.2    Aspecto Turístico .....	5
1.2.1    El Restaurante como atractivo Turístico .....	5
1.2.2    Normativa para Bares y Restaurantes.....	6
1.3    Aspecto Empresarial .....	6
1.3.1    El Restaurante como Empresa.....	6
1.3.2    Definición de un Plan de Negocios.....	7
1.3.3    Organización y Gestión de una empresa Gastronómica .....	8
1.3.4    Gestión del Talento Humano.....	9
1.3.5    Comercialización y Financiamiento .....	10
Capitulo 2.....	12
Diagnóstico .....	12
2.1    Análisis F.O.D.A .....	12
2.1.1    Fortalezas.....	12

2.1.2	Oportunidades.....	12
2.1.3	Debilidades .....	13
2.1.4	Amenazas.....	13
2.2	Estudio de Mercado.....	13
2.2.1	Modelo de Encuesta.....	13
2.2.2	Tabulación de la información .....	15
2.2.3	Descripción del Mercado Potencial.....	21
2.2.4	Análisis de la Competencia.....	21
	Capitulo 3.....	22
	Plan de Negocios .....	22
3.1	Plan Organizacional.....	22
3.1.1	Descripción del Restaurante.....	22
3.1.2	Visión y Misión.....	22
3.1.3	Valores Corporativo.....	23
3.2	Gestión del Talento Humano .....	23
3.2.1	Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal.....	23
3.2.2	Responsabilidades del personal .....	24
3.2.3	Políticas de Ascenso y Promoción del Personal .....	27
3.3	Plan de Mercadeo .....	27
3.3.1	Propuesta Gastronómica y de Licores.....	27
3.3.2	Políticas de calidad .....	29
3.3.3	Precios .....	30
3.3.4	Publicidad y Comunicación.....	32
3.4	Plan Económico Financiero .....	33

3.4.1	Presupuesto.....	33
3.4.2	Fuentes de Financiamiento .....	35
3.4.3	Flujo de Caja .....	36
3.4.4	Análisis de Indicadores Financieros.....	38
	Conclusiones y recomendaciones .....	1
	Bibliografía.....	2

# Resumen

El objetivo principal de éste trabajo es realizar un modelo de Plan de Negocios para un Restaurante que posteriormente será ejecutado, lo que permitirá el éxito del proyecto y minimizar el riesgo de la inversión, tocando a más de temas técnicos, financieros y económicos

El proceso comienza con una descripción de aspectos teóricos necesarios para la elaboración del Plan de Negocios en sí, continuamos con el diagnóstico del proyecto demostrando su factibilidad y viabilidad con herramientas como el análisis FODA y encuestas al mercado objetivo, para terminar con el Plan de Negocios conformado por un Plan Organizacional, Gestión de Recursos Humanos, Plan de Mercadeo y el Plan Económico Financiero.

Estos aspectos son en los que está basada esta tesis buscando no únicamente ser un trabajo netamente de investigación sino ser un emprendimiento factiblemente realizable.

## ABSTRACT

The main goal of the present work is to create a Business Plan for a Restaurant in order to ensure its success and minimize the risk of the investment by analyzing technical, financial and economic issues.

The process begins with a description of the theoretical aspects for the creation of the Business Plan. We continue with the diagnosis of the project and demonstrate its feasibility and viability through a SWOT analysis and market surveys. Finally, a Business Plan is completed employing an Organizational Development Plan, Management of Human Resources, a Market Plan and a Financial Plan.

This thesis is based on these aspects and its purpose is to develop into a feasible and practical endeavor.



*Diana Lee Rodas*  
Translated by,

Diana Lee Rodas

# Introducción

Santa Ana de los Cuatro Ríos de Cuenca, una de las ciudades más hermosas del Ecuador, declarada por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad ha tenido en los últimos años un desarrollo turístico envidiable, es la tercera ciudad en importancia del Ecuador el país con mayor diversidad cultural y natural del mundo, donde aproximadamente el cincuenta por ciento de su fuerza laboral lo conforman micro y pequeños empresarios según datos preliminares del último censo realizado por el INEC en el año 2010.

Adicional de estos antecedentes, se suma mi experiencia laboral en un prestigioso Bar Restaurante de ésta ciudad, el haber conversado con varios empresarios (desde Microempresarios, Vendedores hasta Gerentes de empresas), y aprovechando las facilidades que dan las Entidades Financieras Estatales y Privadas y si se suma a esto el impulso que se está dando a los emprendimientos turísticos son los factores que me han motivado a realizar el presente trabajo.

Es en este contexto que nace el Proyecto de incubar un Restaurante donde se conjugue comida ecuatoriana, higiene, hospitalidad cuencana y buen servicio, con la visión de convertirse en el principal atractivo turístico gastronómico de la ciudad.

En este documento se plasman los aspectos necesarios para organizar un Bar Restaurante dividido en tres capítulos: Fundamentación Teórica, Diagnóstico, y Plan de Negocios. En la Fundamentación Teórica, como su nombre lo indica se describen los conceptos turísticos y comerciales para entenderlos mejor a lo largo del Proyecto. En el Diagnóstico comprobaremos la factibilidad del proyecto y en el Plan de Negocios se desarrolla la idea real de negocio.

Espero, que adicional a cumplir los objetivos planteados por este Plan de Negocios, sirva como material de consulta y modelo para otros emprendedores que desean empezar su propia empresa.

*“Tu existencia será más resplandeciente que el mediodía; aun la oscuridad te será como la alborada”*

*Job 11:17*

# **Capítulo I:**

## **Fundamentación Teórica**

### **1.1 Aspecto Gastronómico**

#### **1.1.1 Definición de Restaurante**

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define como *restaurante* al Establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local.

Sin embargo cuando pensamos en la palabra como tal, viene a nuestra memoria uno de los muchos restaurantes que hayamos visitado, condicionado por una experiencia sea esta positiva o negativa.

Es ahí donde nos damos cuenta que un restaurante es más que eso, es un espacio de encuentro donde se conjugan varios elementos a más de la gastronomía que ofrece, como la arquitectura, la decoración, el ambiente, la ubicación, el tipo de comida que ahí se sirve, la atención, las promociones, entre otros aspectos, es por eso que a los restaurantes se les denomina el negocio de los mil detalles.

#### **1.1.2 Tipos de Restaurante**

Existen varias divisiones de los tipos de Restaurante, sin embargo encuentro la más adecuada la siguiente<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Tomado de TORAL, OSWALDO, Bares y Restaurante Servicio de Calidad CEDEI, Cuenca 2006

*Internacional*, es aquel establecimiento en el cual se expende platos muy elaborados y que muchos de los ingredientes con los que se preparan en su mayoría son importados o muy difíciles de conseguir en el medio por su costo, adicional a eso brindan una extensa variedad de finos licores, por lo general tienen horarios específicos y no abren entre comidas.

*Clásico*, conjugan platos de la región donde están localizados con otros internacionalmente conocidos y que no son tan complicados, adicional a esto brindan desayunos, almuerzos y cenas prediseñados a un menor costo. Mantienen abiertos casi todo el día en horarios extendidos.

*De Especialidades o Regionales*, sirven comida específica de una región como por ejemplo: Comida Ecuatoriana, China, Japonesa, Colombiana, Alemana, Brasileira, etc.

*De Comida Rápida*, son establecimientos donde la comida está semipreparada para un servicio ágil, en su mayoría venden: sandwiches, hamburguesas, papas fritas, etc., en este tipo de restaurantes es común la oferta de combos.

### 1.1.3 Tipos de Servicio en un Restaurante

Al igual que en los tipos de Restaurante, de los tipos de servicio también existen varias divisiones, sin embargo he escogido la siguiente<sup>2</sup>:

*Servicio Americano*, es el servicio más común de todos, en el cual, el plato viene de la cocina con toda su decoración listo para servirlo a los clientes.

*Servicio Inglés*, la comida proviene de la cocina en fuentes donde se le ofrece al consumidor las diferentes alternativas, se sirve, y en ese instante se decora el plato.

---

<sup>2</sup> Tomado de TORAL, OSWALDO, Bares y Restaurante Servicio de Calidad CEDEI, Cuenca 2006

*Servicio Francés*, el chef presenta al anfitrión de la mesa los alimentos, los cuales provienen en una fuente sin porcionarlos; este servicio se caracteriza porque se puede calentar, o terminar de cocinar frente al cliente

*Servicio Buffet*, en varias bandejas se sirven diferentes alternativas de guarniciones o el personal de servicio quien porciona los platos de acuerdo a lo que el cliente requiere.

*Self Service*, al igual que en el servicio Buffet el las guarniciones se encuentran en bandejas con la diferencia que en esta ocasión el cliente se sirve él mismo la porción que a el le apetece.

Adicional a esta división cabe mencionar que en culturas como las Asiáticas o Europeas realizan algunas variaciones, pero las principales formas de servicio son las que observamos anteriormente.

#### *1.1.4 Definición de Bar*

Palabra de procedencia inglesa se utiliza para definir al lugar donde se expende toda clase de bebidas sean estas alcohólicas o no alcohólicas para ser consumidos dentro del establecimiento, muchos de los cuales cuentan con música apropiada para su mercado objetivo, o cualquier forma de entretenimiento para que los clientes se sientan como en su casa y alargar la permanencia de ellos en el establecimiento.

#### *1.1.5 Tipos de Licores*

Existe una gran variedad de licores, a continuación encontraremos los principales<sup>3</sup>

*Ron*, bebida alcohólica se obtiene de la caña de azúcar por fermentación, destilación y envejecimiento generalmente en barricas de madera de roble.

