



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TESIS DE POSTGRADO**

**DISEÑO DE UN PLAN DE  
NEGOCIOS PARA LA  
APERTURA DE UN  
RESTAURANTE DE COMIDA  
MEDITERRÁNEA**

**SUSTENTADO POR:**

**DANIEL BUSMAIL AGUILAR**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
FINANZAS**

**TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS, C.A.**

**JULIO 2018**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE**

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA  
APERTURA DE UN RESTAURANTE DE COMIDA  
MEDITERRÁNEA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN**

**FINANZAS**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**VIANNEY PATRICIA VILLALTA**

**ASESOR TEMÁTICO**

**RUBÉN ALEJANDRO PALMA GÁLVEZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**PABLO MOYA**

**RODOLFO VÁSQUEZ**

**JORGE CHIRINOS**



## FACULTAD DE POSTGRADO

### **Diseño de un plan de negocios para la apertura de un restaurante de comida mediterránea oriental**

**DANIEL BUSMAIL AGUILAR**

#### **Resumen**

El presente estudio titulado *Diseño de un plan de negocios para la apertura de un restaurante de comida mediterránea oriental*, tiene como finalidad determinar la factibilidad de abrir un restaurante de comida mediterránea oriental en la ciudad de Tegucigalpa. Para tal fin, se realizó un estudio de mercado, un análisis financiero y una investigación técnica, para determinar la rentabilidad del proyecto para el inversionista.

En estudio de mercado reflejó una demanda insatisfecha por varias razones, como precios demasiado altos, pobre calidad de alimentos, y porciones pequeñas, entre otros. Por ésta, y otras razones, es un nicho atractivo para el inversionista, que está dispuesto a ofrecerles a los clientes productos que satisfagan sus necesidades. También se realizó un estudio técnico para determinar las necesidades de espacio, ubicación, equipo, mobiliario, empleados, etc. que una vez satisfechas, permitirán al negocio operar con las condiciones apropiadas para un inicio exitoso. Finalmente se realizó un estudio financiero para determinar la viabilidad de un negocio de restaurantes con las características ya descritas.

El proyecto busca el establecimiento de un restaurante de cocina mediterránea oriental de origen griego, turco, libanés y palestino, que ofrezca una comida saludable, exquisita, variada, de calidad y fresca y a excelentes precios, para lograr atraer a clientes con alguna experiencia en la comida de alta cocina.

**Palabras claves:** mercado, mercadeo, plan de negocios, producto, restaurante



## GRADUATE SCHOOL

### **Design of a business plan for the opening of an oriental Mediterranean restaurant**

**DANIEL BUSMAIL AGUILAR**

#### **Abstract**

The present study titled *Design of a business plan for opening an oriental Mediterranean food restaurant*, has the purpose to determine its feasibility in the city of Tegucigalpa. To this end, a market study, together with a financial analysis and a technical investigation were conducted to determine the profitability of this project for the investor.

The market study reflected there is an unsatisfied demand for various reasons such as: prices are too high, the poor quality the food, and small portions, among others. For these and other reasons, it is an attractive niche for the investor, who is willing to offer its clients product that satisfy their needs. A technical study was also implemented to determine the needs of space, location, furniture and equipment, staff, etc., that once are satisfied, will allow the business to operate under the appropriate conditions to have a successful start-up. Finally, a financial study was implemented to determine the feasibility of the proposed restaurant business with the aforementioned characteristics.

The project seeks the establishment of an oriental Mediterranean restaurant to serve food originating from Greece, Turkey, Lebanon and Palestine, offering healthy, exquisite, varied, fresh and quality foods at excellent prices to attract a clientele with some experience in high cuisine.

**Key words:** market, marketing, business plan, product and restaurant

## **DEDICATORIA**

El presente Proyecto de Graduación va dedicado con especial cariño a las futuras generaciones de mi patria, Honduras, anhelando que de alguna manera, contribuya a la buena investigación y al emprendimiento, que tanta falta hace en nuestro país.

Daniel Busmail Aguilar

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco profundamente a Dios Todopoderoso, por haber sido mi apoyo y constante guía. Sin Su ayuda, hubiera sido imposible concluir este proyecto. A mis padres y hermanos por siempre animarme y no dejar que me rindiera cuando creía que las fuerzas me faltaban. Asimismo, a todos los catedráticos que me han impartido clases, por todos los conocimientos y sabiduría dada y en especial agradezco a mi maestra, la Licenciada Patricia Villalta, quien categóricamente me proporcionó retroalimentación sobre los avances de este trabajo, lo cual me hizo aprender mucho y más importante aún me hizo reaccionar oportuna y positivamente para poder concluirlo en tiempo y forma.

Daniel Busmail Aguilar

## Índice

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.1 Introducción	15
1.2 Antecedentes del problema	16
1.3 Definición del problema	18
1.4 Objetivos del proyecto	18
1.5 Justificación	19
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	21
2.1 Análisis de la situación actual	21
2.2 Teoría de sustento	22
2.3 Conceptualización	43
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	47
3.1 Metodología 1 (Plan de negocios)	47
3.2 Metodología 2 (Modelo de negocio)	49
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	51
4.1 Antecedentes de la empresa	51
4.2 Resultados de las encuestas	52
4.3 Plan técnico	63
4.4 Plan financiero	71
4.5 Implementación	82
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
5.1 Conclusiones	83
5.2 Recomendaciones	83
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	87
GLOSARIO	93



## Gráficas

Gráfico No. 1 Población económicamente activa de 35 años y más por departamento	20
Gráfico No. 2 La visita a los restaurantes	52
Gráfico No. 3 Razones para comer en un restaurante	53
Gráfico No. 4 Lo que más se valora en un restaurante	53
Gráfico No. 5 Acompañamiento de niños al restaurante	54
Gráfico No. 6 Las personas con las que visitan los restaurantes	54
Gráfico No. 7 Las preferencias en platillos y su precedencia	55
Gráfico No. 8 Preferencia por la comida mediterránea	55
Gráfico No. 9 Preferencia por la comida mediterránea	56
Gráfico No. 10 Tiempo de comida preferida en un restaurante	56
Gráfico No. 11 Asistencia frecuente al restaurante	57
Gráfico No. 12 Valor a pagar por un platillo de comida mediterránea	57
Gráfico No. 13 Medios por los cuales conocen sobre los restaurantes de comida mediterránea	58
Gráfico No. 14 Redes sociales preferidas	58
Gráfico No. 15 Rango de edad	59
Gráfico No. 16 Género	59
Gráfico No. 17 Ocupación	60
Gráfico No. 18 Ingresos	60
Gráfico No. 19 Organigrama	67

## Tablas

Tabla No. 1 Procesos para la creación de un proyecto	23
Tabla No. 2 Costo de Menú	66
Tabla No. 3 Inversión inicial de mobiliario y equipo	72
Tabla No. 4 Inventario de comida	73
Tabla No. 5 Gastos de Operación y de Administración	74
Tabla No. 6 Supuestos (Año 1 - Año 5)	75
Tabla No. 7 Precios de Venta (Año 1 - Año 5)	76
Tabla No. 8 Costos (Año 1 - Año 5)	76
Tabla No. 9 Estados de Resultados (Año 0, 1 y 2)	77
Tabla No. 10 Estados de Resultados (Año 3, 4 y 5)	78
Tabla No. 11 Plazo de Recuperación, Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto	78
Tabla No. 12 Estados de Resultados (Año 0, 1 y 2)	80
Tabla No. 13 Estados de Resultados (Año 3, 4 y 5)	80
Tabla No. 14 Plazo de Recuperación, Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto	81
Tabla No. 15 Cronograma de aplicación	82
Tabla No. 16 Detalle de las actividades y responsable de la ejecución	82

## Imágenes

Imagen No. 1 Logo	63
Imagen No. 2 Menú	64
Imagen No. 3 Menú	65
Imagen No. 4 Diseño Arquitectónico	68
Imagen No. 5 Boulevard Morazán	69
Imagen No. 6 Edificio Centro Morazán	70
Imagen No. 7 Costo medio ponderado de capital	79

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 Introducción

La gastronomía o el arte de cocinar ha pasado de ser una actividad puramente casera y disfrutada en familia, para llegar a un plano social nuevo que evidencia una nueva forma o estilo de vida de gran parte de la población en el mundo. Hoy día esa actividad muy íntima y familiar de comer en casa, pese a que es la norma del diario vivir, ha dado lugar a otros espacios para comer y disfrutar. En la actualidad, los restaurantes son otra alternativa para disfrutar de una comida exquisita y a buen precio. Esto se debe a que las condiciones sociales y de trabajo han cambiado en la población. La gente prefiere hacer uso de su tiempo libre en actividades diferentes a la de pasar largas horas cocinando en casa. Ese cambio se ha originado también debido a que la mujer ha entrado al campo laboral y ya pocas personas cocinan en casa.

La industria de la comida en Honduras, especialmente en Tegucigalpa ha tenido un gran desarrollo, a pesar de la situación económica del país. Gran número de personas asiste cada día a los restaurantes a deleitarse generalmente con la familia o amigos de un buen plato de comida. Gracias a esa fuerza de la industria de la comida, han surgido nuevas opciones gastronómicas en la ciudad, las cuales se ajustan a los diferentes presupuestos de las personas. El siguiente trabajo de investigación sobre los gustos gastronómicos de la capital busca conocer las preferencias del mercado sobre la alta cocina del mediterráneo; a fin de explorar la viabilidad de abrir un restaurante que sirva como una opción mejor para aquellos gustos que disfrutan de la comida griega, turca, libanesa y palestina.

Con la investigación se pretende identificar el segmento de mercado al cual se pretende dirigir esta nueva propuesta. Este nuevo emprendimiento gastronómico busca ofrecer una comida sana, exquisita que llene ese vacío en el paladar de los capitalinos, muchos de los cuales han tenido experiencia con la cocina internacional. Se ha diseñado un plan de negocios que sirve como modelo para apertura del restaurante, porque puede constituirse en un instrumento que favorece la descripción de las metas del negocio, las cuales son de naturaleza económica y tecnológicamente factibles, perfectamente alcanzables en un tiempo determinado. El modelo de negocios de restaurantes de alta cocina se está consolidando en el país, aunque todavía es un mercado pequeño comparado con el de las

comidas rápidas extranjeras. Uno de los propósitos de este estudio es el de comprobar que el negocio de la comida es uno de los mejores nichos de mercado para crear negocios rentables; ya que cada vez, más personas buscan nuevas experiencias gastronómicas fuera de su casa.

Este trabajo de investigación ha sido estructurado en un total de cinco capítulos, los cuales se describen brevemente a continuación, en cuanto a contenido: El capítulo 1 Planteamiento de la investigación, muestra como su denominación indica los antecedentes del problema, la definición del problema, los objetivos generales y específicos y la justificación; los cuales orientaron el desarrollo del estudio. Seguidamente, el Capítulo 2, denominado Marco teórico, el cual se compone del análisis de la situación actual, teorías de sustento, conceptualización e instrumentos utilizados.

El capítulo 3 llamado Metodología presenta de forma detallada los aspectos técnicos de la investigación a saber: el tipo, método y diseño de investigación empleado; la población y muestra de estudio; las técnicas e instrumentos de recolección de datos; la operacionalización de la categoría estudiada, y el procesamiento para el análisis de las informaciones. El Capítulo 4 se llama Resultados y análisis. En este apartado se evalúa la factibilidad y los planes financieros, técnicos y de mercado del estudio; y finalmente, el Capítulo 5, presenta las conclusiones y las recomendaciones de la investigación.

## 1.2 Antecedentes del problema

El mercado de gastronomía está teniendo una nueva e importante expansión, transformación y posicionamiento en la capital de Honduras y en otras grandes ciudades del país; debido en gran medida a la demanda creciente y especialización del sector. Hoy día se observa una alta variedad de comida y tipos de restaurantes, entre los que se pueden mencionar las franquicias de restaurantes de comida rápida, los restaurantes de comida hondureña, los restaurantes de comida china, la cocina internacional colombiana, mexicana, peruana, italiana, americana, japonesa, árabe, argentina, española, francesa y otras. Otra de las razones de este fenómeno es que ha habido grandes cambios demográficos. La población de Tegucigalpa es de 1,207.600 habitantes (BCH, 2018) y sigue en aumento. Este crecimiento sostenido se debe en parte a que esta ciudad es la capital o sede del gobierno; el cual proporciona miles de empleos a sus habitantes.

Otra de las razones del crecimiento de los negocios dedicados a la comida, se debe a que esta ciudad, por su condición de capital de Honduras, es visitada por miles de turistas extranjeros y nacionales cada año. A esto hay que agregar un cambio en el estilo de vida de la población; ya que muchas personas no tienen tiempo o deseos de cocinar debido a sus horarios de trabajo, o por la falta de tiempo para cocinar o por el esfuerzo que implica preparar los alimentos en casa; por lo que buscan alternativas diferentes a la comida casera, tal como salir a comer o pedir a domicilio.

Se debe considerar que un segmento de la población no solamente quiere salir a comer, sino degustar de una cocina más novedosa, exquisita, por lo que están dispuestas a pagar un buen plato de comida internacional preparada en la capital. Tegucigalpa es una ciudad donde gran segmento de la población ha podido viajar a otros países y experimentar el gusto de una buena cocina. Ninguna ciudad en Honduras tiene una población con tanta experiencia en la gastronomía de otras naciones del mundo. Los registros de los muchos viajes de capitalinos a Europa, Estados Unidos, Sudamérica, en parte lo confirman.

Los negocios de restaurantes han tenido un vigoroso crecimiento, pese a la crisis económica del país. Para el año 2017 y parte del 2018 se abrieron 18 restaurantes en Tegucigalpa y de esos solamente han cerrado tres (Zúniga, 2018). La gastronomía ha despertado un nuevo segmento de negocios y ha dado vida a otros que han tenido que innovar para ajustarse a las preferencias de un consumidor capitalino exigente, selectivo y de un alto poder adquisitivo. A todo esto hay que agregar la tendencia a la comida saludable, a la cocina como espacio social y cultural o como símbolo del estatus social y económico de los clientes. También hay una tendencia a la cocina para aprender y para celebrar y realizar negocios. Verdaderamente, “el pragmatismo a la hora de comer continuará siendo jugador importante, para que este sector siga creciendo” (Revista Dinero, 2007).