---

<sup>3</sup> Tomado de BAEZ CASILLAS, SIXTO Enciclopedia de hotelería y turismo/ tomo 1. Continental. México

*Whisky*, bebida alcohólica que proviene de la destilación de un mosto fermentado de algunos cereales como son la cebada el trigo malteado centeno y el maíz y posterior envejecimiento en barriles de roble blanco este aguardiente se comercializa con un contenido alcohólico entre 40 y 62 grados

*Vino* bebida obtenida de la uva mediante fermentación alcohólica de su mosto o zumo la fermentación se produce por la acción metabólica de levaduras que transforman los azúcares del fruto en alcohol etílico y gas en forma de dióxido de carbono el azúcar los ácidos que posee la fruta hace que sean suficientes para el desarrollo de la fermentación no obstante el fino es una suma de un conjunto de factores ambientales clima latitud altitud horas de luz el 66% de la recolección mundial de la uva se dedica a la producción vinícola

*Amaretto* licor a base de la almendra obtenida de la semilla del albaricoque. Es un licor digestivo su graduación es de 28 grados y su origen es de Italia

*Brandy*, palabra inglesa que se aplica al licor obtenido de aguardientes de vino y envejecido en barricas de roble. Se elabora principalmente en Francia o España donde recibe el nombre de Coñac

*Cointreau*, licor de origen francés elaborado con piel de naranjas amargas y dulces, cuyo proceso de elaboración es muy complejo su graduación es de 40 grados. Digestivo y muy conocido

*Crema de Cacao* intervienen el cacao seleccionado y el alcohol de uva agregándose azúcar de caña. Su graduación es de 30

*Curazao*. Licor hecho en la isla del mismo nombre dulce y aromático hecho de piel de naranja y originario de Holanda goza de gran renombre lo que ha hecho que se elabore en Europa por varias firmas que han incluido distintas coloraciones sin perjuicio de la calidad y sabor, mas bien con fines decorativos azul, verde, amarillo, naranja, rojo su graduación es variable 25 a 40 grados único nombre genérico para denominar el licor de naranja

*Kahlua*, originario de México, consigue una perfecta mezcla de sabores y aroma. En su composición intervienen granos de café tostado, vainilla, cacao, azúcar de caña y brandy su graduación es de 27 grados.

*Licor de menta*, es un licor elaborado con esencias de menta y mentolados existen dos formulas y coloridos verde y blanco elaborados por algunas destilerías oscilando entre los 25 y 30 grados

*Pisco*, Aguardiente elaborado en Perú por destilación del hollejo de las uvas tradicionalmente los peruanos lo embasan en figuras de cerámica que reproducen los dioses incas, emulando los deseos de bienaventuranzas, su graduación es de 40 grados

*Chicha*, licor elaborado a base de maíz fermentado en agua azucarada. No interviene el mosto o vino de uva.

*Triple Sec*, licor de naranja cuya elaboración es similar a la del curazao, tiene 38 grados

*Vodka*. Es un aguardiente de origen polaco obtenido por destilación de uno o varios vegetales pudiendo ser de trigo, centeno, maíz patata, etc., debiendo ser definido el producto básico. Tras la obtención de un aguardiente seco este a su vez puede ser envejecido con lo que en algunos casos llega a alcanzar graduación desde hasta 80 comercializándolo solo hasta los 40

## ***1.2 Aspecto Turístico***

### ***1.2.1 El Restaurante como atractivo Turístico***

Los viajeros que visitan un punto geográfico determinado sea por vacacionar o por negocios, en su mayoría visitan establecimientos de comida, para satisfacer su *necesidad* de alimentarse y la oferta es variada; desde restaurantes locales de

renombre y hasta las franquicias internacionales que están presentes en todo el mundo.

Todos ellos forman una parte del convivir de esa región y hablan de la cotidianidad de su pueblo a través de la gastronomía y aún más cuando los restaurantes son de comida propia de la *región*.

### ***1.2.2 Normativa para Bares y Restaurantes***

Para que el Bar Restaurante esté bajo los parámetros legales se debe:

Tramitar el RUC (Registro Único de Contribuyentes) en la oficina del SRI ubicada en la Calle Remigio Crespo y Av. Loja.

Tramitar el CUF (Comprobante Único de Funcionamiento), en las dependencias del Municipio de Cuenca y sus distintos departamentos para lo cual se realiza varios trámites adicionales como el Permiso del Cuerpo de Bomberos, Permiso de Letrero, entre otros

Adicional a eso opcionalmente se puede realizar las Afiliaciones a las Cámaras de Comercio y Turismo las cuales dan beneficios como capacitación al personal, asesoría legal, financiera, económica, publicidad, etc.

También debemos recordar que en la actualidad esta vigente la nueva ley que prohíbe la venta de licores los días domingo, y la apertura de sitios de diversión máximo hasta las 12 am.

## ***1.3 Aspecto Empresarial***

### ***1.3.1 El Restaurante como Empresa***

Un restaurante es más que vender comida, se necesita una verdadera organización y planificación para poder mantener un proyecto gastronómico a flote al largo

plazo, es así que según estadísticas tomadas del Seminario *Marketing Gastronómico 2009* dictado en esta ciudad muestran que un 80% de los emprendimientos gastronómicos fracasan en los primeros diez años siendo las principales causas las siguientes:

- \* El emprendedor piensa que es un negocio fácil
- \* La mayoría no tiene un Plan de Negocios
- \* No saben cual es su punto de equilibrio
- \* No tienen un mercado objetivo definido
- \* Son incapaces de optimizar los recursos y reducir costos

Si observamos con atención nos damos cuenta que la mayoría de puntos están relacionados con la parte *empresarial* del restaurante, y es que, la mayor parte de los restaurantes inician como un negocio empírico, pero éste al igual que todas las empresas necesitan de organización de tener un desde un Plan de Negocios, Estudios de Mercado, Análisis FODA, a más de hacer un Plan Organizacional.

### *1.3.2 Definición de un Plan de Negocios*

Según el consultor para pymes Jack Fleitman, un plan de negocios es *“una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente alcanzar metas determinadas”*.

Es así como se entiende que el Plan de Negocios es el documento donde la empresa analiza la situación actual y realiza una perspectiva de lo que quiere conseguir en el futuro, una meta a alcanzar con un enfoque holístico de la organización, es decir tanto los objetivos del negocio o empresa, y cuales son las estrategias que se necesitan poner en práctica para poder conseguirlos, hay que realizar un estudio claro del entorno en el cual el futuro proyecto se desarrollará así como un estudio del mercado objetivo al cual se va a atacar, la forma en que se

van a comercializar los productos o servicios, la inversión que se va a necesitar, cuales serán sus fuentes de financiamiento requerido, la proyección de los ingresos y egresos, la evaluación financiera y la organización del negocio o proyecto.

### *1.3.3 Organización y Gestión de una empresa Gastronómica*

Para organizar un restaurante debemos considerar que vamos a tener dos ambientes donde nos vamos a enfocar

*La cocina*, donde el inventario es el elemento primordial por que lo conforman productos perecederos y los cuales deben ser manejados adecuadamente para minimizar el desperdicio, por lo cual es necesario contar con un profesional que desempeñe el cargo de Jefe de Cocina quien conjuntamente el Barman *asesoren* al Cajero – Administrador en las compras de alimentos y licores respectivamente.

*El Salón* donde todo debe estar todo correctamente ubicado y decorado las mesas, las sillas, para se usa la *puesta a punto* donde de acuerdo con las reservas se preparan las mesas y se ensamblan de 8, 16, 20 o más al igual se debe colocar los utensilios necesarios para que los clientes puedan servirse con toda facilidad los alimentos, así por ejemplo si es un menú previamente escogido se deben colocar los cubiertos para entrada, plato fuerte y postre de acuerdo a los alimentos a servirse.

Estos dos son los principales ambientes donde se desarrolla el negocio y por lo cual no hay que dejar pasar por alto algún detalle que pueden causar mala imagen a los ojos del cliente y crear en el una experiencia negativa.

En cuanto a la Gestión Comercial de la Restaurante debemos considerar los momentos de preventa, venta, postventa; así describiremos

*Preventa*, en muchos lugares del mundo existe fuerza de ventas para los restaurantes quienes son los encargados de motivar a los futuros clientes a que visiten el local, ofreciéndoles ya sea la organización de un evento, tarjetas de descuentos a las empresas o cualquier otro convenio (premios para los mejores colaboradores, etc.).

*Venta*, es el momento en el cual el cliente visita el local, ahí juegan un papel importante contar con un anfitrión y los meseros quienes motivarán la compra del cliente en el local ofreciéndoles las especialidades de la casa y asesorándoles para que el cliente esté satisfecho y se vaya con una buena experiencia y pueda regresar.

*Postventa*, comienza el momento desde que el cliente sale del restaurante, donde se deben hacer encuestas de satisfacción a los clientes, o simplemente preguntarles ¿cómo estuvo todo? ¿Qué es lo que le desagradó?, etc. Después de esto enviarles un correo electrónico o darles una llamada por habernos escogido y recordarles un evento cercano, enviar una tarjeta el día de su cumpleaños entre otros detalles que se podrían realizar para hacerle sentir al cliente que nos interesa, sin llegar a molestarlo.

Tomando en consideración estos puntos se podrá realizar una empresa de calidad que beneficiará a la comercialización y por ende a la rentabilidad del negocio.

#### *1.3.4 Gestión del Talento Humano.*

La Gestión del Talento Humano comienza desde momento que el futuro colaborador tiene el primer contacto con la empresa, haciéndole sentir que será parte *fundamental* en el desarrollo de la empresa.

A continuación en el proceso de selección adicional a la aptitud se debe considerar la actitud del futuro colaborador, su forma de expresarse, junto con la experiencia,

conocimiento formal para tener una mejor holística del talento humano que formará la empresa involucrándolo desde el principio con los objetivos empresariales, procurando mantener una empatía en todo el equipo y lograr la sinergia necesaria para el correcto funcionamiento de la empresa. Adicional a esto se debe realizar un proceso de capacitación dando al colaborador la apertura necesaria para que se supere, con cursos, capacitaciones, seminarios entre otros que a la final lo que hacen es subir el nivel de profesionalismo y darle un valor agregado, a la par de esto hay que reconocer los logros del personal dándoles incentivos económicos a colaboradores que por su esfuerzo se destaquen mensual o trimestralmente.

Lo importante es recordar por sobre todas las cosas que se trabaja con personas quienes así como tienen responsabilidades tienen derechos.

### *1.3.5 Comercialización y Financiamiento*

La comercialización de una empresa gastronómica debe enfocarse en el mercado objetivo que queremos apuntar, conocer sus gustos (tipos de música, colores favoritos, entre otros), motivaciones para visitar el establecimiento, con que frecuencia visitarían en próximas ocasiones si serán o no clientes frecuentes. Con estos argumentos se debe capacitar a la fuerza de ventas interna: *los meseros, barman* y todas las personas que tengan contacto de una u otra forma con los clientes, en conjunto con la fuerza de ventas externa que puede estar formada por un equipo de vendedores en sí o puede ser solamente por el propietario quien hace negocios para incrementar la afluencia de clientes al establecimiento. Otra forma de atraer clientes es realizar una campaña de Marketing, habiendo muchas formas de hacer mercadeo pero la más innovadora es la que se conoce como Marketing Lateral, es un Marketing que demuestra la presencia de la marca, a

través de expectativa y la sorpresa, creando una experiencia innovadora llamando con esto la atención del mercado objetivo.