Este proyecto sobre el diseño de un plan de negocios para la apertura de un restaurante en Tegucigalpa se inspira en esa necesidad de la población capitalina de contar con más opciones de restaurantes de buena calidad que ofrezcan comida mediterránea oriental. Actualmente existen pocos negocios de este tipo, entre ellos, Gyros, Marjaba Café y Lebanos. La cocina mediterránea se trata del conjunto de platos y gastronomías procedentes de los países que tienen como frontera al Mar Mediterráneo. Este tipo de países tienen

como común denominador el clima que puede proporcionar el mar sobre el cultivo de los alimentos, y las rutas de comercio entre ellos; Las gastronomías mediterráneas son: La española, la portuguesa, Chipre, francesa, Italiana, Marruecos, Jordania, Líbano, Argelia, Turquía, y Grecia. En este caso, lo que se busca ofrecer es una comida mediterránea oriental, que incluya la gastronomía de Grecia, Turquía, Líbano y Palestina.

### 1.3 Definición del problema

Al haber analizado la zona de Tegucigalpa, se ha podido observar un “vacío”, un nicho sin explotar en cuanto a las posibilidades de un restaurante de comida propia de Grecia, Turquía, Líbano y Palestina. La gran mayoría de los restaurantes de comida mediterránea, están incursionando en el tema de la “cocina fusionada” al mezclar diferentes sabores o se especializan más en la cocina mediterránea europea: italiana, francesa, española y portuguesa. Otro factor que ha creado un vacío en este tipo de restaurantes es el alto precio de la comida mediterránea: por lo que, luego de haber realizado un sondeo se puede determinar que no existe un lugar con las características específicas de un restaurante de comida mediterránea oriental; por esta razón la pregunta generadora de la investigación es la siguiente: ¿Cuál es la mejor estrategia de negocios para montar un restaurante de comida mediterránea oriental que brinde una alternativa atractiva a la población de la ciudad de Tegucigalpa?

### 1.4 Objetivos del proyecto

#### 1.4.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad técnica, financiera y de mercado para la implementación de un restaurante de comida mediterránea oriental que brinde una alternativa gastronómica a la población de Tegucigalpa.

#### 1.4.2 Objetivos específicos

1. Investigar las preferencias y gustos gastronómicos del segmento de mercado al cual estará dirigida la nueva alternativa de comida mediterránea oriental en Tegucigalpa.

2. Realizar un análisis técnico para determinar la ubicación del restaurante, dónde obtener la materia prima, qué tipo de máquinas se necesita, cuáles son los procesos a seguir para la elaboración del producto, el personal adecuado para el proyecto, los precios más convenientes y la promoción más eficaz del negocio; a fin de crear una alternativa gastronómica más atractiva para los clientes de Tegucigalpa.

3. Realizar un análisis financiero que demuestre la rentabilidad o factibilidad del proyecto.

4. Desarrollar una estructura administrativa tal que responda a los requerimientos del negocio y a las exigencias del mercado, definiendo para ello sus políticas, objetivos estratégicos, su estructura, y responsabilidades individuales (Organigrama).

### 1.5 Justificación

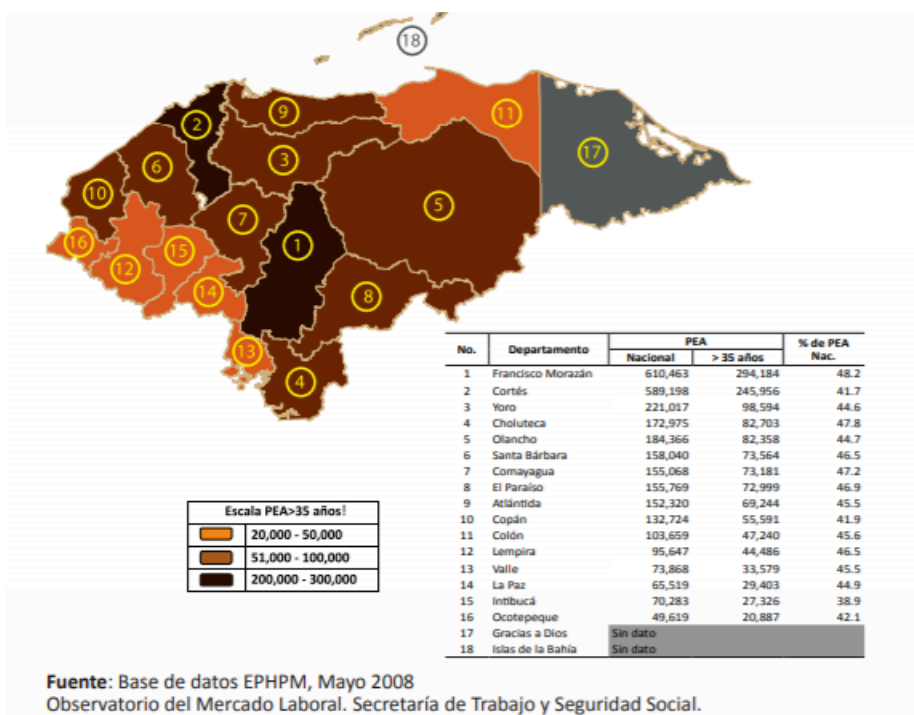
Los restaurantes tienen una amplia demanda en Tegucigalpa debido a la naturaleza de los empleos de la gente, al cambio de los hábitos alimenticios de los capitalinos y también a un nuevo estilo de vida que demanda de más tiempo para el descanso, la diversión, las actividades culturales, religiosas, académicas o políticas. El comprar la comida en los restaurantes se ve como un asunto de gran conveniencia para el nuevo tipo de familia capitalina, donde ambos cónyuges trabajan en jornadas de ocho horas cada uno; por lo tanto, cocinar en casa no siempre es una actividad que quieran hacer. A esto hay que agregar que el comer en un restaurante está ligado a la búsqueda de una comida sana, variada, exquisita e internacional, y a otros aspectos más subjetivos y sociales.

La población de Tegucigalpa requiere de una comida saludable, diferente, deliciosa y a precio justo. Por esa razón, este proyecto de tesis busca crear una alternativa gastronómica saludable para una población que se preocupa más por su salud y por prevenir enfermedades costosas y cuyas consecuencias se traducen en una precariedad de vida

El nicho de mercado de estos negocios lo constituye una población de medianos a altos ingresos que representa un mercado potencial de más de 200 mil personas entre los 20 y 60 años. Se debe tomar en cuenta que la población meta de Tegucigalpa es la que tiene el mayor porcentaje de población económicamente activa del país. (Vea gráfico No.1)



**Gráfico No. 1: Población económicamente activa de 35 años y más por departamento**



Con la tendencia hacia la comida saludable y a la falta de especialización en comida mediterránea griega, libanesa, turca y palestina, las cuales se caracterizan por su sabor y nutrición, el estudio se ve como un atractivo proyecto de negocios que puede llenar un vacío en la capital de Honduras.

En los últimos dos años se han abierto más de 20 restaurantes en Tegucigalpa, los que se agregan a los aproximadamente 50 restaurantes de alta cocina que hay en la capital. Las inversiones en este tipo de negocios se traducen en millones de lempiras, transformando en variedad y calidad la oferta, no solo gastronómica sino también de vida nocturna para la capital.

La combinación de alta calidad y un buen precio, da oportunidades para la innovación y la variedad. Por estas razones se puede asumir que es el momento propicio para la incorporación de un restaurante de comida mediterránea para el mercado capitalino.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Análisis de la situación actual

América latina no solo es una región de riesgos pero también de oportunidades. Pese a su pobreza, existen avances económicos que benefician a una población deseosa de una mejora calidad de vida. No a todos los negocios en la región les ha ido bien debido a situaciones externas adversas, tales como encarecimiento de las materias primas o las importaciones para elaborar sus productos, etc. Tal es el caso de la industria del calzado, el campo de la agricultura y los automóviles, las cuales han estado inestables. Sin embargo, el sector que ha prevalecido a través de las diferentes crisis económicas que ha atravesado la región es el de la gastronomía y los restaurantes.

Al viajar por los diferentes países latinoamericanos, incluyendo los más pobres, se observan en muchos lugares, restaurantes y cafés que siempre están repletos de gente. Honduras es un ejemplo de ello. En las grandes ciudades del país se observa un dinamismo permanente alrededor del negocio de los restaurantes, tanto de comidas hondureñas como de franquicias de comida rápida. Además, existe un considerable fragmento del mercado de un gusto más selectivo que prefiere la comida de restaurantes de alta cocina nacional e internacional.

En Tegucigalpa, lo primera que resalta a la vista son los restaurantes, los cuales se encuentran en todos los rincones de la ciudad, ofreciendo una gran variedad de comida. Pese a las grandes crisis económicas, sociales y políticas que ha vivido el país, la necesidad de una buena comida aunada al cambiante estilo de vida de gran parte de la población de la capital que ve a los restaurantes como sitios para sus contactos familiares, sociales, románticos, educativos, de negocios y aun políticos. Las salidas a los café, restaurantes demuestra que estos sitios se han vuelto una necesidad de consumo.

En un recorrido culinario por Tegucigalpa, se puede encontrar una amplia variedad de restaurantes que cumplen con los estándares más altos de calidad, así como aquellos que se ajustan a los presupuestos más pequeños. Se puede encontrar en la ciudad desde comida típica rápida hondureña que incluye las famosas baleadas, pasando por las comidas rápidas de estilo americano; hasta la comida hondureña e internacional de alta calidad y de

conceptos innovadores. La lista de opciones continúa hasta satisfacer cualquier demanda y gusto.

Según datos de empresarios del sector de alimentos, Tegucigalpa ha tenido un crecimiento a un ritmo acelerado, dando como resultado un incremento de la oferta gastronómica y mejora de los productos y servicios derivados de esta industria. Esto se debe a que los consumidores cada vez, están más anuentes a probar opciones nuevas de restaurantes, que les ofrezca nuevas experiencias. En el año 2017 se abrieron 18 nuevos restaurantes en esta capital. Además, se observa mucho emprendimiento en este tipo de negocios; ya que los negocios de comida son aquellos que más se ofertan en la ciudad (Zúniga, 2018).

Las condiciones anteriores no significan una bonanza permanente de esta industria; ya que tienen que lidiar con los grandes desafíos de la economía inestable del país. Un informe del Banco Central de Honduras revela que la tasa de desempleo es de un 65% en las personas jóvenes. Por otra parte, es importante mencionar que la moneda nacional (Lempira) se ha devaluado .4503 centavos en relación al tipo de cambio de venta al compararlo con las fechas del 31/05/2017 (23.6297) y el 31/05/2018 (24.0800) representando una devaluación de 1.91% en un año (Banco Central de Honduras).

La inflación en Honduras es otro factor que ha incrementado en el último año. Al cierre de abril del 2017 la cifra representaba un 4.10% versus que al cierre de abril del 2018 subió a 4.20% representando un incremento de .10% (Banco Central de Honduras). Asimismo, el Banco Central de Honduras (BCH) reporta que el índice de precios al consumidor (IPC) al cierre de abril del 2017 es de 302.1; no obstante para abril del presente año se reporta un aumento que lo coloca en un 314.8 reflejando un incremento de 12.70 (Banco Central de Honduras). Por último según el Banco Mundial, el producto interno bruto de Honduras al cierre del año 2016 fue de 21,517 mil millones de dólares mientras que al cierre del año anterior se reportó una cifra de 20,844 mil millones de dólares reflejando una disminución de 673 mil millones de dólares (Banco Mundial).

## 2. 2 Teoría de sustento

### 2.2.1 Análisis de las metodologías

Este marco teórico sirvió como instrumento conceptual metodológico para la

constitución o creación de un restaurante de comida mediterránea oriental en Tegucigalpa. El fundamento de este marco referencial son las metodologías de *plan de negocios* y *modelos de negocio*. Con ambas se busca tener una guía para encontrar nuevas alternativas de solución al problema de volver rentable un restaurante en la capital; además de compendiar conocimientos existentes en el área.

### 2.2.1.1 Plan de Negocios

Según Sapag (1989), una etapa previa a un plan de negocios es la identificación de la idea, la cual surge como respuesta para satisfacer una necesidad o llenar un vacío que valga la pena cubrir desde el punto de vista económico. A partir de la idea, se distinguen dos etapas: la de preparación y la de evaluación. La de preparación se refiere a todas las condiciones o variables que tengan algún grado de efecto en el ingreso y egreso del proyecto. La etapa de la evaluación busca determinar la rentabilidad en el negocio.

En la etapa de preparación del plan de negocios se distinguen las siguientes subetapas: a) Información por medio de estudios específicos de mercadeo b) un estudio técnico de organización y c) un estudio financiero.

**Tabla No. 1 Procesos para la creación de un proyecto**

Creación de una idea			
Preparación y formulación de la idea			Evaluación
Estudio de mercado	Estudio técnico	Estudio Financiero	

**Fuente: Elaboración propia**

Un plan de negocios es una metodología que describe la visión y los objetivos de la empresa; así como las estrategias y las tácticas que se emplearán para alcanzar dichos objetivos. El plan de negocios sirve de base para el diseño operativo de la empresa, la definición de sus metas, los procedimientos a seguir y el control de toda la gestión. El plan de negocios responde a ciertas preguntas fundamentales de las que todo empresario, inversionista, financista, proveedor o todo comprador, debe tener respuesta, tales como: ¿Qué es y en qué consiste la empresa? ¿Quiénes dirigirán la empresa? ¿Cuáles son las causas y las razones para creer en el éxito empresarial? ¿Cuáles son los mecanismos y las

estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas? ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y qué estrategias se va a usar para conseguirlos?

Cuando se toman decisiones en un negocio, estas deben tomarse en base a la fortaleza de la idea de negocio. Cuando esa idea es clara y se transmite igualmente de manera clara y concisa mediante un plan de negocios bien redactado, donde se articulen las estrategias, las tácticas y las operaciones en un documento escrito, el resultado es una mayor claridad de pensamiento y la posibilidad de un análisis riguroso. Si la estrategia del negocio no puede ser descrita en papel de manera clara y convincente, son escasas las posibilidades de que dicha estrategia funcione en la práctica (Friend y Zehle, 2008, p.15).

Un plan de negocios sirve para identificar el mercado, analizar las perspectivas de crecimiento, los potenciales clientes y el factor competencia. Este plan debe basarse en estimaciones creíbles que ayuden a identificar las fortalezas y debilidades del negocio. El listado de verificación que todo buen plan de negocios debe cumplir es el siguiente:

1. Describe una historia coherente, consecuente y cohesiva, centrada en el cliente.
2. Definir el mercado, sus perspectivas de crecimiento, los potenciales clientes, los proveedores y los competidores locales y regionales.
3. Presentar una planificación de negocios con estimaciones y pronósticos creíbles y bien elaborados.
4. Describir la competitividad futura del negocio.
5. Identificar las estimaciones que más puedan influir en el éxito del negocio, los riesgos presentes en el lugar en que se ubicará y las acciones que se deben tomar para disminuirlos.
6. Identificar las características de aquellos que deberán implementarlo; describir a las personas involucradas en la administración del negocio.
7. Identifica el financiamiento requerido para que el negocio opere desde sus inicios y se pueda sostener hasta que lleguen las utilidades (Friend y Zehle, 2008, p.16).