Sin embargo para el normal desarrollo de la empresa se necesita fuentes de financiamiento para afrontar momentos de falta de liquidez o cualquier otra necesidad que se pueda presentar y específicamente tenemos varias: ahorros del emprendedor, prestamos familiares, prestamistas, o instituciones en la banca formal, siendo lo más beneficioso los ahorros que se pueda utilizar para invertir en el negocio

*De modo que si alguno está en Cristo, nueva criatura es; las cosas viejas pasaron; he aquí todas son hechas nuevas.*

*2Corintios 5:17*

# **Capítulo 2**

## **Diagnóstico**

### **2.1 Análisis F.O.D.A**

#### *2.1.1 Fortalezas*

- Propuesta Gastronómica nueva e innovadora
- Precios Competitivos
- Estudio de Mercado, correctamente realizado
- Empresa con vocación de Servicio al Cliente iniciada por el Emprendedor quien tiene experiencia dada por varios seminarios, cursos, y la experiencia.
- Plan de Marketing Innovador usando principalmente la Mercadotecnia Lateral

#### *2.1.2 Oportunidades*

- Bajo nivel de competencia directa
- Ubicación en el Centro Histórico de la ciudad que es un atractivo con gran afluencia de turistas
- Menú extenso con varias opciones de comida de la costa, sierra y oriente
- Doble función Restaurante que funcionaría hasta las 6pm y Bar con música en vivo en la noche.
- Desarrollo turístico de la Ciudad de Cuenca en tendencia de crecimiento en los últimos años

### *2.1.3 Debilidades*

- Empresa nueva sin mucha tradición
- Inexperiencia del Emprendedor

### *2.1.4 Amenazas*

- Problemas en el financiamiento (gastos imprevistos, no aprobación de crédito, fuga de dinero, estafas)
- Competencia Indirecta
- Crisis económica mundial
- Desastres Naturales (terremotos, inundaciones, etc.)

## *2.2 Estudio de Mercado*

### *2.2.1 Modelo de Encuesta*

Buenos días / tardes, le pedimos unos minutos de su tiempo para que nos ayude respondiendo las siguientes preguntas

1. ¿Con qué frecuencia visita usted Restaurantes de comida típica en la ciudad de Cuenca?
    - Semanalmente
    - Mensualmente
    - Trimestralmente
    - Semestralmente
    - Anualmente
  2. ¿Cual es su restaurante de comida típica ecuatoriana preferido en Cuenca?
-

3. Por qué prefiere este establecimiento
- Por su tradición
  - Por la calidad en el servicio
  - Por el tipo de música y el ambiente
  - Por los precios
  - Otros
4. Cual es su consumo promedio?(por persona)
- Menos de 5 USD
  - Entre 6 y 10 USD
  - Entre 11 y 15 USD
  - Entre 16 y 20 USD
  - Entre 21 y 25 USD
  - Mas de 25 USD
5. Estaría dispuesto/a a asistir a un nuevo local de Comida típica ubicado en el Centro Histórico al estilo Gourmet?
- Si
  - No
6. ¿Que promociones de los establecimientos de Comida en general que usted ha visitado es el que más le ha gustado; por ejemplo 2X1, cumpleaños no paga?
- 
- 
- 
7. Para usted, ¿Qué medio de comunicación entre los siguientes sería el más apropiado para publicitar un establecimiento de este tipo?
- Volantes, dípticos o trípticos
  - Periódicos
  - Revistas
  - Estaciones de Radio
  - Canales de Televisión
  - Mensajes de Texto (SMS)
  - Internet (e-mail, redes sociales, etc.)

8. Además de música en vivo, cual de estas actividades cree usted que le atraería para visitar este nuevo Restaurante
- Danza
  - Exposiciones Pictóricas
  - Modelado de Cerámica
  - Otra \_\_\_\_\_

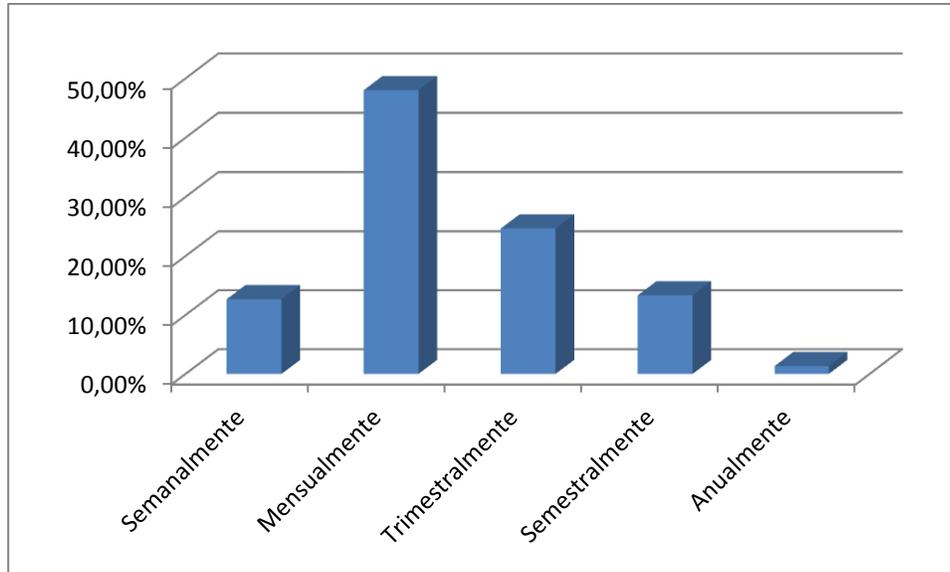
### 2.2.2 Tabulación de la información

La presente encuesta se realizó a 150 personas entre hombres y mujeres; entre turistas locales, nacionales y habitantes de esta ciudad, con un nivel socio económico medio-alto, alto, quienes serán nuestro mercado potencial, con un ingreso promedio de 500 USD.

A continuación, vamos a ver los resultados que arrojó esta encuesta pregunta por pregunta:

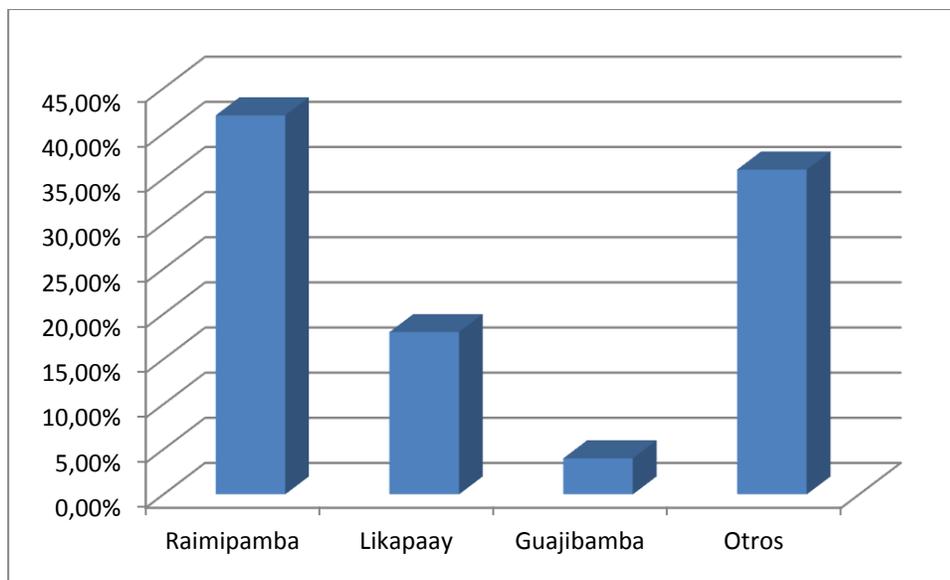
¿Con qué frecuencia visita usted Restaurantes de comida típica en la ciudad de Cuenca?

	<b>Porcentaje</b>	<b>Nro. De Personas</b>
Semanalmente	12,67%	19
Mensualmente	48,00%	72
Trimestralmente	24,67%	37
Semestralmente	13,33%	20
Anualmente	1,33%	2
		150



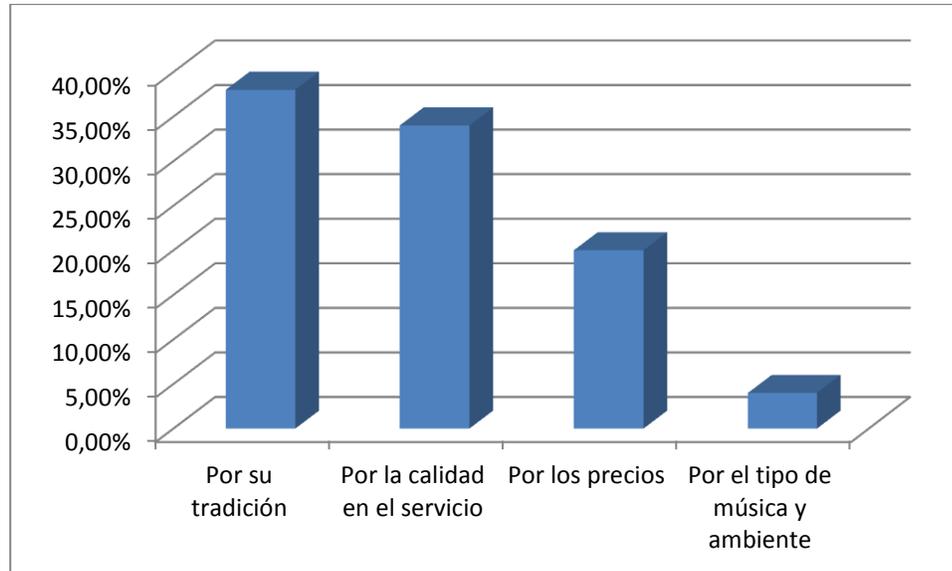
¿Cual es su restaurante de comida típica ecuatoriana preferido en Cuenca?