Un adecuado plan de negocios que contiene estimaciones y proyecciones claras y creíbles, puede servir para obtener financiamiento para el mismo, describe todo el proceso comercial, describe los puestos de trabajo, señala las operaciones a seguir y todos los aspectos de la gestión administrativa y comercial de la empresa (Campuzano, 2009, p.21). Los siguientes son algunos de los elementos fundamentales a considerar en un plan de negocios:

### **El producto que se ofrece**

Se debe describir claramente la clase de negocio que se piensa emprender, el producto que se venderá o servicio que se ofrecerá. Además, debe definir cuáles son los principales competidores y cómo el producto se diferencia del ofrecido por la competencia.

### **Los posibles clientes**

Un plan de negocios debe identificar los potenciales clientes o mercado meta al que se debe dirigir.

### **Recursos para el inicio de la empresa**

Un buen plan de negocios describe las condiciones materiales y financieras necesarias para comenzar el negocio.

### **Recursos humanos**

Se debe identificar quiénes serán los responsables del proyecto, los empleados, los consultores y proveedores.

### **Relaciones y contactos**

Hay ciertas personas, grupos e instituciones que son muy necesarias para facilitar el ingreso al negocio; ya sea por sus conocimientos, sus relaciones, su posición o autoridad dentro de sector de la industria o del gobierno.

### **Posibilidades en el mercado**

Todo negocio debe satisfacer una necesidad para que exista la factibilidad de poder operar. Un buen plan de negocios debe evaluar previamente al emprendimiento de una empresa, la factibilidad del mismo en el mercado (Campuzano, 2009, pp. 22- 24).

### 2.2.1.1.1 Análisis de Mercado

El mercado está formado, por un lado, por todas aquellas personas que comparten una necesidad de un bien o un producto y que tienen el deseo o el poder económico para adquirirlo; y por el otro lado, por aquellas personas u oferentes que están dispuestos a producirlos y venderlos para satisfacer esa necesidad o deseo (García, 2006, pp. 97 -102). En el estudio de mercado se deben considerar:

- a) La demanda: se refiere a los posibles consumidores o clientes, sus demandas, gustos y preferencias, estatus económico, educación, etc.
- b) La oferta: Se refiere a los productos y servicios que la empresa ofrece, las cantidades o capacidad de producción; lo mismo que el conocimiento de la competencia.
- c) El producto: Tiene que ver con las características del bien y servicio que se ofrece, su precio y otras ventajas del mismo.

La demanda se define como el deseo que se tiene de un determinado producto o servicio pero que está respaldado por la capacidad de pago del cliente (Kotler, Cámara, Grande y Cruz, 2015, p.19). En cuanto a la oferta, esta se define como “la relación que muestra las cantidades de un bien o servicio que el productor o vendedor está dispuesto y en posibilidades de vender a varios precios durante un periodo dado, estando las demás cosas constantes” (Mc Eachern, 2003, p.52), es por ello que en esta etapa se analizará la viabilidad de llevar a cabo este proyecto desde el punto de vista del mercado.

### **Análisis de datos**

A fin de cuantificar la demanda del producto ofrecido, se necesitó conocer el mercado meta como elemento fundamental para conocer si la apertura del restaurante era un plan de negocios viable en la capital. Se tomó el tamaño de la muestra de la población que se debe analizar; la que se calculó mediante herramientas estadísticas. Todo esto para conocer la realidad del mercado que definirá las posibilidades del futuro negocio. Seguidamente, se

creó un cuestionario para definir el perfil del consumidor a atender y también para segmentar el mercado o el grupo de compradores con necesidades y preferencias específicas, al que se puede llegar con una variada estrategia de comercialización. Las variables a considerarse fueron geográficas, demográficas, de poder adquisitivo y de los gustos y preferencias de los consumidores.

La variable geográfica considera la ubicación conveniente del negocio, que se determina por situaciones tales como: afluencia de personas, seguridad permanente en el área, estadía cómoda, atractivos para los transeúntes de la zona. Dentro de las variables demográficas a considerarse está la edad, ingresos y actividad económica de los posibles clientes, cuyas características serán definidas en el estudio de mercado, así como el factor de gustos y preferencias de la población en análisis. Las encuestas también permitieron definir las características del producto o servicio a ofrecer de acuerdo a las expectativas de los consumidores, incluyendo aspectos de valor, tales como diseño, valor agregado, ventajas en los precios considerando la calidad del producto y lo que ofrece la competencia (Campuzano, 2009, p. 24).

Investigar el mercado por medio de las encuestas a la competencia y a los consumidores sirvió para obtener los precios referenciales para los productos a ofertarse, así como la predisposición de compra de los consumidores a los diferentes precios. La determinación de precios se basará en el promedio de mercado y no en determinación de costos de producción y márgenes esperados.

#### 2.1.1.1.2 Análisis técnico y operativo

Este tipo de análisis es vital para determinar cuáles son las necesidades técnicas en el proceso de elaboración de los productos que ofrecerá la empresa. El análisis técnico contiene los requerimientos tecnológicos, planes de producción, proveedores, normas, recursos humanos y control de calidad.

### **Ubicación del proyecto**

En un plan de negocios se toma en cuenta la mejor ubicación del negocio. Para ellos se evalúan detalles como: cercanía a los potenciales clientes, el acceso para los proveedores,



seguridad, accesibilidad vial de la zona, la competencia y la calidad de la infraestructura presente en la zona. Para la elección de la ubicación se utilizó el cuestionario que le otorgó un peso a cada uno de estos factores. Al evaluar los resultados de la matriz se procedió a determinar de una manera objetiva la localización del proyecto.

### **Recursos físicos y humanos**

Para operar un negocio se deben considerar tanto los recursos físicos como humanos, así como la definición de la operación del proyecto. Todo el proceso operativo de un negocio tiene como principal fin la transformación de los productos o servicios finales para que sean entregados al consumidor. Al definirse las estrategias para operar el negocio, estas se implementan con rigor; a fin de ver los resultados deseados. Algunas de esas estrategias a considerar para mantener ventajas competitivas en el mercado, son:

- a) Gestión eficaz de las operaciones. Aquí se incluyen todos los procesos relacionados con el suministro del producto y los servicios adecuados para minimizar costos. Este tipo de operaciones incluyen procedimientos estandarizados y simplificados de tal manera, que dejan pocas decisiones a discreción de los empleados de rango inferior. Con estos procesos estandarizados se busca también evitar el desperdicio, maximizar la calidad y buscar la eficiencia (Friend y Zehle, 2008, p.104).
- b) Calidad de los productos. Esto incluye la fabricación de un producto de calidad sostenida y procesos de invención de nuevos productos, para una mejor apertura y explotación de los mercados. Para ellos se requiere una estructura empresarial flexible, cambiante que le permite adaptarse a las iniciativas y a los cambios de dirección característicos del trabajo en terrenos desconocidos (Friend y Zehle, 2008, p.104).
- c) Relación cordial con los clientes. Cuando se educa y prepara al empleado que está cerca del cliente para que lo atienda como es debido, se generan relaciones profundas y duraderas con los clientes (Friend y Zehle, 2008, p.105).

Estas estrategias generan una cadena de valor a la empresa. El concepto de cadena de valor produce ventajas competitivas a los negocios, las cuales se traducen en miles de

lempiras en ganancias. Pero estas ventajas competitivas provienen de la capacidad de la empresa de realizar las actividades requeridas a un costo menor que el de sus competidores; o realizar algunas actividades en forma única, lo cual crea valor de compra y por lo tanto permite a las empresas controlar el sobreprecio. (Porter, 1991, p.56).

Dentro del plan de negocios se debe contemplar la secuencia de procesos más idóneos para satisfacer la demanda de un procedimiento efectivo que permita una mejor atención al cliente y el logro de mayores beneficios para la empresa. En cuanto a los recursos físicos, se debe tomar en cuenta:

- a) Las necesidades de materia prima para la operación, así como los proveedores mejor valorados para la obtención de estos productos.
- b) Las necesidades de equipo y de los proveedores
- c) La necesidad de contar con una capacidad instalada que responda a la demanda potencial calculada para el proyecto; lo mismo que la disponibilidad de capital para la puesta en marcha del negocio y con la tecnología disponible en el mercado.  
Además, se debe considerar la necesidad de contar con un personal que requiere la empresa para operar dentro de los estándares y cantidades definidos por la organización. Se debe tomar en cuenta en el plan de negocios de la futura empresa, el perfil del personal, las remuneraciones, las funciones a desempeñar, incentivos, planes de capacitación y la línea de puestos y responsabilidades (Porter, 1991, p.56).

#### 2.1.1.1.3 La perspectiva económica o financiera

Un elemento fundamental de cualquier plan de negocios son las predicciones financieras. Para ello es necesario contar con un análisis de los riesgos, los factores claves del éxito de la empresa y la mejora de la economía. El inicio de operaciones de cualquier negocio requiere de inversiones financieras y de activos fijos que le permitan llevar a cabo sus actividades. El presupuesto de inversión del proyecto toma en cuenta las necesidades para ponerlo en operación. La inversión requerida se financiará mediante el aporte de los accionistas y financiamiento de terceros. La evaluación económica se podrá obtener de los resultados desprendidos tanto del estudio de mercado (nivel de ventas estimado), como del

estudio técnico (inversión requerida, insumos de producción, recursos humanos, etc.), a fin de evaluar financieramente los resultados que obtendrá el negocio. Para lograr esto, se considerará lo siguiente:

- a) Presupuesto de inversión
- b) Presupuesto de ventas
- c) Determinación de costos de producción
- d) Presupuesto de compras de materia prima directa
- e) Presupuesto de los costos de mano de obra directa
- f) Presupuesto de costos indirectos de fabricación
- g) Presupuesto de gastos no capitalizables y de administración y ventas

Con estos presupuestos se analizará los costos de operación de la empresa y se realizará un análisis financiero que permita identificar la rentabilidad y la eficiencia con la que podría funcionar el proyecto. Se tomará en cuenta en este análisis el cálculo del valor del dinero, tanto en la actualidad como en el tiempo, la tasa de retorno, el período de recuperación del capital y también el análisis índice de liquidez, de actividad, de endeudamiento y rentabilidad.

Debido a que la puesta en marcha de un negocio siempre será un riesgo, la empresa debe tener claramente identificados los riesgos asociados y posibles alternativas para mitigarlos (Campuzano, 2009, p.p. 28,29).

#### 2.1.1.2 Modelo de negocios

El modelo de negocios es otra de las teorías sobre la creación o apertura de una empresa. Este modelo describe el valor o las conveniencias que la empresa ofrece a sus clientes y explica las capacidades requeridas para crear, comercializar y entregar el producto o prestar el servicio esperado a los clientes; con el objetivo de generar fuentes de ingresos rentables, sustentables y en ascenso. Un modelo de negocios se puede describir mediante nueve principios fundamentales para que una empresa obtenga ganancias. Estos nueve bloques involucran las cuatro áreas principales del negocio: clientes, la oferta,

infraestructura y la capacidad financiera. De acuerdo a Osterwalder (2009), los nueve (9) bloques de construcción para el modelo de negocio son:

### **Segmento de clientes**

Los clientes son el socio comercial más importante de cualquier modelo de negocio. Sin clientes rentables, simplemente no hay negocio. Pese a todo, se deben identificar a los clientes que forman parte del mercado meta. En otras palabras, las estrategias de negocio deben identificar a las personas que van a comprar. Una vez determinado el segmento de clientes, se debe diseñar un modelo de negocio que satisfaga sus necesidades específicas. En este sentido, se deben plantear dos preguntas: ¿Para quién o para quiénes se ofrece el servicio o valor? y ¿Quiénes son los clientes más importantes?

### **Propuesta de valor**

Los clientes eligen los servicios o productos de una empresa, si encuentran un valor en términos de calidad, personalización, diseño, marca/status, efectividad, reducción del riesgo, accesibilidad, conveniencia /usabilidad, desempeño, satisfacción de nuevas necesidades, precio, tamaño, durabilidad, etc. Este agregado o beneficios adicionales que la empresa ofrece a sus clientes se convierte en uno de los principales atractivos del negocio.

En un estudio de modelo de negocios se deben responder las siguientes preguntas: ¿Qué valor agregado entrega la empresa al cliente? ¿Cuál de los problemas de los clientes, se está ayudando a resolver? ¿Qué necesidades del cliente están satisfechas? ¿Qué tipo de productos y servicios se ofrecen a cada segmento de clientes?

### **Medios de distribución**

Se trata de las formas de cómo la empresa se comunica y trata de llegar a sus segmentos de clientes para ofrecer sus productos y las ventajas, conveniencias y valor agregado de los mismos. Existen tres fases: la comunicación, distribución, y los canales de venta. El propósito de estas tres fases es:

- a) Anunciar el producto entre los consumidores o clientes.
- a) Permitir que el cliente evalúe la calidad del producto que ofrece el restaurante.
- b) Permitir a los consumidores adquirir productos y servicios específicos.
- c) Entregan una propuesta de valor a los consumidores.

La publicidad del negocio es fundamental para que la gente de la ciudad lo conozca y sepa que encontrar en el mismo. Actualmente los medios sociales en Internet tienen un alto impacto publicitario; ya que la gente se ha enfocado en la Red, en lugar de los medios tradicionales como la radio, la televisión o los periódicos.

La distribución del producto es fundamental para un buen servicio al cliente. Debe caracterizarse por la prontitud, buen servicio y buen trato.

Los canales para lograr las ventas son elementales para el crecimiento y sostenibilidad de un negocio, especialmente en medio de un ambiente tan competitivo. He aquí algunos de ellos:

1. La Publicidad para que los clientes futuros conozcan el valor agregado del producto o servicio.
2. Evaluación: Se pide a los clientes que evalúen la calidad de los servicios que reciben.
3. Compra: se refiere al procedimiento mediante el cual, las empresas logra que sus consumidores adquieran sus productos y servicios.
4. Entrega: cómo se entregan los productos a los consumidores. En el caso de los restaurantes sería: lugar dónde está ubicada la comida, la presentación y temperatura de la misma, productos frescos, embaces, platos y tenedores.
5. Postventa: cómo proporciona la empresa servicio postventa (Osterwalder y Pigneur, 2009, p. 36).

La empresa puede vender los productos directamente en el local de ventas; o indirectamente, por medio de un sitio en la red, o por medio de distribuidores autorizados o franquicias. Una buena gestión de las etapas anteriores, puede llevar a captar más clientes; a una satisfacción mayor de los consumidores y a un aumento de las ganancias de la empresa. El balance adecuado de las etapas anteriores, puede llevar a una excelente experiencia para el cliente y un aumento de las ganancias.

### **Contacto con los clientes**

Se refiere a la relación comercial que cada negocio establece con sus clientes. El tipo de relación con ellos busca lo siguiente:

1. Adquirir al cliente
2. Retener al cliente

### 3. Impulsar las ventas.

Hay distinguen diferentes tipos de relación que se pueden establecer con los clientes:

- a) Atención personal: éste tipo de relación se basa en el contacto entre el empleado y el cliente. El cliente puede comunicarse directamente con un empleado y solicitar asistencia durante el proceso de venta y después de la finalización de la compra. Esto puede darse en el sitio del punto de venta, a través de una llamada al negocio, correo electrónico, página de Facebook, WhatsApp, etc.
- b) Atención personal dedicada: esta relación profunda y cercana, implica dedicar o asignar un representante específicamente a un cliente. Normalmente se desarrolla a través de un largo período de tiempo. En servicios de banca privada, por ejemplo, se asignan banqueros específicos para atender a los individuos con un alto valor neto. Relaciones similares se pueden encontrar en otros tipos de negocio en la forma de gerentes de cuentas claves, quienes mantienen relaciones de dedicada atención con los clientes importantes; o también en los servicios médicos, donde las personas tienen un médico de cabecera.
- c) Autoservicio: en éste tipo de relación, la compañía no mantiene relación directa con sus clientes. Simplemente provee todos los medios necesarios para que el cliente pueda ayudarse, o servirse a sí mismo.
- d) Servicios automatizados: este tipo de servicio solo es posible gracias a la tecnología. La automatización de los servicios permite que los clientes compren y obtengan productos sin la presencia de un empleado. Un ejemplo son los cajeros automáticos, las máquinas de refresco, etc.
- e) Comunidades virtuales de clientes: las compañías están utilizando comunidades en línea para involucrarse con sus clientes y los prospectos de clientes y facilitarles un medio para conectarse entre ellos. Crean una página en la red, donde los clientes interactúan y muestran sus preferencias por los productos que ofrece la empresa. Las comunidades también pueden ayudar a las compañías a entender mejor a sus clientes.
- f) Cocreación: muchas compañías están yendo más allá de la tradicional relación cliente-vendedor; y lo involucran más en alguna toma de decisiones de la empresa. Hay empresas que invitan a sus clientes a participar en el diseño de nuevos e

innovadores productos. Lo importante en relación a éste tipo de relación con el cliente es dar respuesta a las interrogantes: ¿Qué tipo de relación es más conveniente mantener con los clientes? ¿Qué tipo de relación se han establecido hasta el momento? ¿Qué beneficios tiene la empresa y el cliente mismo en una relación de co creación? ¿Cómo se integran los clientes con este tipo de relación? (Osterwalder y Pigneur, 2009, p. 37).

### **Fuentes de Ingresos**

Los ingresos que obtiene la empresa vienen de sus clientes y específicamente de cada segmento de clientes al que dirige sus ventas. Estos clientes representan el centro del modelo de negocio. Las empresas tienen diferentes segmentos o tipos de clientes; con los cuales se tienen diferentes mecanismos de precios, tales como lista de precios fijos, regateo, subastas, dependiente del mercado, dependiente del volumen o gestión del rendimiento de cambios. Un modelo de negocio puede involucrar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

- a) Ingresos por transacción, resultantes de los pagos hechos por los clientes al momento de su compra.
- b) Ingresos recurrentes que resultan de pagos por servicios permanentes o al por mayor.

Las fuentes de ingreso determinan el crecimiento del negocio; por lo que prestar atención a este aspecto del negocio es de vital importancia para el desarrollo del mismo (Osterwalder y Pigneur, 2009).

### **Recursos claves**

Los recursos claves son aquellos activos más importantes que se requieren para hacer funcionar un negocio. Estos recursos le permiten a la compañía, crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar nuevos mercados, mantener las relaciones con los segmentos de clientes, y obtener ingresos. De acuerdo al tipo de modelo de negocio se necesitarán diferentes recursos clave. Por ejemplo, una empresa constructora, requiere de equipo suficiente para emprender proyectos de gran dimensión, tal como construir muchos kilómetros de carretera.

Los recursos clave pueden ser físicos, desde el punto de vista de infraestructura e

instalaciones o financieros, tales como flujo de caja, créditos, capital propio, préstamos bancarios, etc. Los recursos intelectuales pueden ser las marcas, patentes, base de datos de clientes y asociaciones. Hay recursos humanos que son clave o parte crucial del modelo de negocio. Por ejemplo: médicos especialistas, operadores especializados de determinado tipo de máquina, profesores con conocimientos especializados, etc. De igual manera pueden ser propios o arrendados por la compañía o adquiridos de socios clave.

A la hora de canalizar el modelo de negocio es importante responder a las interrogantes: ¿Cuáles recursos claves requiere nuestra propuesta de valor, nuestros canales de distribución, nuestras relaciones con los clientes y nuestras fuentes de ingresos? (Osterwalder y Pigneur, 2009).

### **Actividades claves**

Este bloque describe las cosas más importantes que la compañía debe hacer para que el modelo de negocio funcione. Estas son las acciones más importantes que la empresa debe tomar en cuenta para operar exitosamente. Al igual que los recursos claves, las actividades claves son fundamentales para crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar nuevos mercados, mantener las relaciones con los clientes y obtener ganancias. De igual manera así como los recursos claves, las actividades claves difieren dependiendo del tipo de modelo de negocio. De acuerdo al autor las actividades claves se pueden categorizar de la siguiente manera:

- Producción: estas actividades se refieren al diseño, producción y entrega de un producto en cantidades sustanciales y/o de calidad superior. Éste tipo de actividades predominan en los modelos de negocio de empresas manufactureras y servicio de restaurantes.
- Solución de problemas: las actividades clave de éste tipo de negocios se refieren a como dar soluciones a los continuos problemas que se presenten. La atención en los hospitales y otras organizaciones de servicio, son típicamente dominadas por actividades de solución de problemas. Sus modelos de negocio requieren actividades tales como gestión del conocimiento y entrenamiento continuo.
- Plataformas/ redes: en modelos de negocio cuyo recurso clave son las plataformas, las actividades claves que predominan son aquellas relacionadas con la red o el mantenimiento de las plataformas. Redes, plataformas, software e incluso algunas marcas pueden funcionar



como una plataforma. Por ejemplo, el modelo de negocio de comercios electrónicos requiere que la compañía continuamente desarrolle y mantenga su plataforma. Las actividades clave en esta categoría se refieren a la gestión de la plataforma, provisión de servicios y promoción de la plataforma.

Lo importante a este aspecto, es poder darle respuesta a las interrogantes: ¿Qué actividades clave requieren, nuestro servicio al cliente, nuestros canales de distribución, las relaciones con los clientes, y las fuentes de ingresos? (Osterwalder y Pigneur, 2009).

### **Alianzas clave**

Las alianzas son importante para un negocio, en la medida en que estas crean ventajas para la obtención de productos, servicios, conocimientos para ofrecer un mejor servicio al cliente o para disminuir los costos de operaciones del negocio. Las compañías crean alianzas en función de optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Se pueden distinguir cuatro diferentes tipos de asociaciones o alianzas:

1. Alianzas estratégicas entre no competidores.
2. Alianza estratégica entre competidores.
3. Empresas conjuntas para desarrollar nuevos negocios.
4. Relaciones comprador-proveedor para asegurar suministros confiables.

Existen tres tipos de motivaciones para establecer una alianza:

1. Optimización y economía de escala: es la forma más básica de asociación o relación comprador-proveedor y está diseñada para optimizar la asignación de los recursos y de las actividades. Al establecer una alianza con proveedores, se puede obtener un beneficio en cuanto a costos y calidad del producto.
2. Reducción de riesgos e incertidumbre: las asociaciones pueden ayudar a reducir los riesgos en un entorno competitivo caracterizado por la incertidumbre. Los negocios se pueden ayudar en los desafíos externos que dañan las operaciones de la empresa.
3. Adquisición de recursos y actividades particulares: La empresa no puede hacer todo lo que necesita para preparar su producto; por lo que requieren de otras para ayudarse. Por ejemplo, en un restaurante no se produce el pez ni las langostas ni los mariscos. Por lo tanto, requieren de otros negocios ese tipo de productos.

A la hora de diseñar y construir este bloque de alianzas clave, es importante dar respuesta a

las interrogantes: ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios? ¿Qué actividades clave están desempeñando nuestros socios? (Osterwalder y Pigneur, 2009).

### **Estructura de costo**

La estructura de costo describe todos los costos en los que se tiene que incurrir para operar un modelo de negocio. Se incurre en costos cuando se crea y entrega valor, se mantiene las relaciones con los clientes y cuando se genera ganancia. Dichos costos pueden ser calculados relativamente fácil después de definir los recursos claves, las actividades claves y las asociaciones claves. Algunos modelos de negocios, sin embargo, son más impulsados por los costos más que otros. Por ejemplo, algunas aerolíneas no lujosas, construyen su modelo de negocio basado en una estructura bajos-costos.

Como es natural, los costos deben tratar de reducirse al mínimo en cada modelo de negocio. Pero las estructuras de bajos-costos no aplican para todos los modelos de negocio, y son importantes para unos y para otros no. Por eso es importante poder distinguir entre dos grandes tipos de modelos de negocios basados en estructuras de costos diferentes: las impulsadas por el costo y las impulsadas por el valor.

- Impulsadas por el costo: se enfoca en minimizar todos los costos siempre que sea posible. Este tipo de estructura tiene como objetivo crear y mantener la estructura de costo más baja posible, utilizando precios bajos, propuestas de valor, la máxima automatización y amplia externalización.

- Impulsadas por el valor: algunas compañías están menos preocupadas por las implicaciones en los costos a la hora de diseñar ciertos modelos de negocio, en cambio se enfocan en la creación de valor. Los hoteles de lujo con sus espléndidas instalaciones y sus servicios exclusivos, entran en esta categoría. También los fabricantes o vendedora de ropa. Es importante dar respuesta a las interrogantes ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles recursos clave son más costosos? ¿Cuáles actividades clave son más costosas?, en función de poder construir el bloque de estructura de costo eficientemente (Osterwalder y Pigneur, 2009).

## 2.2.2 Antecedentes de metodologías previas a las que serán utilizadas en el Trabajo Final de Graduación

Una rápida revisión de la historia de los planes de negocios sugiere su aparición y uso a partir del año mil novecientos cuando también aparecieron los términos de emprendimiento y capital de riesgo. Algunos autores coinciden que el uso de los planes de negocios se incrementa substancialmente a partir de la década de los sesentas con el auge significativo del emprendimiento en los Estados Unidos con el “boom” de la alta tecnología y el crecimiento de Silicon Valley y con capital de riesgo. A mediados de la década de los setentas los gerentes de las empresas grandes realizaban planes de negocios como ejercicios corporativos anuales. A finales de esta década, los planes de negocios se utilizaban como una hoja de ruta para la búsqueda y consecución de capital de riesgo y en ese entonces se constituyeron en un componente central para el inicio de las empresas de alta tecnología.

La siguiente década (mil novecientos ochentas) hubo una inmensa demanda de planes de negocios, con el despegue del capital de riesgo, de Silicon Valley y el “boom” de las computadoras personales. Esta tendencia disminuyó debido a la recesión de la economía de los Estados Unidos. En la opinión de un autor, el término plan de negocios sufre del malentendido del plan de negocios, como si solo existiera un documento formal. Es decir, que el formato de un plan de negocios está evolucionando conforme se desarrollan las herramientas y las capacidades; y por ende, el plan de negocios de hoy tiene tanto valor como nunca pero no como un documento formal establecido sino como el primer paso en la planeación que sea parte de un proceso que incluya la revisión constante (Berry, S.F.).

## 2.2.3 Análisis crítico de las metodologías a emplear en el Trabajo Final de Graduación

Se han utilizado dos metodologías en este trabajo final de investigación, a saber, los llamados *Plan de negocios* y *modelo de negocios*. Estas metodologías tienen sus ventajas y desventajas.

### 2.2.3.1 Algunas de las desventajas que tiene el plan de negocio para el restaurante, son las siguientes:

1. Desaliento. El plan de negocios no contempla todas las oportunidades que se pudieran dar con el restaurante; por lo que es posible sentir desánimo por los modestos márgenes de

ganancia que revela el plan; y por lo tanto, darse por vencido antes de abrir las puertas.

2. Atajos. Uno de los desafíos que puede llevar al fracaso el plan de negocios es que las personas involucradas no dediquen el tiempo o la energía, o no tengan la experiencia necesaria para hacer el plan lo suficientemente amplio y exitoso. Por esa razón, los encargados del restaurante se pueden ver tentados a tomar atajos y seguir un plan de negocios incompleto, que podría llevar a los administradores o dueños a invertir recursos imprudentemente y provocar un colapso financiero.

3. Tiempo. Elaborar un plan de negocios requiere de bastante tiempo y esfuerzo. Por lo tanto, muchos pueden considerar el tiempo que se necesita para desarrollar un plan de negocios como un gran inconveniente.

4. Visión limitada. En algunos casos, un plan de negocios puede proporcionar a los empleados, o incluso al propietario, una visión limitada del proyecto; es decir, una visión de túnel. En este escenario, no se pueden explorar otras vías de oportunidad de negocio. Por ejemplo, en el caso de un restaurante de comida mediterránea oriental, posiblemente se desatienda la opción de comida mediterránea occidental, simplemente porque no está en el plan de negocio. Tener un plan que es demasiado estrecho en su alcance podría ser una gran desventaja.

5. Gasto. Elaborar un plan de negocios puede resultar muy caro; si se contrata a un especialista como asesor. Dependiendo de qué tan completo se desea que este plan sea, puede ser una opción muy cara.

6. Solución. Otra desventaja de un plan de negocios, es la de no tener más opción que tener uno en el largo plazo. Si se puede autofinanciar la empresa, el plan de negocios no se ve tan presionado en la parte financiera por los gastos de operación. Muy poca gente puede hacerlo.