	Porcentaje	Nro. De Personas
Raimipamba	42,00%	63
Likapaay	18,00%	27
Guajibamba	4,00%	6
Otros	36,00%	54
		150



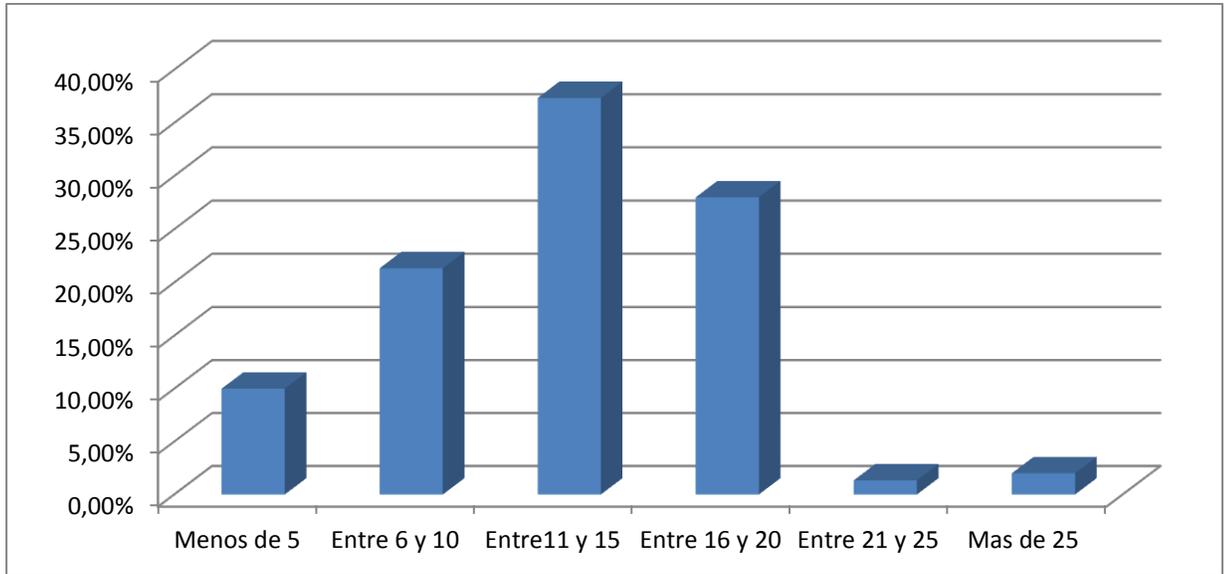
Por qué prefiere este establecimiento

	Porcentaje	Nro. De Personas
Por su tradición	38,00%	57
Por la calidad en el servicio	34,00%	51
Por los precios	20,00%	30
Por el tipo de música y ambiente	4,00%	6
Otros	4,00%	6
		150



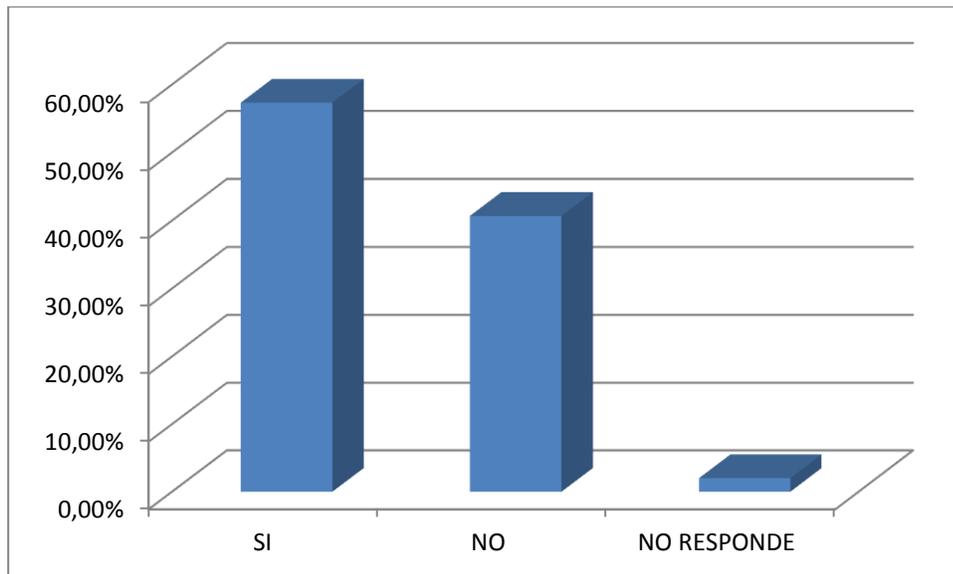
¿Cuál es su consumo promedio? (por persona)

	Porcentaje	Nro. De Personas
Menos de 5	10,00%	15
Entre 6 y 10	21,33%	32
Entre 11 y 15	37,33%	56
Entre 16 y 20	28,00%	42
Entre 21 y 25	1,33%	2
Mas de 25	2,00%	3
		150



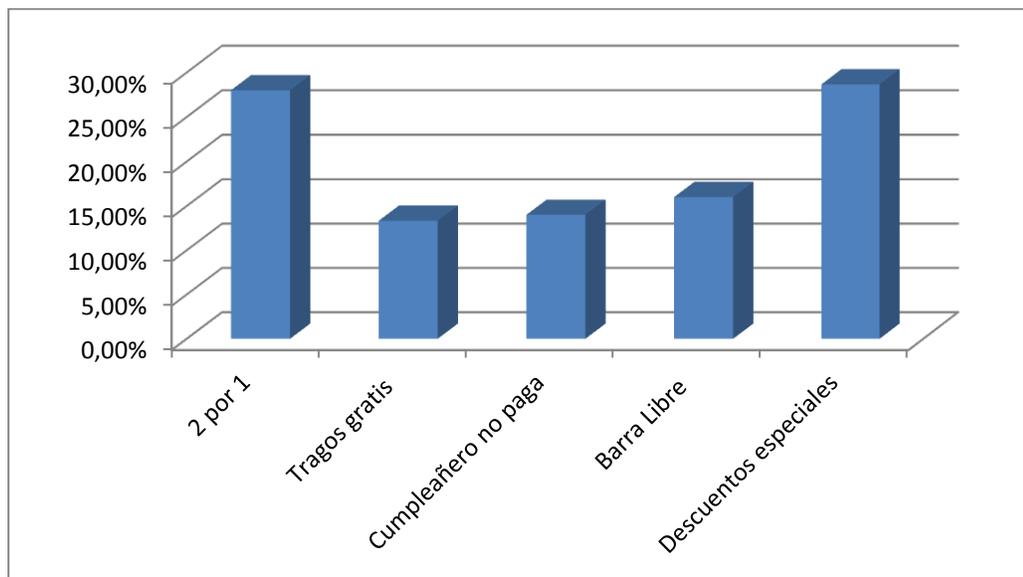
¿Estaría dispuesto/a a asistir a un nuevo local de Comida típica ubicado en el Centro Histórico al estilo Gourmet?

	Porcentaje	Nro. De Personas
SI	57,33%	86
NO	40,67%	61
NO RESPONDE	2,00%	3
		150



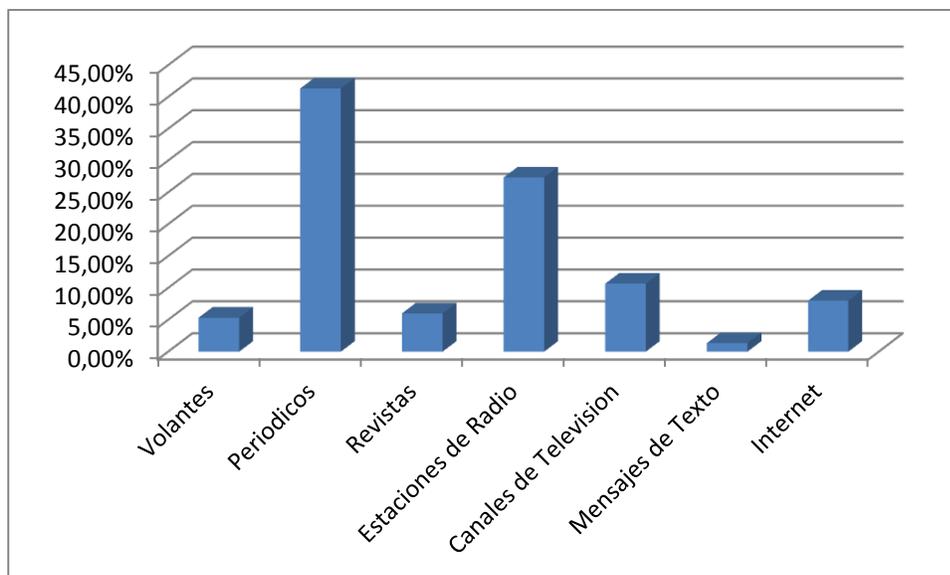
¿Qué promociones de los establecimientos de Comida en general que usted ha visitado es el que más le ha gustado; por ejemplo 2X1, cumpleaños no paga?

	Porcentaje	Nro. De Personas
2 por 1	28,00%	42
Tragos gratis	13,33%	20
Cumpleaño no paga	14,00%	21
Barra Libre	16,00%	24
Descuentos especiales	28,67%	43
		150



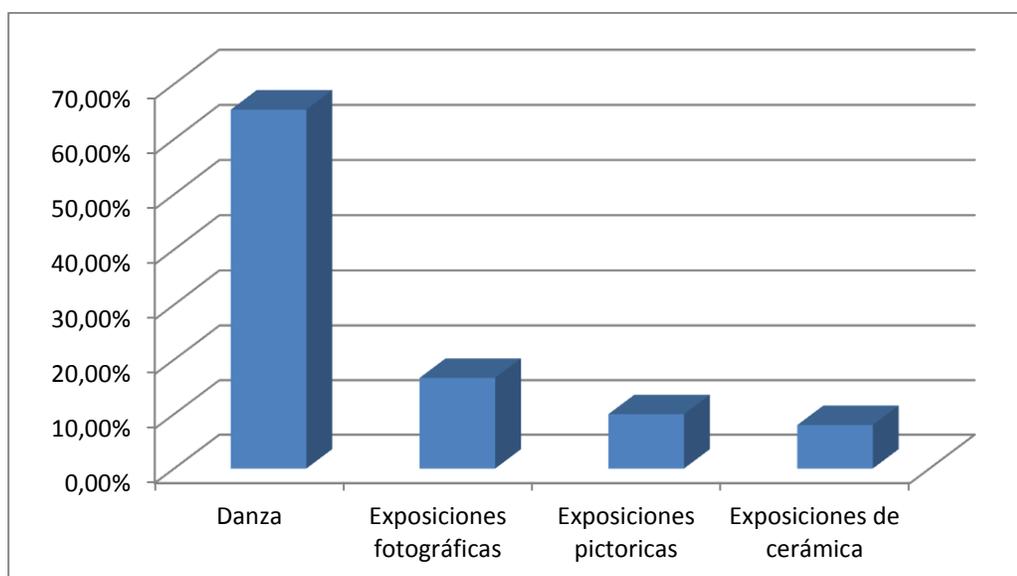
Para usted, ¿Qué medio de comunicación entre los siguientes sería el más apropiado para publicitar un establecimiento de este tipo?