#### 2.2.3.2 Ventajas de la teoría de un plan de negocios

Algunas de las ventajas de contar con un plan de negocios como metodología para crear una empresa *Restaurante La Aceituna*, son las siguientes:

1. El plan de negocios permitirá trabajar con metas, tener procedimientos estándar en los negocios y seguir una estrategia adecuada de operar el negocio. Las proyecciones que se han hecho del restaurante, señalan que en cinco años este será un negocio bien rentable.

2. Los objetivos del negocio serán más claros. El plan de negocios permitirá tener una mejor visión de lo que se busca con la creación del restaurante *La Aceituna*. Se administra con base en objetivos específicos y medibles, para orientar las acciones conforme a lo planificado y tener éxito en las ventas, los márgenes de ganancias y los lanzamientos de nuevos productos. El restaurante proyectado busca ofrecer comida mediterránea oriental a un mercado posible que tiene el hábito de la buena cocina internacional.

3. Las proyecciones serán más acertadas. El plan de negocios permitirá estar actualizado en cuanto al mercado potencial, las ventas, los costos, los generadores de ventas, las conversiones y los procesos de negocios. Tener al día el plan, ayudará a que se noten los cambios y las tendencias en el mercado de los restaurantes en Honduras.

4. Las prioridades tendrán más sentido. Se usarán estrategias en aquellos asuntos prioritarios para el desarrollo de la empresa, tales como ventas, imagen, administración y salud financiera. En el caso del negocio proyectado del restaurante, se le dará prioridad al valor agregado del producto, la reducción de costos y el desarrollo de la confianza del cliente.

5. Ayuda para mantenerse al día. El plan de negocios ayuda a mantenerse al corriente sobre eventos y fechas límite importantes. Los equipos de trabajo precisan de mantenerse al corriente de lo que sucede y tomar las decisiones pertinentes.

6. El plan de negocios indica la necesidad de delegar las tareas. El plan de negocios es un espacio ideal para clarificar quién está a la cabeza de qué en el restaurante. Todas las tareas importantes deben tener a alguien a su cargo. Por ejemplo, en el restaurante proyectado, el administrador tiene sus asignaciones definidas, tales como:

- a) Supervisar el trabajo del resto de personal: cocineros, ayudantes, camareros, etc.
- b) Llevar el control financiero del negocio: gastos previstos y extraordinarios, pagos a empleados y proveedores, liquidación de impuestos, supervisión de la caja, etc.
- c) Gestionar la reserva de mesas.
- d) Colaborar y aportar ideas en materia de publicidad y marketing.
- e) Gestionar la documentación del restaurante: facturas, permisos, inspecciones, etc.
- f) Organizar eventos dentro y fuera del local.
- g) Plantear mejoras operativas, logísticas y funcionales.

En cuanto al chef, algunas de las funciones principales son:

- a) Producción y procesamiento: Comprobar la calidad de los productos alimenticios crudos y cocidos para asegurar el cumplimiento de los estándares.
- b) Supervisión: Monitorear las prácticas sanitarias para asegurar que los empleados sigan las normas y regulaciones establecidas.
- c) Análisis de control de calidad: verificar la cantidad y calidad de los productos recibidos.
- d) Razonamiento: Ordenar o solicitar alimentos y otros suministros necesarios para asegurar un funcionamiento eficiente.
- e) Administración y gestión: Supervisar y coordinar actividades de cocineros y trabajadores dedicados a la preparación de alimentos.
- f) Inspección: Examinar los suministros, equipos y áreas de trabajo para asegurar el cumplimiento de las normas establecidas.
- g) Servicio al cliente: Determinar cómo se deben presentar los alimentos, y crear exhibiciones de alimentos decorativos.
- h) Educación y entrenamiento: Instruir a cocineros y otros trabajadores en la preparación, cocción, aderezo y presentación de los alimentos.
- i) Gestión de recursos financieros: Estimar la cantidad y costos de los suministros requeridos, tales como alimentos e ingredientes.

Las responsabilidades de los meseros son las siguientes:

- a) Atención al cliente: el mesero debe darle una buena atención al cliente. En este restaurante de comida buffet, los meseros servirán los alimentos y se los llevarán a la mesa a los clientes. Además, los meseros responderán preguntas y mantendrán a los clientes satisfechos, mientras estén en el restaurante. Esto incluye asegurarse de que los clientes reciban los platillos correctos y que estos estén cocinados de acuerdo a la preferencia del cliente. Además, los meseros visitarán a los clientes en las mesas periódicamente para tomar órdenes adicionales y rellenar sus bebidas.
- b) Conocimiento del menú. Los meseros estarán familiarizados con el menú del restaurante para poder responder cualquier pregunta que los clientes tengan sobre los platillos que se ofrecen. El mesero debería estar al tanto de alimentos que podrían ser dañinos para los clientes con alergias específicas. Los meseros deben saber no sólo lo que se incluye en cada artículo del menú, sino poder dar a los

clientes una idea del sabor del platillo y de cómo se presenta. Además, los meseros deben dar información a los clientes sobre cualquier oferta especial que haya.

- c) Órdenes. Después de explicar el menú a los clientes, los meseros deben tomar los pedidos de comida que pueden ser escritos o memorizados, dependiendo del tamaño y tipo de restaurante. El mesero es responsable de entregar las peticiones de los clientes a la cocina, de manera escrita o electrónica. Cuando la comida esté lista, los meseros se entregarán la comida al cliente a tiempo y se asegurarán de que esté bien cocinada y presentada adecuadamente. Los meseros deberán tener buenas habilidades de comunicación y un carácter simpático para poder comunicarse de manera efectiva con los clientes, cocineros y demás personal del restaurante.
- d) Quejas. Cuando los clientes tienen quejas o por algún motivo no están satisfechos con su comida o con su experiencia en un restaurante, los meseros deberían intentar solucionar el problema. Si el problema no puede ser solucionado, los meseros dejan que un miembro de su gerencia conozca el problema.
- e) Limpieza. Los meseros son responsables de limpiar las mesas cuando los clientes han terminado sus alimentos y se van del restaurante. Esto puede incluir remover platos sucios, limpiar las mesas y sillas y barrer o aspirar bajo las mesas. Los meseros serán responsables también de colocar la mesa para el siguiente grupo de clientes.

7. Dirigir equipos y monitorear resultados será más fácil. Se dan asignaciones, se pasa un informe y se evalúan los resultados. Las evaluaciones del equipo son muy importantes; ya que crean un sentido de responsabilidad y la tarea de estar alertas. El plan es un excelente formato para escribirlas y darles seguimiento, de acuerdo con la diferencia entre expectativas y resultados reales.

8. Mejor manejo del flujo en efectivo. Tener un plan de flujo de efectivo es una excelente forma de unir las proyecciones en ventas, costos, gastos, activos y deudas.

9. Las correcciones sobre la marcha evitarán que el negocio se estanque. Tener un plan de negocios permite que el equipo de trabajo sea proactivo (y no reactivo) en el negocio. Las cosas no deben pasar de casualidad en un negocio. Todo está planificado. Se monitorean los resultados y se hacen las correcciones.

Algunas de las modificaciones que se considera deben tener este plan de negocios para

adaptarlo a las condiciones particulares de Honduras y específicamente de la capital, Tegucigalpa, son las siguientes:

- a) Se debe considerar el índice de riesgo de país, que toma en cuenta la insolvencia o mora del Estado de Honduras con el Fondo Monetario Internacional.
- b) Se debe incluir datos sobre la situación política y social del país, por los eventuales acontecimientos que pueden perturbar el desarrollo o estabilidad del negocio.
- c) Basado en las dos variables anteriores, tomar la decisión de cuanto y en qué tiempo invertir en el país.
- d) Se deben tomar en cuenta factores macroeconómicos tales como la inflación, el PIB, la tasa de desempleo, el valor del salario mínimo, devaluación de la moneda, impuesto sobre renta y sobre venta.
- e) Se deben considerar las condiciones de seguridad en el país.

## 2.3 Conceptualización

En este apartado se presentan definiciones importantes relacionadas con la teoría del plan de negocios que es la que se usó para analizar la factibilidad de operar un restaurante de comida mediterránea oriental en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras.

### 2.3.1 Restaurante

Según el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, la palabra restaurante significa: “Establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local”. Este término proviene de la palabra latina *restarente* que significa “El que vuelve a parar a los caídos del hambre”. Esta palabra se compone del prefijo *re* que es un derivativo frecuentativo que significa “volver a”; de verbo *state* que significa pararse o estar de pie, y del sufijo *nite* que significa “El que realiza la acción. Se dice que en 1765, un hombre llamado Boulanger (Panadero) vendía sopas bajo un letrero en latín que decía: "Venite ad me omnes qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos" ("Venid a mi casa hombres que tenéis el estómago débil y yo os restauraré"). Fue así que una parte de esa frase fue tomada por los habitantes del lugar para referirse a estos establecimientos de comida. Con el tiempo el verbo latino *restaurare* dio paso al sustantivo *restaurante*, para designar a aquel lugar donde se podía ir a comer.

La función de los restaurantes no ha cambiado; sin embargo, lo que sí ha cambiado es



el tipo de servicio que se presta en esos lugares, la atención que se brinda, la cobertura, los tipos de cocina, la variedad de los alimentos que se sirven y la forma de hacerlo.

Los restaurantes se clasifican según las costumbres sociales, los hábitos de la gente y las personas que los frecuentan en:

- a) **Restaurantes gourmet:** Estos ofrecen platillos saludables, exóticos, que atraen a personas aficionadas a comer manjares delicados. Los precios generalmente son elevados y depende del tipo de majar; ya que la calidad de la comida es siempre alta.
- b) **Restaurantes de especialidades:** Estos restaurantes ofrecen un estilo de cocina muy definido o representativo de la cultura gastronómica de un país. Pueden ser de la cocina mexicana, francesa, italiana, china, peruana, etc. En este tipo de restaurantes, además, se ofrece una extensa variedad de platillos propios de su especialidad: mariscos, carnes, pastas, vegetales, etc. Según García (2001):

Los restaurantes tradicionales o temáticos son aquellos que están orientados a la recreación de un tipo de comida de origen determinado, además la decoración y atmósfera del lugar señala muy bien qué es lo que se puede encontrar ahí. En esta categoría entra la mayoría de los restaurantes de “Alta Cocina”, debido a que éstos son especializados y aumentan la calidad de lo que se ofrece.

- c) **Restaurantes de tipo familiar:** Aquí se sirven alimentos propios de la cocina del lugar, de gran demanda y de precios favorables para toda la familia pueda ir y sentarse a la mesa. En general se caracterizan por un precio y servicio estándar. Por lo general, estos establecimientos pertenecen a cadenas, como por ejemplo, los restaurantes *Power Chicken*, *Las Tejitas* y *Coco Baleadas*.
- d) **Restaurantes de conveniencia:** Este tipo de restaurantes se caracterizan por su servicio rápido, promociones de todas las semanas, precio relativamente económico, agradable ambiente, área de juego, estacionamientos, ubicación estratégica limpieza permanente y un diseño establecido y repetido de este tipo de restaurantes. En Honduras se encuentran diferentes clases de restaurantes por conveniencia: tradicionales o temáticos, servicios a domicilio, franquicias de comida rápida, restaurantes típicos, cafés y lugares de venta de *delicadeces* con servicio en el sitio.

### 2.3.2 El cliente

El cliente es en definición de Thompson (2007), la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. Por su parte, Pernia (2010), citando el Diccionario de Marketing Cultural, explica que el término *cliente* define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles.

Teniendo en cuenta lo anterior, al analizar todo el proceso de comercialización y tomar decisiones en cuanto a las estrategias de venta, lo primero que se debe tomar en cuenta es el cliente o consumidor, por cuanto son ellos la parte indispensable para el éxito financiero de una empresa. Pero los clientes no son un tema fácil para ninguna empresa; ya que son un cuerpo cambiante que define su fidelidad a la empresa con base en la satisfacción de sus necesidades, a la calidad de lo que se le ofrece y a la transformación constante buscando las preferencias del mercado.

Por lo tanto, la tarea primordial de la gestión estratégica de mercado es la de tomar decisiones favorables para la empresa, verificando de forma continua las tendencias del mercado y las condiciones internas y externas que le permiten o no a la empresa, cumplir con las demandas de una clientela exigente y deseosa de un mejor servicio a un buen precio. Todo negocio debe aprovechar esas oportunidades externas, tanto económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas. Además, la gestión estratégica debe minimizar aquellas amenazas externas, tales como la competencia, la aparición de nuevos productos, la inestabilidad económica y la inestabilidad política.

Aplicar estrategias adecuadas, orientadas por objetivos, para darles un mejor servicio a los clientes y responder adecuadamente a sus necesidades, puede traer muchos beneficios a la empresa. Uno de esos beneficios es la demanda de los productos por parte de los consumidores Parmerlee (2007, p. 35). Se debe considerar al cliente en la estructura del mercado, debido a que sus necesidades con relación al producto que se ofrece, es la demanda. Una estrategia importante para estar cerca del cliente es la de atender los canales de comercialización y situar los bienes y servicios producidos por la empresa a disposición

de los compradores finales que los utilizan para satisfacer sus necesidades y deseos. A esto hay que considerar los canales de distribución, porque permiten que el producto se desplace desde el fabricante hasta el consumidor final.

Otro aspecto para atraer al cliente es la promoción, la cual consiste en el conjunto de técnicas que tienen como propósito estimular a los clientes para incrementar las ventas y las preferencias por los productos que vende la empresa.

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### Introducción

La metodología de la investigación es “... la descripción de la unidades de análisis, o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos los procedimientos y técnicas de análisis...”. En este capítulo se explican cada uno de estos procesos (Tamayo, 1994, p.114).

El objetivo para aplicar estas metodologías es la de examinar en detalle la viabilidad técnica, financiera y de mercado para la apertura de un restaurante de comida mediterránea oriental en Tegucigalpa, Honduras.

Este será un estudio novedoso, interesante e incluso desconocido; ya que hasta donde se tiene conocimiento nunca se ha hecho una investigación de este tipo en ese lugar. Finalmente, esta investigación que va más allá de la descripción de conceptos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, se orientará a explicar las condiciones que posibilitan la rentabilidad o viabilidad de un restaurante de comida mediterránea en Tegucigalpa.

### 3.1 Metodología 1 (Plan de negocios)

#### 3.1.1 Tipo y nivel de investigación

El presente trabajo, cuyo objeto de estudio está referido a la realización de un plan de negocios para la apertura de un restaurante de comida mediterránea oriental en Tegucigalpa, como alternativa para un nuevo emprendimiento gastronómico en la ciudad, se enmarca en una investigación de tipo descriptiva, la cual define Kellinger (2003), como aquellas que tienen como propósito “la descripción de las características y cualidades que caracterizan a una variable o categoría de análisis” (p.452). La intención aquí es la de conocer el entorno gastronómico de Tegucigalpa y obtener datos precisos acerca de las preferencias del segmento de mercado al cual estará dirigido y así poder delinear el plan de negocio para el nuevo emprendimiento.

En cuanto al método empleado tanto para la verificación de la información y datos, así como para el análisis de los elementos conceptuales y teóricos, fue el inductivo, por cuanto aportó a la investigación atributos como la lógica formal en los procedimientos,

haciéndolos válidos y fundamentales para alcanzar la objetividad científica.

Para la recopilación de la información, se optó por la modalidad de campo, la cual tiene lugar en el sitio donde se encuentra ubicado el objeto de estudio, permitiéndole al investigador conocer más a fondo el problema, facilitando el manejo de datos con más seguridad. En este caso en concreto, el campo en el que se desarrollaron las operaciones inherentes a la aplicación de los instrumentos de recolección de datos fue la ciudad de Tegucigalpa.

### 3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación

Para la recopilación de la información para diseñar el plan de negocios, lo primero que se hizo fue realizar una encuesta para sondear el mercado al que va dirigido el negocio. Esta encuesta estaba constituida por 19 preguntas sobre los hábitos y preferencias de los capitalinos para visitar los restaurantes, lo mismo que sus criterios en cuanto a lo que más valora al visitar un restaurante; la frecuencia con que visitan los restaurantes, el tipo de menú y sus posibilidades en cuanto a precios, etc.; a fin de conocer el posible mercado para un negocio de la naturaleza y especialidad ofertada. El ámbito de este estudio es la ciudad de Tegucigalpa únicamente.

### 3.1.3 Población y muestra

La población de Tegucigalpa es de 1,099.000.00 millones de habitantes; sin embargo, el mercado al que va dirigido el negocio es a la población de Tegucigalpa y no el de Comayagüela, lo que reduce la cantidad de la población a 1.019.000 millones de personas. Se aplicaron 120 encuestas a personas entre 18 a 60 años. Este tamaño de muestra (120) se tomó por conveniencia debido a las restricciones existentes de tiempo y dinero para desarrollar este proyecto.

### 3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Los instrumentos de investigación son herramientas que se emplean para conocer, medir y/o determinar el comportamiento o los atributos de las variables o categorías que se estudian. En este orden de ideas, y en atención a los objetivos planteados, se realizó un análisis de factibilidad financiera, técnica y de mercado del modelo de negocio de

restaurante, como alternativa para un nuevo emprendimiento gastronómico en la ciudad de Tegucigalpa. Se utilizó como técnica la encuesta (Ver Anexo 1) y como instrumento el cuestionario, el cual se diseñó con preguntas cerradas, mismas que establecen previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado. Estas preguntas son de selección simple, ya que se ofrecen varias opciones, pero se escoge sólo una.

### 3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

Las 120 encuestas se aplicaron entre el 23 al 26 de junio de 2018 entre las personas que viven en Tegucigalpa, especialmente en el centro y la parte este de la ciudad. Se aplicaron 30 encuestas cada día por medio de internet y usando un programa llamado SurveyMonkey.

## 3.2 Metodología 2 (Modelo de negocio)

### 3.2.1 Tipo y nivel de investigación

Esta investigación de modelos de negocio tiene un enfoque cuantitativo, porque se basa en datos numéricos para poder llegar a los resultados y conclusiones y hallazgos de este estudio. Además, tiene un carácter descriptivo, porque trata de describir las condiciones de mercado, técnicas y operativas que harían posible la factibilidad de un restaurante de comida mediterránea oriental en Tegucigalpa.

### 3.2.2 Descripción del ámbito de la investigación

El ámbito de un estudio de esta investigación es la población de Tegucigalpa en la cual se va a realizar el mismo. Esta población experimental o de referencia es un subconjunto de la población en general que se pretende estudiar y que ha quedado definida por los criterios de selección de este estudio. La selección de esta población permitirá conocer las características de los individuos en los cuales se observan características de preferencia, hábitos y posibilidades financieras para poder ser clientes de este restaurante proyectado.

### 3.2.3 Población y muestra

La población y muestra de estudio es igual a la utilizada en la Metodología 1 (Plan de negocios), mencionado en el apartado 3.1.3.

### 3.2.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta, la cual se basó en el interrogatorio de los individuos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones; así como características demográficas y de su estilo de vida. Se preparó el siguiente cuestionario formal, con preguntas estructuradas en orden predeterminado a fin de obtener información específica de los participantes. (Ver Anexo 1).

### 3.2.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

Primeramente se seleccionaron los informantes de la parte centro oeste de Tegucigalpa, donde vive una población de clase media-media y media-alta. Luego se determinó aplicar el cuestionario a una muestra de 120 personas por medio del programa digital SurveyMonkey.

Con los resultados del cuestionario se usó la técnica del análisis de contenido (Cáceres, 2008), donde se analizan los resultados tomando en cuenta los criterios de edad, género, ocupaciones, agrado de salir a los restaurantes, frecuencia, razones para visitar los restaurantes, productos consumidos, etc.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas al mercado del estudio; al igual que la información recogida para el análisis técnico y análisis financiero del proyecto. Encuesta de mercado para la creación de un restaurante de comida mediterránea, la cual es una mezcla de sabores provenientes de las comidas españolas, italianas, árabes, griegas y francesas, mismas que se conocen por sus ingredientes naturales, frescos y de gran calidad, lo cual es de gran beneficio para la salud de las personas.

### 4.1 Antecedentes de la empresa

#### 4.1.1 Breve descripción del concepto de la empresa

Este proyecto es una iniciativa de negocios que se origina en la idea de un restaurante que llene un vacío que hay en la capital de un restaurante de alta cocina mediterránea oriental. En Tegucigalpa existe una fuerte demanda de comida de restaurantes de todo tipo: comida rápida, comida típica, comida extranjera, etc. Existe un amplio mercado de personas que tienen gusto por la comida extranjera. En la capital se pueden encontrar restaurantes de comida argentina, peruana, mexicana, francesa, española y cubana, etc. Sin embargo, la comida mediterránea oriental (Grecia, Turquía, Líbano y Palestina) tiene poca oferta en la capital, pues solamente existen tres restaurantes. La iniciativa del Restaurante La Aceituna busca ofrecer un producto con un valor agregado en cuanto a precio, ubicación y calidad de los platos ofrecidos.

#### 4.1.2 Servicios que ofrecerá

El Restaurante La Aceituna ofrecerá una gastronomía que proviene de los países mediterráneos de Grecia, Turquía, Líbano y Palestina. Se dispondrán al público platillos como: hummus, baba ganoush, marmalón, hojas de uva, arroz negro con calamar, baklava y macedonia de frutas mediterráneas.

#### 4.1.3 Otra información relevante

El Restaurante La Aceituna brindará una gastronomía de alto valor nutritivo, saludable y de gusto exquisito. Todo dentro de un ambiente agradable. Estará ubicado en el Centro

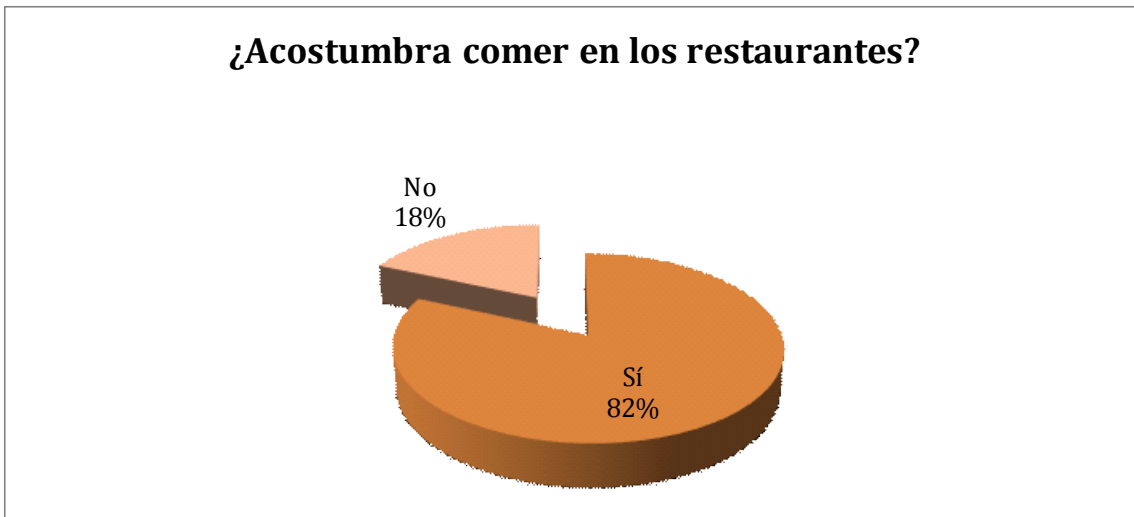


Comercial Morazán del Boulevard Morazán. El restaurante tendrá un área de 100 metros cuadrados, donde podrán degustar los platillos cerca de 40 personas en cómodas sillas.

#### 4.2 Resultados de las encuestas

- 1) ¿Acostumbra usted a comer en restaurantes?

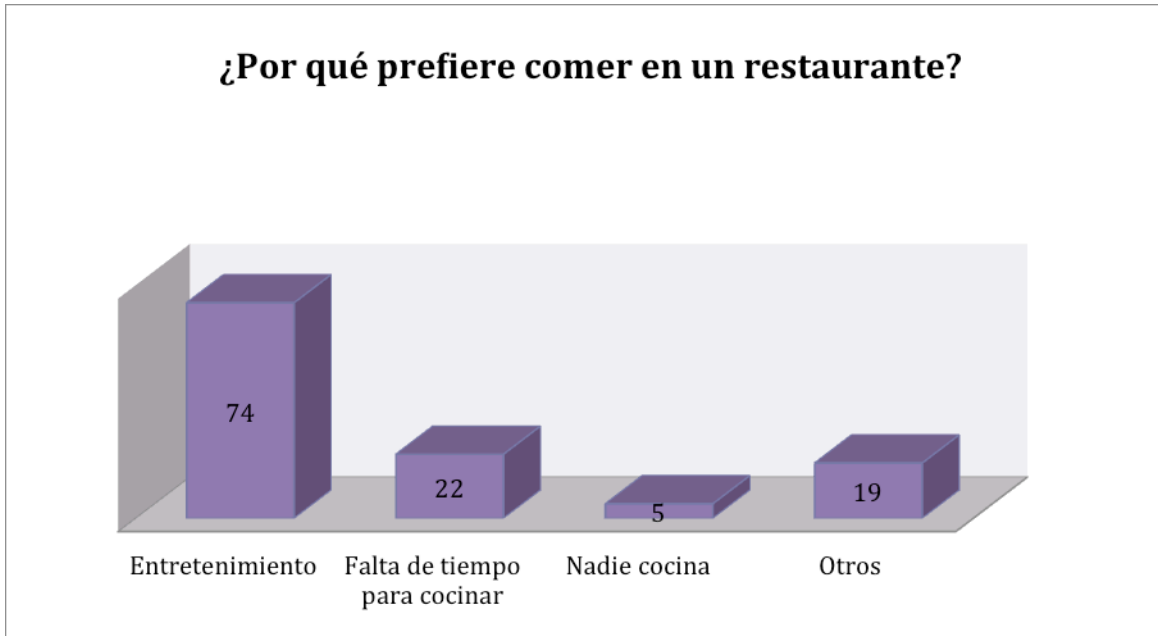
**Gráfico No. 2 La visita a los restaurantes**



**Fuente: Elaboración propia**

2) ¿Por qué razón prefiere comer en un restaurante?

**Gráfico No. 3 Razones para comer en un restaurante**

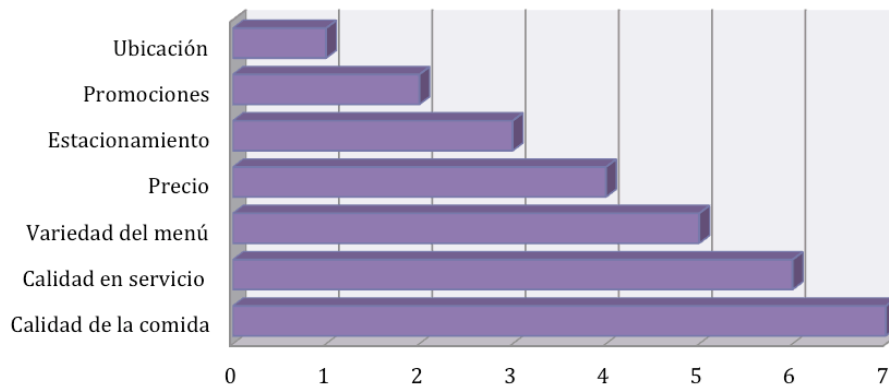


**Fuente: Elaboración propia**

3) ¿Qué valora usted en un restaurante? Ordene de 1 a 7, siendo 1 el más importante y 7 el menos importante.

**Gráfico No. 4 Lo que más se valora en un restaurante**

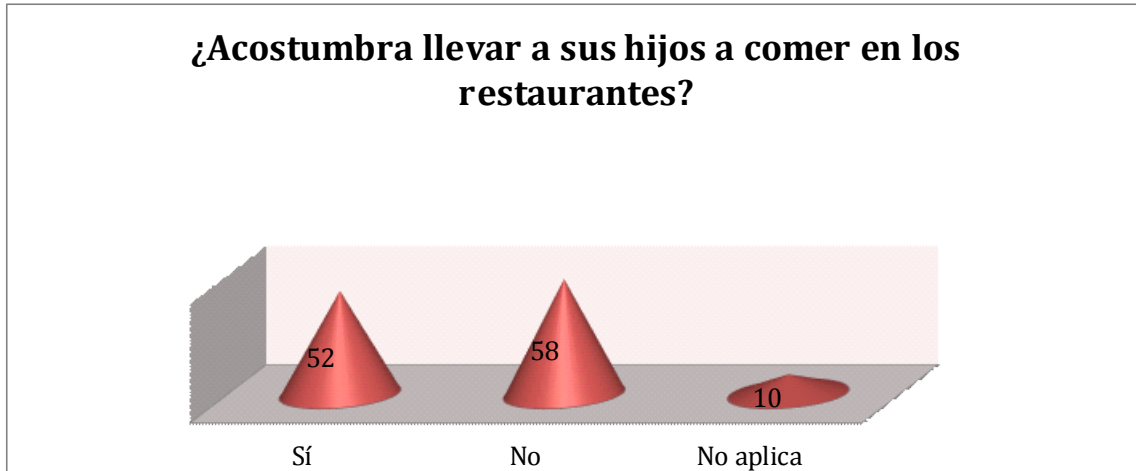
**¿Qué más valora usted en un restaurante?**



**Fuente: Elaboración propia**

4) ¿Acostumbra a llevar a niños a comer en restaurantes?