	Porcentaje	Nro. De Personas
Volantes	5,33%	8
Periódicos	41,33%	62
Revistas	6,00%	9
Estaciones de Radio	27,33%	41
Canales de Televisión	10,67%	16
Mensajes de Texto	1,33%	2
Internet	8,00%	12
		150



Además de música en vivo, cual de estas actividades cree usted que le atraería para visitar este nuevo Restaurante

	Porcentaje	Nro. De Personas
Danza	65,33%	98
Exposiciones fotográficas	16,67%	25
Exposiciones pictóricas	10,00%	15
Exposiciones de cerámica	8,00%	12
		150



### *2.2.3 Descripción del Mercado Potencial*

### *2.2.4 Análisis de la Competencia*

Con respecto a la competencia tomaremos a los Restaurantes que obtuvieron el mayor porcentaje en la encuesta realizada

*Raimipamba* está ubicado en la calle Benigno Malo entre Bolívar y Sucre frente al Parque Calderón, su horario de atención es de 9h00 a 19h30, su principal fortaleza es la tradición con la que cuenta, su propuesta gastronómica se fundamenta en platos típicos de la comida cuencana, también ofrece platos internacionales y especialidades de la casa con nombres singulares, el local cuenta con dos ambientes las horas de mayor movimiento son desde las 12h00 hasta las 14h00 donde se sirve el menú diario, tienen una muy buena atención sin embargo es un Restaurante que mezcla varios tipos de comida.

*Likapaay*, es una iniciativa de reciente creación tiene un concepto innovador está ubicada en la Parroquia Turi, es un espacio donde se mezcla la gastronomía, la música, y la danza, su menú lo componen algunos submenús donde se destaca la comida fusión y la comida nacional, este restaurante es al cual se considerará como la principal competencia, a pesar de que la ubicación no es cercana al proyecto, su punto fuerte es el servicio y los programas que constantemente se están haciendo, adicional a su excelente publicidad.

*Guajibamba*, localizado en la calle Luis Cordero y Sangurima, su principal plato es el cuy adicional de otros platos cuencanos, su atención es parsimoniosa por lo laborioso que es elaborar este plato, por lo general no se brindan shows en vivo.

*“Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente: no temas ni desmayes porque YO estoy contigo donde quiera que fueres”*

*Josué 1:9*

# **Capítulo 3**

## **Plan de Negocios**

### ***3.1 Plan Organizacional***

#### ***3.1.1 Descripción del Restaurante***

*Ubicación* El Restaurante Ñucanchi Huasi estará ubicado en el centro de la Ciudad de Cuenca, provincia del Azuay

*Tipo de restaurante:* De especialidades regionales (comida ecuatoriana)

*Propuesta Gastronómica* Platos típicos de la cocina ecuatoriana de las cuatro regiones del país

*Nicho de mercado:* Turistas nacionales y extranjeros, y la clase media y alta de la ciudad

*Tipo de Servicio* Habitualmente Americano y en ocasiones especiales Buffet

*Tipo de Empresa:* Unipersonal

*Financiamiento:* Ahorro Personal, Créditos financieros

#### ***3.1.2 Visión y Misión***

*Visión:* Ser la mejor alternativa de gastronomía típica ecuatoriana de la ciudad convirtiéndose en un atractivo turístico y en el Restaurante símbolo de Cuenca.

*Misión:* Sobrecumplir las expectativas de nuestros clientes con una propuesta gastronómica típica ecuatoriana ofreciéndoles una experiencia única e inolvidable con un excelente servicio, donde además nuestros colaboradores tengan la oportunidad desarrollarse personal y profesionalmente en un ambiente de oportunidades mediante el cual se cumplirá con los objetivos de rentabilidad económica y financiera de la empresa .

### ***3.1.3 Valores Corporativo***

*Respeto* a sí mismos, a sus compañeros de trabajo y a los clientes

*Profesionalismo* para cumplir sus funciones

*Entusiasmo* en cada una de las labores encomendadas

*Compromiso* para sacar adelante a la empresa

*Creatividad* para aportar lo mejor a la organización

*Honestidad* en sus labores y actitudes

*Cooperación* porque dos o mas personas piensan mejor que una

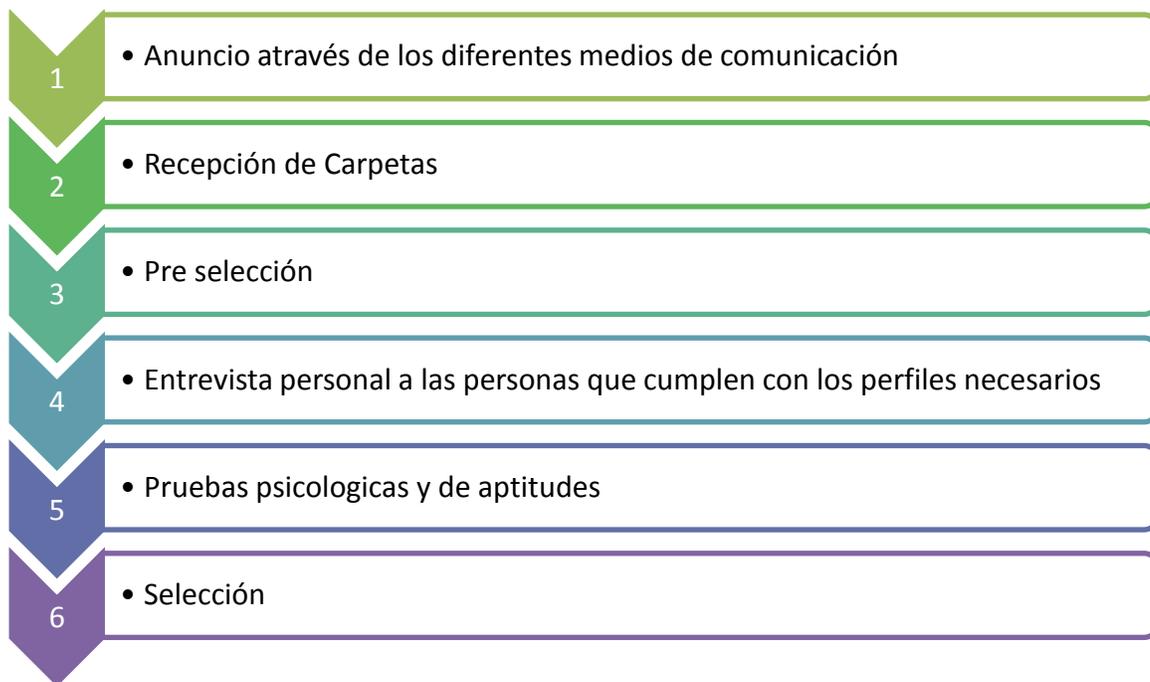
## ***3.2 Gestión del Talento Humano***

### ***3.2.1 Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal***

Es necesario para el buen funcionamiento de la empresa encontrar el personal idóneo para cada uno de los puestos para lo cual se usará los medios necesarios como por ejemplo los sitios en internet [www.computrabajo.com](http://www.computrabajo.com) y [www.multitabajos.com](http://www.multitabajos.com), y los medios tradicionales como el periódico y anuncios colocados en las inmediaciones del local. Para cada puesto al menos debe haber 3 carpetas seleccionadas y de entre esas se escogerá una de acuerdo a la experiencia y nivel de profesionalismo de los postulantes para lo cual se hará una entrevista así

como también pruebas de psicológicas con la finalidad de conocer mejor la personalidad del aspirante.

Este proceso se apreciará mejor a través del siguiente flujo grama



### 3.2.2 Responsabilidades del personal

#### *Generales*

Es responsabilidad de todo el personal:

- ✓ Llegar puntualmente a su puesto de trabajo
- ✓ Portar el uniforme correctamente junto con su identificador
- ✓ Preservar de la mejor manera todas las herramientas de trabajo asignadas

#### *Del Administrador*

- ✓ Brindar la información oportuna para las declaraciones tributarias
- ✓ Organizar los horarios del personal

- ✓ Programar y organizar cada una de las reservaciones
- ✓ Cuidar el correcto servicio a los clientes
- ✓ Enviar correos electrónicos publicitarios
- ✓ Mantener actualizadas las páginas de las redes sociales, subir las fotografías

#### *Del Cajero*

- ✓ Realizar un arqueo de caja a la entrada y a la salida de su turno
- ✓ Facturar todos los consumos
- ✓ Mantener organizado su lugar de trabajo y con todas las seguridades necesarias

#### *Del Jefe de Cocina*

- ✓ Realizar un inventario 2 veces por semana de los alimentos procurando optimizarlos evitando el desperdicio
- ✓ Cuidar la decoración de cada uno de los platos
- ✓ Asignar diariamente las funciones a cada uno de los ayudantes de cocina
- ✓ Cuidar la limpieza de la cocina
- ✓ Reportar al Administrador cada semana las compras que se deban realizar para el normal funcionamiento del Departamento
- ✓ Realizar el Semanalmente el menú diario para los Almuerzos

#### *De los Ayudantes de cocina*

- ✓ Cuidar la higiene y correcta preparación de los platos
- ✓ Mantener el orden y la limpieza en la cocina
- ✓ Lavar, limpiar y ordenar los alimentos de las compras semanales

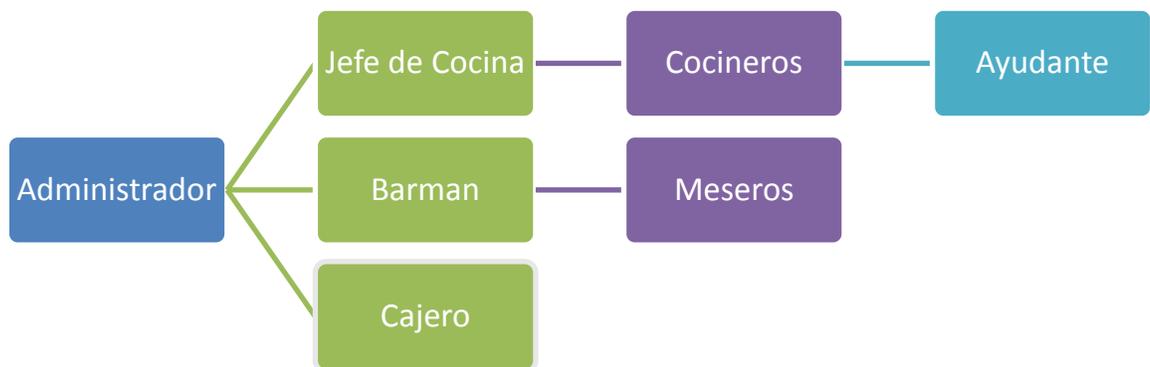
### *Del Barman*

- ✓ Realizar un inventario 2 veces por semana de los licores optimizando su uso, evitando el desperdicio
- ✓ Cuidar el orden y la limpieza de la barra
- ✓ Reportar semanalmente los licores a reponer para esa semana
- ✓ Decorar correctamente los cocteles
- ✓ Servir las bebidas responsable y diligentemente

### *De los Meseros*

- ✓ Atender diligente y respetuosamente a los clientes
- ✓ Cuidar el orden y la limpieza del salón
- ✓ Entregar la información exacta del consumo de los clientes para proceder a la facturación

A continuación está una propuesta del organigrama de la empresa



### *3.2.3 Políticas de Ascenso y Promoción del Personal*

Cuando exista una vacante de personal, la primera opción para ocuparla será una persona que se encuentre ya trabajando en la en la empresa, y que por sus méritos y tiempo de servicio pueda ser considerado para ocupar una posición de jerarquía.

Adicional a eso se motivará al personal para que estudien y se superen, profesionalizando el servicio por sobre todo.

## *3.3 Plan de Mercadeo*

### *3.3.1 Propuesta Gastronómica y de Licores*

Para esto realizaremos le siguiente bosquejo de Menú:

#### *Propuesta Gastronómico*

##### *Entradas*

Ceviche de Concha  
Ceviche de Camarón  
Encebollado de Pescado  
Tamal  
Humita  
Muchines de Yuca

##### *Sopas*

Aguado de Gallina  
Caldo de Bagre  
Caldo de Gallina  
Caldo de Patas  
Locro de papas con col  
Sancocho de pescado  
Sopa de Bolas de Verde  
Repe Lojano  
Timbushca

##### *Platos fuertes*

Arroz con mariscos  
Bistec de hígado  
Carne enrollada ambateña  
Carne seca  
Chugchucara

Fritada  
Encocado de pescado  
Hígado Frito  
Lengua estofada  
Pescado macabeo  
Seco de gallina  
Seco de carne

*Postres*  
Allullas  
Arroz con Leche  
Selección de bocadillos  
Cocada  
Dulce de durazno  
Dulce de manzana  
Espumilla  
Helado del día  
Manjar  
Pastel de Manzanas  
Relámpagos

### *Propuesta de Licores*

*Bebidas sin alcohol*  
Agua sin gas  
Agua con gas  
Gaseosas  
Jugo del día  
Te Helado

*Bebidas calientes*  
Té  
Expreso  
Capuccino  
Café Americano  
Chocolate  
Canelazo

*Vinos*  
Cabernet  
Merlot  
Chardonnay Blanco  
Sauvignon Blanc  
Malbec  
Syrah

*Whisky*  
Grants

*Johnnie Walker*  
*Jack Daniels*  
*Glenfiddich*  
*Chivas Regal*

*Ron*  
Appleton Blanco  
Bacardi Superior  
Bacardi Añejo

*Tequila*  
Jose Cuervo  
El Charro

*Cocteles, Combinaciones*  
Mojito  
Caipirinha  
Pisco Sour  
Daiquirí Mora, Fresa, Maracuyá  
Piña Colada  
Amaretto y Naranja  
Gin Tonic

### *3.3.2 Políticas de calidad*

El Bar Restaurante Ñucanchi Huasi se enfocará principalmente en brindar un servicio al cliente de excelencia dando al personal capacitación constante e incentivos económicos a quienes traten mejor a los clientes, dando la apertura para que todos aporten con ideas de cómo podríamos acrecentar las ventas.

En cuanto a los platos prepararlos con ingredientes de calidad, cuidando también la correcta manipulación de los alimentos, minimizando a toda costa el desperdicio comprometiéndose con la rentabilidad del negocio.

La higiene debe estar en garantizada en todos los rincones del local, así como del personal con un servicio ágil y rápido, brindando actividades culturales atractivas para turistas y personas que gustan de una buena comida ecuatoriana.

### 3.3.3 Precios

	<i>Bebidas</i>	
	Copa	Botella
<i>Bebidas sin alcohol</i>		
Agua sin gas		0,99
Agua con gas		1,20
Gaseosas	1,50	
Jugo del día	1,50	
Te Helado	1,50	
<i>Bebidas calientes</i>		
Té	1,25	
Expreso	0,99	
Capuccino	1,75	
Café Americano	1,50	
Chocolate	1,75	
Canelazo	2,75	15,00
<i>Vinos</i>		
Cabernet	2,75	15,50
Merlot	2,75	15,50
Chardonnay Blanco	2,75	15,50
Sauvignon Blanc	2,75	15,50
Malbec	3,50	16,95
Syrah	4,25	21,50
<i>Whisky</i>		
Grants	3,25	27,50
Johnnie Walker	4,75	45,50
Jack Daniels	4,75	45,50
Glenfiddich	7,25	98,00
Chivas Regal	7,50	99,50
<i>Ron</i>		
Appleton Blanco	3,50	28,50
Bacardi Superior	3,75	30,50
Bacardi Añejo	4,25	43,50
<i>Tequila</i>		
Jose Cuervo	3,50	39,50
El Charro	3,50	39,50
<i>Cocteles, Combinaciones</i>		
Mojito	3,50	
Caipirinha	3,25	
Pisco Sour	3,50	
Daiquirí Mora, Fresa, Maracuyá	4,25	
Piña Colada	4,25	
Amaretto y Naranja	3,75	
Gin Tonic	4,25	

## Alimentos

### *Entradas*

Ceviche de Concha	3,80
Ceviche de Camarón	3,80
Encebollado de Pescado	1,95
Tamal	1,75
Humita	1,50
Muchines de Yuca	1,50

### *Sopas*

Aguado de Gallina	4,25
Caldo de Bagre	4,25
Caldo de Patas	4,75
Locro de papas con col	3,95
Sancocho de pescado	4,25
Sopa de Bolas de Verde	3,95
Repe Lojano	4,25
Timbushca	4,50

### *Platos fuertes*

Arroz con mariscos	5,25
Bistec de hígado	4,50
Carne enrollada ambateña	5,25
Carne seca	4,75
Chugchucara	4,25
Fritada	4,25
Encocao de pescado	4,25
Hígado Frito	
Lengua estofada	4,25
Pescado macabeo	3,75
Seco de gallina	4,25
Seco de carne	4,25

### *Postres*

Allullas	2,25
Arroz con Leche	1,25
Selección de bocadillos	1,75
Cocada	1,75
Dulce de durazno	1,25
Dulce de manzana	1,25
Espumilla	1,50
Helado del día	1,50
Manjar	1,25
Pastel de Manzanas	2,25
Relámpagos	1,25

### 3.3.4 Publicidad y Comunicación

La propuesta de este Bar Restaurante es ser innovador en todos los aspectos por lo cual, he basado el Plan de Publicidad y Comunicación en 3 partes fundamentales:

*Expectativa*, desde antes del inicio de las operaciones del Bar Restaurante Ñucanchi Huasi se hará de este elemento la tónica para la publicidad, con un tiempo prudencial que va de 3 a 6 meses se lanzará una campaña la cual genere curiosidad en las personas para captar su atención con herramientas tales como hojas volantes, publicidad radial y las redes Sociales en internet como Facebook y Twitter con lo cual se estimule al mercado objetivo a visitar este nuevo local.

Para cuando el cliente se decide a visitar este nuevo local se produce una *experiencia*, brindando un servicio personalizado, buscando sobrecumplir las expectativas creadas y buscando que los clientes que frecuentan el local se sientan mejor atendidos cada vez que nos visitan para esto se harán tarjetas de descuento, promociones para que por un monto determinado en consumos acumulables el cliente puede reclamar una especialidad o un postre gratis. En este punto se intentará conocer mejor a nuestros consumidores para esto serán muy útiles todo el personal de atención al cliente como los meseros, el barman y el cajero administrador quienes imperceptiblemente trataran de recabar información a través de preguntas como por ejemplo el mesero después de tomar el pedido preguntará ¿Disculpe, están celebrando este día algo en especial? Ó ¿Alguien esta de (cumpleaños, onomástico, aniversario, etc.)? Estas se formularán únicamente a la persona que toma el papel de *anfitrión* de la mesa, la persona más extrovertida y que conversa mayormente con el mesero o el barman para brindarles un postre, o una especialidad de cortesía. Otro método será usar la información de las facturas como son datos personales, dirección, teléfono, correo electrónico, etc.

El último punto y no por esto menos importante es la *postventa* donde se hará un seguimiento a los clientes dando un valor agregado en el servicio, así por ejemplo:

si el cliente cuando visitó el local estuvo celebrando una fecha especial se le tomará fotos de su estancia, donde consten sus allegados, amigos y familiares, y estas se subirán al Facebook del Restaurante, (obviamente pidiendo autorización previa al cliente), o por ejemplo si realiza el pago con una tarjeta de crédito determinada se le da una llamada o se le escribe un correo invitándolo a la Noche de Tarjetas donde habrá excelentes promociones, o darle una llamada, enviarle un correo electrónico o una tarjeta deseándole un Feliz día, con estos pequeños detalles estaremos logrando una diferenciación de la competencia y sobre todo recordarle al cliente que cuando piense en una nueva celebración nos elijan como la mejor opción.