**Gráfico No. 5 Acompañamiento de niños al restaurante**



Fuente: Elaboración propia

5) ¿Con quiénes acostumbra usted a comer en restaurantes?

**Gráfico No. 6 Las personas con las que visitan los restaurantes**

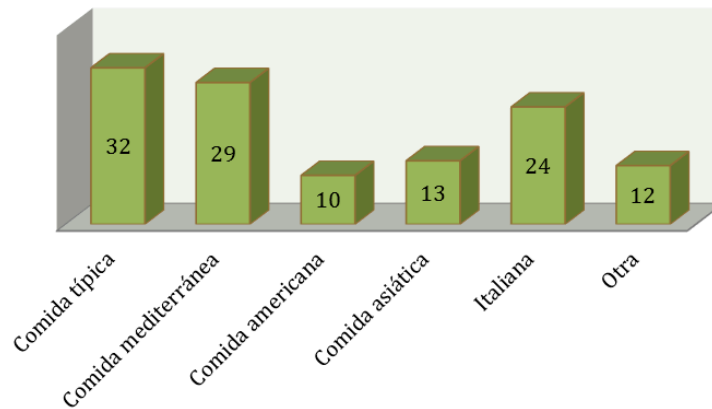


Fuente: Elaboración propia

6) ¿Qué clase de menú prefiere usted?

**Gráfico No. 7 Las preferencias en platillos y su precedencia**

**¿Qué clase de menú prefiere usted?**



**Fuente: Elaboración propia**

7) ¿Estaría dispuesto a visitar un nuevo restaurante especializado en comida mediterránea con menús saludables?

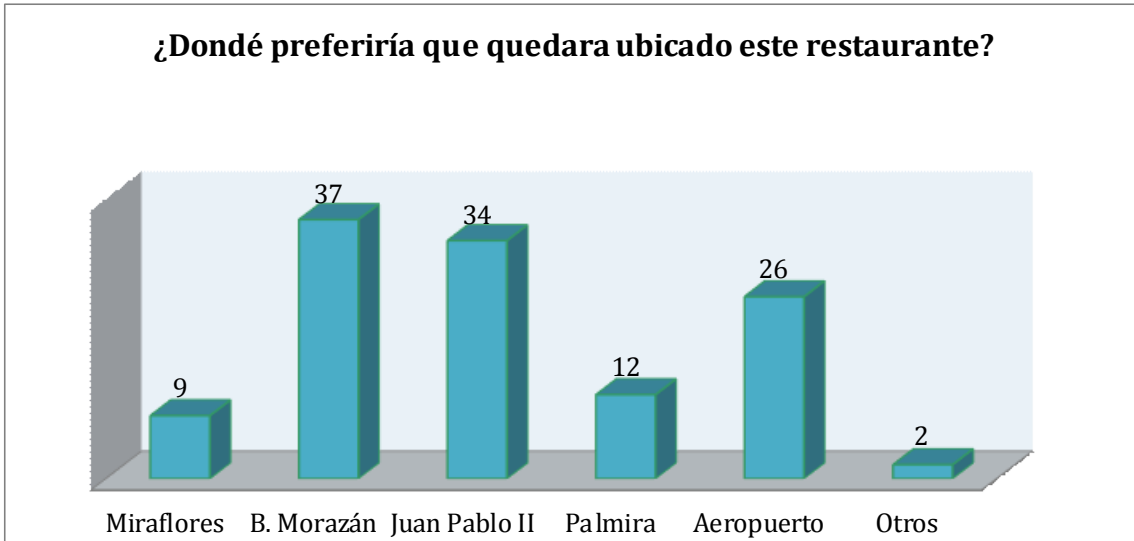
**Gráfico No. 8 Preferencia por la comida mediterránea**



**Fuente: Elaboración propia**

8) ¿Dónde prefiere que esté ubicado este restaurante?

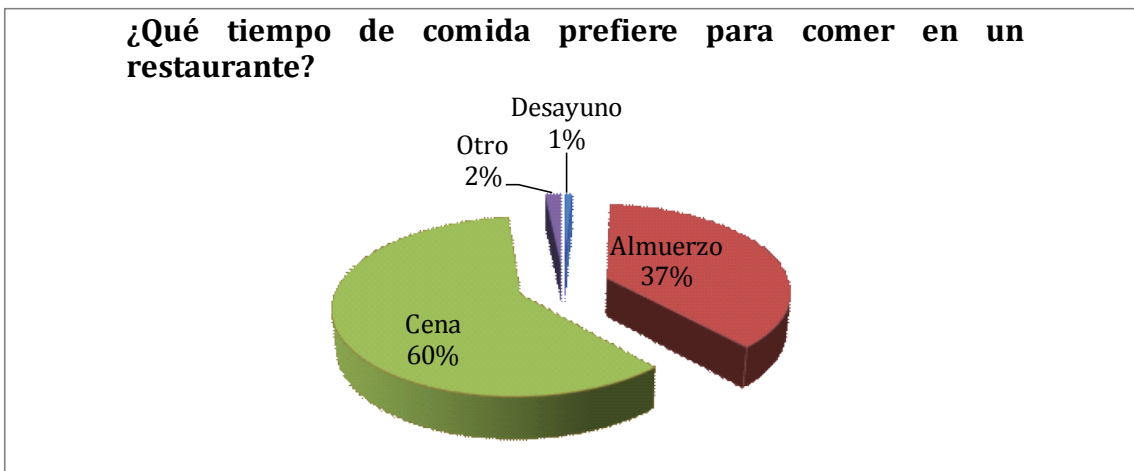
**Gráfico No. 9 Preferencia por la comida mediterránea**



**Fuente: Elaboración propia**

9) ¿Cuál es tiempo en que con mayor frecuencia comería en este restaurante?

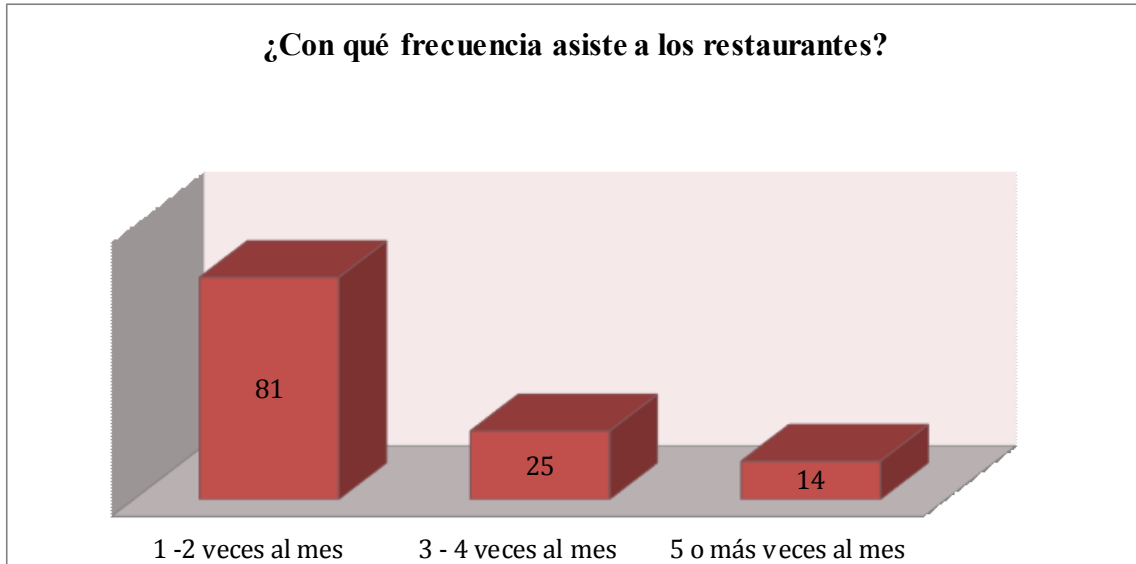
**Gráfico No. 10 Tiempo de comida preferida en un restaurante**



**Fuente: Elaboración propia**

10) ¿Con qué frecuencia asiste usted a un restaurante?

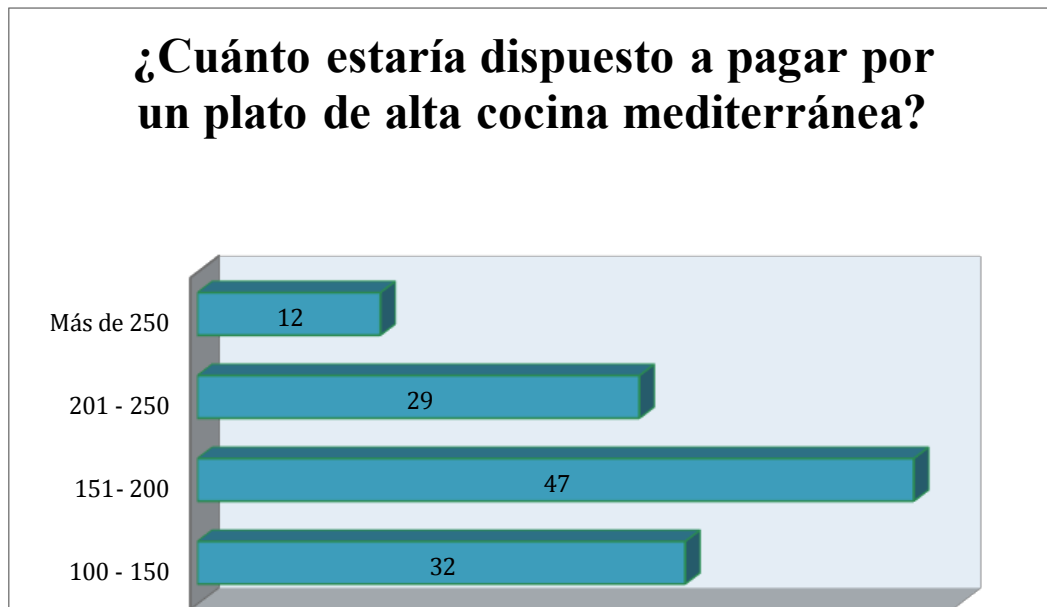
**Gráfico No. 11 Asistencia frecuente al restaurante**



**Fuente: Elaboración propia**

11) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar usted por un plato de almuerzo de comida saludable - mediterránea?

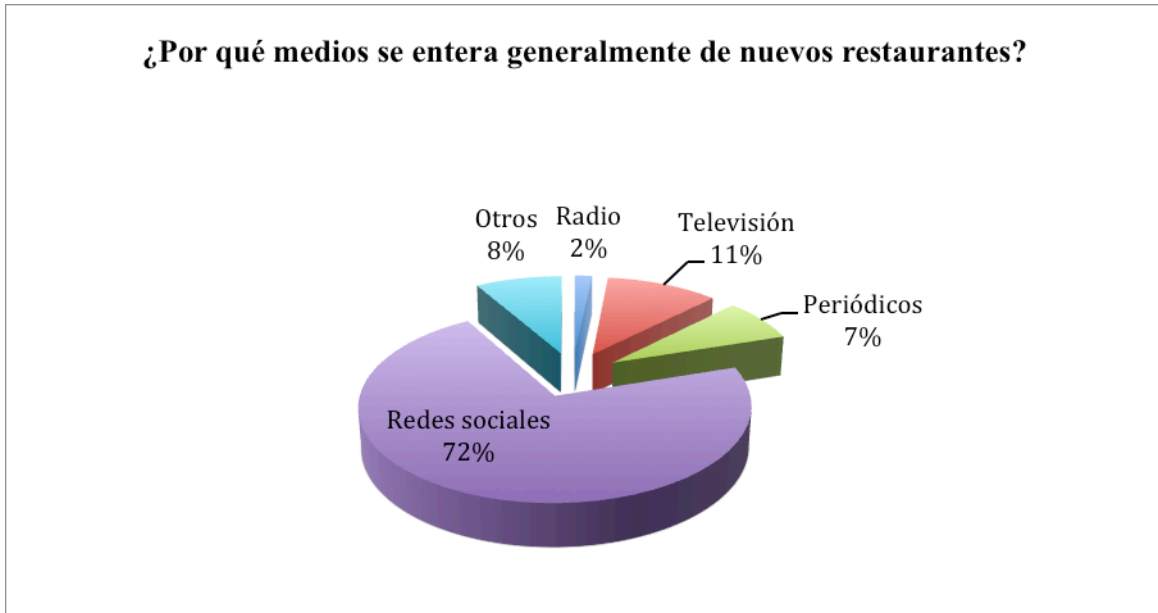
**Gráfico No. 12 Valor a pagar por un plato de comida mediterránea**



**Fuente: Elaboración propia**

12) ¿Por qué medios se entera generalmente de nuevos restaurantes?

**Gráfico No. 13 Medios por los cuales conocen sobre los restaurantes de comida mediterránea**



**Fuente: Elaboración propia**

13) ¿Qué redes sociales prefieres usar?