### ***3.4 Plan Económico Financiero***

#### ***3.4.1 Presupuesto***

El presupuesto para un restaurante dependerá mucho de su tamaño, target de mercado y especialidad de comida, para nuestro caso, siendo que nuestro restaurante es un negocio mediano para la clase media y media alta consideraremos los siguientes rubros como parte del presupuesto:

**Presupuesto inicial para la incubación  
incubación del Bar Restaurante  
Ñucanchi Huasi**

<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Efectivo	600,00	
Inventario de alimentos	2.200,00	
Inventario de licores	1.500,00	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>4.300,00</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
Mobiliario de Cocina	1.200,00	
Equipo de Cocina	2.500,00	
Enseres de Cocina	800,00	
Mobiliario de Restaurante	2.800,00	
Enseres de Restaurante	1.500,00	
Mobiliario de Bar	1.000,00	
Enseres de Bar	1.200,00	
Mobiliario de oficina	500,00	
Equipo de oficina	800,00	
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>		<b>12.300,00</b>
<b>GASTOS INICIALES</b>		
Arriendo y Garantía	2.000,00	
Adecuación del local	1.000,00	
Pago de impuestos	500,00	
Imprevistos	300,00	
<b>TOTAL GASTOS INICIALES</b>		<b>3.800,00</b>
<b>INVERSION INICIAL MINIMA REQUERIDA</b>		<b>20.400,00</b>

\* El inventario de alimentos se ajustará el primer día laborable de cada semana

\*\* El inventario de licores se ajustará una vez al mes

Para poner en marcha el restaurante se requiere una inversión total de aproximadamente Veinte mil cuatrocientos (20400, 00)

### *3.4.2 Fuentes de Financiamiento*

En la actualidad la red bancaria de nuestro país nos ofrece una gran variedad de productos financieros destinados a respaldar iniciativas de emprendimiento; sin embargo las alternativas que ofrecen los bancos estatales, siempre serán más competitivas, los créditos en la Corporación Financiera Nacional para actividades productivas ofrecen plazos interesantes (entre 5 y 10 años), con bajas tasas de interés (entre el 12 y el 15 por ciento anual), sin embargo requieren que el aplicante cuente con cierto respaldo de activos que garanticen el crédito e inclusive en algunas ocasiones se pide que el negocio tenga en funcionamiento 1 año. Otras casas financieras ofrecen créditos para pequeños y medianos empresarios con tasas que van entre 18 y hasta 24 por ciento anual sin que se requiera demasiadas garantías.

No es recomendable acceder a varios créditos para iniciar el emprendimiento, lo mejor es poseer un respaldo económico propio que solvente al menos en parte los costos de inversión, financiando una parte del capital únicamente. Los costos financieros podrían ser muy altos, estovando el crecimiento del negocio y retrasando la recuperación del capital invertido, disminuyendo considerablemente la factibilidad de conseguir utilidades.

Existen otras opciones como por ejemplo constituir sociedades, legalmente constituidas o de hecho; siendo las primeras las más recomendables, pues establecen reglas claras con respecto a la participación administrativa y en las utilidades del negocio; pudiendo también establecer obligaciones laborales de los socios dentro del curso normal del negocio.

En todo caso y con la finalidad de no complicar nuestro estudio vamos a suponer que se cuenta con el capital propio suficiente para iniciar con el emprendimiento.

### 3.4.3 *Flujo de Caja*

El estado de flujos de efectivo o flujo de caja, está incluido en los estados financieros básicos que deben preparar las empresas para cumplir con la normativa y reglamentos institucionales de cada país. Este provee información importante para los administradores del negocio y surge como respuesta a la necesidad de determinar la salida de recursos en un momento determinado, como también un análisis proyectivo para sustentar la toma de decisiones en las actividades financieras, operacionales, administrativas y comerciales.

Todas las empresas, independientemente de la actividad a que se dediquen, necesitan de información financiera confiable, una de ellas es la que proporciona el Estado de Flujos de Efectivo, el cual muestra los flujos de efectivo del período, es decir, las entradas y salidas de efectivo por actividades de operación, inversión y financiamiento, lo que servirá a la gerencia de las empresas para la toma de decisiones.

Para nuestro estudio utilizaremos una proyección de flujos de caja mensuales considerando ingresos y gastos de otros restaurantes que atienden en condiciones similares a las de nuestro proyecto.

Cabe puntualizar que la capacidad de nuestro restaurante será de cien personas, repartidos en veinte y cinco mesas de cuatro personas cada una, siendo sin embargo su capacidad máxima de hasta ciento veinte personas.

Consideraremos en la parte del restaurante que se atenderá aproximadamente a ciento cuarenta personas entre las once de la mañana y las tres de la tarde de lunes a sábado; con una media de consumo de TRES DÓLARES 50/100 por persona y los días domingos a unas doscientas personas con una media de consumo de CUATRO DÓLARES 00/100 por persona. El bar atenderá por su parte a ciento ochenta personas entre las ocho de la noche y las dos de la mañana, de jueves a

domingo, con una media de consumo de CINCO DÓLARES 00/100 por persona.  
Como se puede ver, seremos muy cautos al considerar los ingresos.

Para los gastos consideraremos los salarios de dos cocineros/as, dos ayudantes de cocina, un barman, dos meseros/as, un cajero administrador.

<b><i>Flujo de Caja Semanal</i></b>		
<b><i>Bar Restaurante Ñucanchi Huasi</i></b>		
Ventas	5.439,00	
Compras	2.590,00	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>2.849,00</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>		
Sueldos y Salarios	1.040,00	
Servicios Básicos	90,00	
Arriendo	250,00	
Gas	20,00	
Transporte	40,00	
Depreciación	64,06	
Seguro	20,83	
Impuestos municipal	5,21	
Grupos de Música	420,00	
Imprevistos	300,00	
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>		<b>2.250,10</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>598,90</b>

**Flujo de Caja Mensual**  
**Bar Restaurante Ñucanchi Huasi**

Ventas	21.756,00	
Compras	10.360,00	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		11.396,00
<b>GASTOS GENERALES</b>		
Sueldos y Salarios	4.160,00	
Servicios Básicos	360,00	
Arriendo	1.000,00	
Gas	80,00	
Transporte	160,00	
Depreciación	256,25	
Seguro	83,33	
Impuestos Municipal	20,83	
Grupos de Música	1.680,00	
Imprevistos	1.200,00	
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>		9.000,42
<b>UTILIDAD NETA</b>		2.395,58

#### 3.4.4 Análisis de Indicadores Financieros

La *Tasa Interna de Retorno (TIR)* es un indicador financiero que nos muestra en porcentaje cual es la rentabilidad que se va a obtener del negocio anualmente la considerando la inversión inicial.

Una inversión es rentable siempre y cuando sobrepase con un amplio margen la rentabilidad que se tuviera del mismo monto invertido en un producto de financiero sin riesgo como depósitos a plazo fijo, certificados de depósito, etc.

En nuestro caso la tasa interna de retorno proyectada es de un 41% anual.

<i>inversión inicial</i>	20400,00
<i>1er año</i>	28740,00

Así observamos que a la vuelta de un año se obtendrá una diferencia de 8340 lo cual representa una excelente ganancia.

Adicional a eso analizaremos el *Valor Anual Neto (VAN)* que representa la ganancia neta que se obtendrá a partir de la inversión en comparación con otro producto del mercado financiero, cuya mejor tasa de interés es aproximadamente del 16% en este caso será de \$ 4.375,86 que ganaremos si se invierte en este negocio

El *punto de equilibrio* es un indicativo que sirve para saber cual será el mínimo que la empresa debe vender para poder solventar los costos y gastos únicamente con ingresos obtenidos de la empresa. En otras palabras, a este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, o sea, que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales. También el punto de equilibrio se considera como una herramienta útil para determinar el apalancamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado.

Para calcular el punto de equilibrio nos valemos de la siguiente fórmula

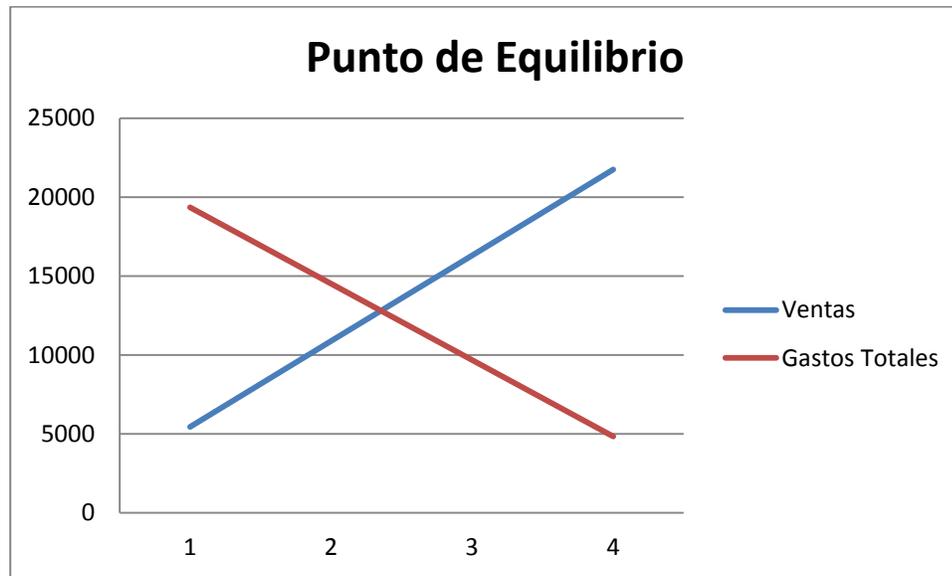
$$PE_{Ventas} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

Donde CF = costos fijos; CVT = costo variable total; VT = ventas totales

Despejando la incógnita:

$$PE_{Ventas} = \frac{5499,58}{1 - 13.680/21756}$$

De acuerdo a esta fórmula el punto de equilibrio sería de 14815.36 dólares mensuales que se tuviera que vender para cubrir los gastos del restaurante, siendo que el nivel de ingresos presupuestados es de aproximadamente de 21756; estaríamos hablando de un negocio con una gran viabilidad; por que prácticamente habría que vender el 68% de lo presupuestado para



Podemos ver claramente como los gastos variables crecen en relación a las ventas, mientras que los gastos totales cruzan la línea de ventas en el punto de equilibrio (14.815.36).

# Conclusiones y recomendaciones

Al término del presente trabajo se puede comprobar la factibilidad del Restaurante Ñucanchi Huasi siendo este rentable al corto plazo, siendo este un negocio con grandes aspiraciones, a pesar de esto es necesario recalcar que el estudio se basa en las probabilidades de hoy proyectadas hacia el futuro con lo cual es importante que al momento de ejecutar el proyecto, se realice un nuevo estudio de mercado para comprobar el margen de utilidad y rentabilidad mencionadas en este documento.

Adicional a eso por lo que se pudo investigar es que existen otras versiones de Planes de Negocios de la misma rama que son mucho más técnicos, en los cuales se hacen cálculos adicionales de indicadores financieros que permiten conocer más a fondo la realidad y una proyección más exacta (en papeles) del Proyecto, no obstante según mi opinión he plasmado los principales indicadores y se ha hecho el estudio FODA con seriedad, tratando de ser lo más objetivo posible, dada esta comparación puedo manifestar que a más de realizar los estudios técnicos, juega un papel muy importante el afán de emprender y tomar riesgos calculados dados principalmente por la motivación del inversor para que el proyecto salga a flote y permanezca mucho tiempo en el mercado innovando constantemente. Para finalizar quisiera citar una de las frases que más me gusta del motivador mexicano Miguel Ángel Cornejo en relación con el tema de emprendimiento:

*“Hay dos tipos de personas los que esperan que las cosas pasen y los que hacen que las cosas pasen; los que fracasan y los que nunca hacen nada porque no arriesgan nada”.*

# Bibliografía

WHITE, PAUL B.; BECKLEY, HELEN Enciclopedia de hotelería y turismo. Continental. México.

BAEZ CASILLAS, SIXTO Enciclopedia de hotelería y turismo/ tomo 1. Continental. México

PEARSON, BARRIE Estrategia de negocios: como mejorar drásticamente sus utilidades y su flujo de fondos/ Macchi. Bogotá

S.A. Administración de personal y recursos humanos/ McGraw-Hil Biblioteca Práctica de Negocios; tomo 3. McGraw-Hill. México

ABAD MERCHAN, MATIAS Innovación empresarial: Plan de negocios para la creación de El Pub, Café/ TESIS. Ingeniero Comercial. Universidad del Azuay. Facultad de Ciencias de la Administración de Empresas. Cuenca. 2007

GRAHAM, Friendo; ZEHLE Stefan. *Como diseñar un Plan de Negocios*, 1ª ed. Buenos Aires Cuatro Media 2008.

PETERS, Tom. *Gestionar con imaginación*. 1ª ed. Bogotá: Deusto, 2006

GARCIA, Matías. *Administración y Gestión en Gastronomía utilizando Excel*. 1ª ed. Buenos Aires: Omnicron, 2008

CASPARRI, María Teresa. *Plan de Negocios utilizando Excel y Project*. 1ª ed. Buenos Aires: Omnicron, 2008

BRUCE, Andy. *Cómo gestionar sus proyectos*. Londres: Ediecuatorial, 2006

SCHNEIDRER, Ben. *Como delinear un modelo de negocios*. Buenos Aires: Cuatro Media 2008

SCHNEIDRER, Ben. *Como construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad*

# Diseño

## **SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA**

El diseño de un Plan de Negocios para incubar el Bar Restaurante Ñucanchi Huasi engloba áreas de conocimiento del campo Turístico, Gastronómico y Administrativo, para lo cual emplearé: la Contabilidad, Estadística, Marketing, Administración y Legislación Turística, además de la Gastronomía con lo que definirá las posibilidades para realizar el proyecto de un Bar Restaurante con comida típica ecuatoriana que conjuguen con una variedad en la oferta de licores y cocteles nacionales e internacionales

## **DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

El diseño de un Plan de Negocios para incubar el Bar Restaurante Ñucanchi Huasi, es un documento de trascendental importancia porque permite conocer cual será la oportunidad que tendrá la futura empresa y todo lo que se podría esperar de ésta a corto y mediano plazo, el tiempo de retorno de capital, cual será la inversión que se debería tener, entre otros aspectos. Además se conocerá la factibilidad para desarrollar este proyecto y las posibilidades de éxito del mismo

## **JUSTIFICACIÓN DEL TEMA SELECCIONADO**

A lo largo de la historia, el hombre ha buscado convertir la necesidad de alimentarse en un verdadero placer, es así como de la primitiva forma de ingerir los alimentos en la antigüedad, llegamos a nuestros días, donde tenemos una amplia oferta gastronómica que va desde: las grandes cadenas de comida rápida, los restaurantes de especialidades, hasta llegar a los Gourmet o los de Comida Fusión con platos muy elaborados y exóticos. Es así que podemos decir que la gastronomía es una parte importante de la cultura de un país y, a través de la cual podemos adentrarnos en la cotidianidad de la gente que lo conforma.

En la ciudad observamos como la mayor parte de restaurantes de comida típica ecuatoriana se encuentran en las parroquias rurales como San Joaquín o Ricaurte, siendo contados los que en el centro de la urbe se dedican al expendio de este tipo de comida. Es con estos antecedentes como nace la idea de darle a Cuenca un nuevo concepto de Restaurante donde la comida típica sea sinónimo de aseo, buena presentación excelente calidad y un servicio personalizado. Pero para este emprendimiento es necesario la elaboración de un Plan de Negocios con la finalidad de abarcar temas como el Mercado, la Comercialización, Políticas y Estándares de Calidad, Financiamiento, entre otros, para lo cual se empleará investigación bibliográfica así como visitas a una diversidad de restaurantes de renombre que nos permitirá tener una idea clara de cómo se debe operar este tipo de negocios, desde un punto de vista profesional.

En los últimos años con el constante aumento del turismo nacional y foráneo hacia nuestra ciudad, es indispensable contar con una variedad de establecimientos de entretenimiento. Sin embargo, hacen falta espacios donde a más de brindarse un servicio profesional y personalizado, se fusionen elementos como la hospitalidad cuencana, una oferta gastronómica *típica nacional* de primera clase junto con una carta de licores y cocteles internacionales. Es así como nace la propuesta de Ñucanchi Huasi, un Bar Restaurante donde se conjugará estos elementos, constituyéndose en una nueva e innovadora alternativa para todos aquellos visitantes que busquen esparcimiento con un toque típico ecuatoriano.

## **OBJETIVOS**

### ***General:***

Elaborar el Diseño de un Plan de Negocios para incubar el Bar Restaurante Ñucanchi Huasi, con la finalidad de tener claro un panorama del negocio

### ***Específicos:***

Fundamentar teóricamente los elementos de un Plan de negocios y de un Restaurante

Diagnosticar las posibilidades de éxito del negocio

Elaborar la propuesta de Plan de Negocios

## **MARCO METODOLOGICO**

<b>OBJETIVO</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>TECNICAS</b>	<b>MEDIOS</b>	<b>FUENTE</b>
Fundamentación teórica	Histórico Lógico Analítico Sintético Descriptivo	Bibliográfica	Libros Internet Revistas Apuntes técnicos	Bibliotecas UDA, Municipal, Banco Central y Personal.
Análisis del Entorno	Dialéctico Estadístico Analítico Sintético Concluyente	Bibliográfica Encuestas Tabulación	Libros Internet Entrevistas Visitas comparativas	Bibliotecas UDA, Municipal, Banco Central y Personal.
Elaboración de la propuesta	Modelo de Proyecto Concluyente	Proyecto	Plan de Negocios	Autor

## **MARCO TEÓRICO**

El tema propuesto necesita de conocimientos teóricos, que luego se pondrán en práctica para el desarrollo del Plan de Negocios como tal. Entre las principales materias anotaremos las siguientes:

*Legislación Turística*, que nos ayudará con la normativa que se deberá seguir para la apertura del local, para que todo esté bajo la Ley

La *Gastronomía*, para conocer los conceptos básicos de un Restaurante, también para escoger los platos y bebidas que están dentro de la oferta del establecimiento.

Las *Finanzas*, que nos permitirá conocer en cifras como será el futuro de la empresa, conocer cuales serían la inversión y presupuesto necesarios para que el negocio se mantenga en el mercado.

El *Marketing*, para las campañas de promoción, comunicación que en lo posterior permitirá el posicionamiento del Restaurante.

La *Estadística*, para realizar, analizar y tabular las encuestas a los potenciales clientes con el fin de conocer sus preferencias

La *Administración*, aportará para la correcta gestión de la empresa, tanto de los recursos económicos, materiales y el talento humano

Con todo esto, se realizará la fundamentación teórica de los Aspectos Organizacionales, Gastronómicos y Administrativos para entender mejor la estructura del Plan de Negocios, una vez realizada la Fundamentación Teórica vamos a realizar el Análisis del Entorno, y las Perspectivas del Sector turístico, adicional, se realizará el análisis interno de las fortalezas de la empresa, se definirá el perfil del cliente potencial, se estudiará a la competencia junto con esto, se determinará las probabilidades reales que tendrá la empresa a incubar. El siguiente paso es realizar la propuesta de Plan de Negocios con toda la información anterior añadiendo los aspectos Financieros, Económicos, Gestión de Talento Humano, Procesos y Marketing. Es así que obtendremos un Plan de Negocios correctamente elaborado.

## **TEMARIO**

Introducción

### **1 Fundamentación Teórica**

#### **1.1 Aspecto Gastronómico**

*1.1.1 Definición de Restaurante*

*1.1.2 Tipos de Restaurante*

*1.1.3 Tipos de Servicio en un Restaurante*

*1.1.4 Definición de Bar*

*1.1.5 Tipos de Licores*

#### **1.2 Aspecto Turístico**

*1.2.1 El Restaurante como atractivo Turístico*

*1.2.2 Normativas para Bares y Restaurantes*

#### **1.3 Aspecto Empresarial**

*1.3.1 El Restaurante como Empresa*

*1.3.2 Definición de un Plan de Negocios*

*1.3.3 Organización y Gestión de una empresa Gastronómica*

1.3.4 *Gestión del Talento Humano*

1.3.5 *Comercialización y Financiamiento*

## 2 *Diagnostico*

### **2.1 *Análisis F.O.D.A***

2.1.1 *Fortalezas*

2.1.2 *Oportunidades*

2.1.3 *Debilidades*

2.1.4 *Amenazas*

### **2.2 *Estudio de Mercado***

2.2.1 *Modelo de Encuesta*

2.2.2 *Tabulación de la información*

2.2.3 *Descripción del Mercado Potencial*

2.2.4 *Análisis de la Competencia*

### 3 Plan de Negocios

#### **3.1 Plan Organizacional**

3.1.1 *Descripción del Restaurante*

3.1.2 *Visión y Misión*

3.1.3 *Valores Corporativos*

#### **3.2 Gestión del Talento Humano**

3.2.1 *Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal*

3.2.2 *Responsabilidades del personal*

3.2.3 *Políticas de Ascenso y Promoción del Personal*

#### **3.3 Plan de Mercadeo**

3.3.1 *Propuesta Gastronómica y de Licores*

3.3.2 *Políticas de calidad*

3.3.3 *Precios*

3.3.4 *Publicidad y Comunicación*

#### **3.4 Plan Económico Financiero**

3.4.1 *Presupuesto*

3.4.2 *Fuentes de Financiamiento*

3.4.3 *Flujo de Caja*

3.4.4 *Análisis de Indicadores Financieros*

Conclusiones y recomendaciones