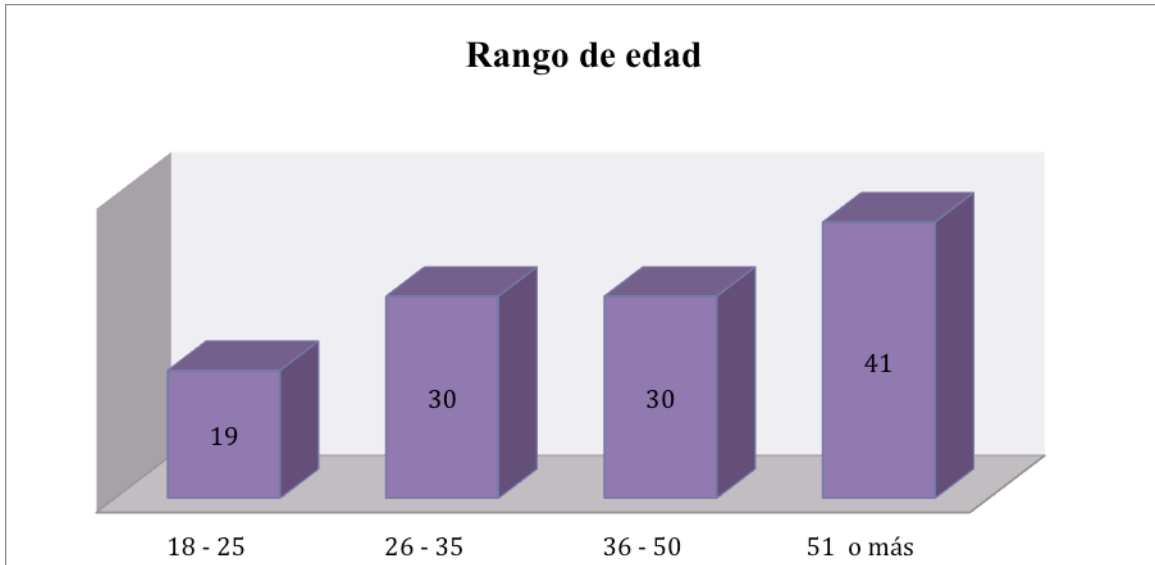
**Gráfico No. 14 Redes sociales preferidas**



**Fuente: Elaboración propia**

14) Edad

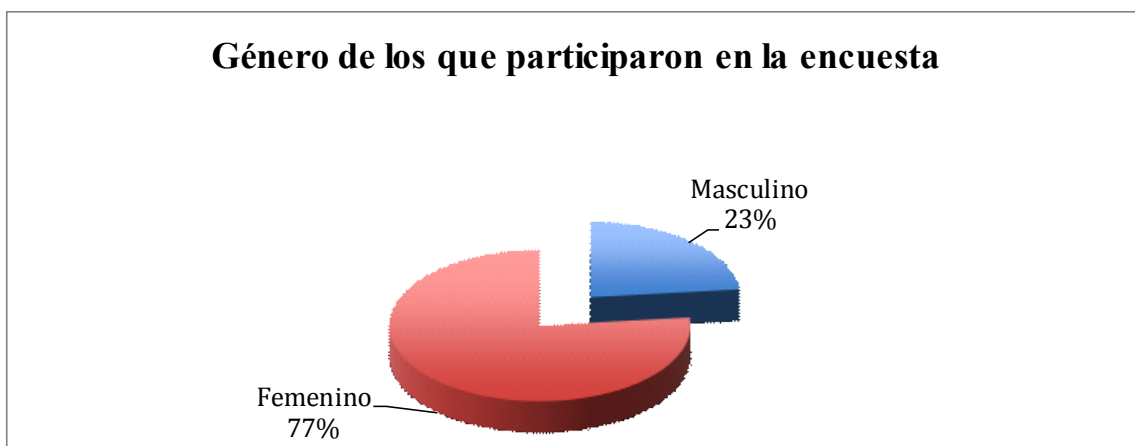
**Gráfico No. 15 Rango de edad**



**Fuente: Elaboración propia**

15) El género de los entrevistados

**Gráfico No. 16 Género**

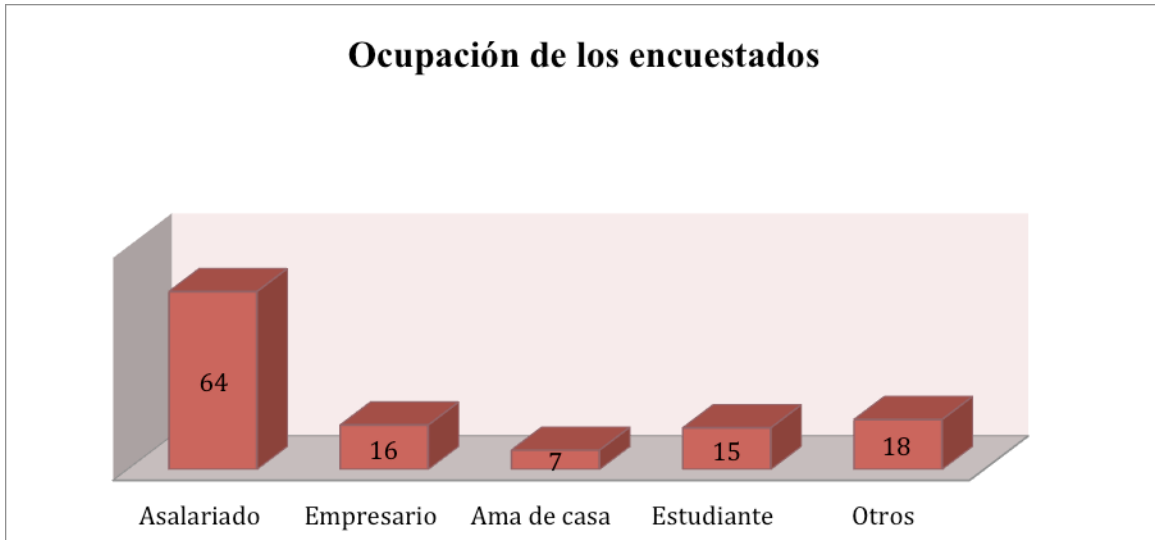


**Fuente: Elaboración propia**



16) Ocupación

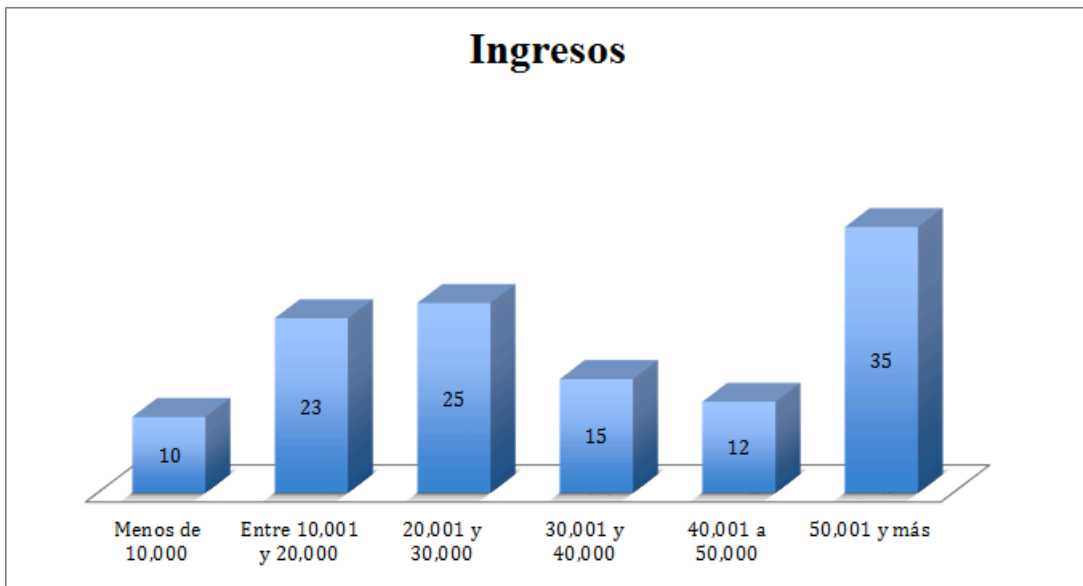
**Gráfico No. 17 Ocupación**



**Fuente: Elaboración propia**

17) Ingresos familiares

**Gráfico No. 18 Ingresos**



**Fuente: Elaboración propia**

En conclusión, las encuestas de mercado se aplicaron a 120 personas que se escogieron al azar. Los resultados se resumen a continuación: El 82.00% de las personas encuestadas acostumbran a comer en restaurantes y la mayoría (61.67%) manifestaron que prefieren comer en un restaurante por entretenimiento. Entre los restaurantes de Tegucigalpa más frecuentados por los encuestados están los de comida típica y comida rápida. Asimismo, las personas valoraron como más importante las siguientes características de los restaurantes. La calidad de la comida es la característica más importante de un restaurante que valoraron los encuestados, seguida por la calidad en servicio, la variedad en menú, precios, disponibilidad de estacionamiento, promociones y por último la ubicación. Por otra parte, un 43.33% de los encuestados manifestaron que si acostumbran a llevar a niños a comer a restaurantes y mientras que la mayoría (48.33%) indicaron que no lo hacen. Cabe destacar que la mayoría manifestó que acostumbran comer con la familia en restaurantes (59.00%), con amistades el 24.00% y en parejas un 14.00%.

En cuanto a la clase de menú preferido por los encuestados, la mayoría (26.67%) menciona la comida típica un 24.17% la comida mediterránea la comida italiana con un 20.00% y la comida asiática con 10.83%. Por otra parte, el 97.00% por los encuestados manifestó su disposición de visitar un restaurante de comida mediterránea con menús saludables. En lo que se refiere a la ubicación del restaurante objeto de estudio, los encuestadores manifestaron las siguientes preferencias: Zona del Boulevard Morazán (30.83%), Zona del Juan Pablo II (28.33%), Zona Aeropuerto (21.67%), Zona Palmira (10.00%), Zona Miraflores (7.50%) y otras zonas con un 1.67%. En lo que se refiere al tiempo de comida que con mayor frecuencia comerían los encuestados en el restaurante objeto de estudio, el 60.00% manifestó la cena, mientras que el 37.00% indicó el almuerzo.

La mayoría de las personas encuestadas (67.50%) indicaron que asistirían a este nuevo restaurante de 1-2 veces al mes, de 3-4 veces al mes 20.83% y de 5 o más veces al mes, 11.67%. Asimismo, las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar por un plato de comida saludable de comida mediterránea entre L.151.00 y L.200.00 (39.17%) entre L.100.00 y L.150.00 (26.67%) y entre L.201.00 y L.250.00 el 24.17% y solo el 9.99% estaría dispuestos a gastar más de L250.00 por un plato de comida mediterránea saludable. La encuesta reveló que las personas se enteran generalmente de nuevos restaurantes a través de redes sociales (72.00%) y por televisión con un 11.00% seguido por periódicos

con 7.00%. Las redes sociales preferidas por los encuestados son Facebook (59.60%) Instagram (24.24%) y Twitter (7.07%).

En cuanto a la edad de los encuestados, 34.17% tiene 51 años o más, el 25.00% de 36-50 años de edad, el 25.00% de 26-35 años de edad y el 15.83% de 18-25 años de edad. Asimismo, el 77.00% son del género femenino y el 23.00% son del género masculino. Sobre la ocupación de los encuestados 53.33% son asalariados, 13.33% son empresarios, 12.50% son estudiantes, 5.83% son amas de casa y el 15.01% se dedican a otras actividades y/o profesiones. Entre los ingresos familiares de los encuestados, el 29.17% tienen ingresos superiores a los L.50, 000, 20.83% entre L.20, 001 y L.30, 000, 19.17% entre L.10, 001 y L.20, 000 y el 12.50% entre L.30, 001 y 40,000.

En base a lo anteriormente expuesto, el mercado meta para el negocio se determinó de acuerdo con las siguientes variables: edad, género, profesión, ingreso promedio y capacidad de pago. Las encuestas se aplicaron a potenciales clientes del sector centro-este de Tegucigalpa, quienes son personas que forman parte de una clase social media con capacidad de compra y con experiencia en este tipo de restaurantes. Algunas características detectadas a este mercado potencial son: el grupo de edad de 18 - 25 años representa un 16% de los encuestados; las personas de 26 - 35 años representan un 25%. Los encuestados entre 36 - 50 representaron un 25%. Finalmente el grupo de 51 años o más, representaron el 34% de los encuestados. En cuanto a promedio de ingresos, el 29% gana más de L.50, 000.00 mensualmente; el 21% genera entre L.20, 001.00 - L.30, 000.00; mientras que un 19% gana entre L.10, 001.00 - L.20, 000.00. Eso significa que el 73% del mercado meta gana entre L.20, 001.00 a más de L.50, 000.00 mensuales. Cabe mencionar que el 53% de los encuestados son asalariados, el 13.00% son empresarios y el 34% restante se dedican a otras actividades como amas de casa, estudiantes, jubilados entre otros. Con base en lo anterior, se puede concluir que del 97.00% de las personas que tienen interés en consumir en este restaurante, el 73% tienen ingresos arriba de L.20, 000.00 a más de L.50, 000.00 al mes. Por lo tanto, la mayoría son profesionistas con capacidad de pago por el promedio de ingresos que tienen al mes. El concepto de este restaurante será para aquellas personas acostumbradas a consumir comida internacional (97%) y que tiene la capacidad económica para pagar un menú que oscila entre L.151.00 - L. 200.00.

### 4.3 Plan técnico

#### 1. Marca

A continuación se presenta el logo del restaurante.

**Imagen No. 1 Logo**



**Fuente: Artyc - Arte y Color Digital**

El logo consiste de un dibujo de una aceituna, cuyo cultivo se realizó por primera vez hace más de 7,000 años en las regiones mediterráneas. De la aceituna se extrae el aceite de oliva que tiene una gran importancia alimenticia en la dieta mediterránea por su extraordinaria calidad y beneficio para la salud.

#### 2. Concepto

El **Restaurante La Aceituna** - Descubre lo mejor del Mediterráneo - es un restaurante de comida mediterránea oriental. El tipo de gastronomía que se ofrece a los clientes consiste de una dieta que proviene de los países: Grecia, Turquía, Líbano y Palestina. Platos como: hummus, baba ganoush, marmalada, hojas de uva, arroz negro con calamar, baklava y macedonia de frutas mediterráneas son algunos que se ofrece en el menú. A los clientes se les brinda comida nutritiva de alta calidad acompañado de un excelente servicio y a precios razonables, todo dentro de un ambiente agradable. El restaurante está ubicado en el Edificio Centro Morazán en el Boulevard Morazán, dicho local tiene un área de cien metros cuadrados. También, el restaurante está disponible para la celebración de eventos

especiales. Cabe mencionar, que el menú será revisado cada seis meses con el objetivo de agregar nuevos platos al menú.

### 3. Menú

A continuación se presenta el menú del restaurante, mismo que incluye las entradas (4), los platos fuertes (7), los postres (5) y el refresco natural, todos con sus respectivos precios de venta.

**Imagen No. 2 Menú**



**Fuente: Artyc - Arte y Color Digital**

### Imagen No. 3 Menú




**Postres**

- Baklava: A base de pasta filo, nueces y miel..... Lps. 60.00
- Deditos de Princesa..... Lps. 20.00
- Mamules: A base de sémola, nueces y dátiles..... Lps. 35. 00
- Harise: A base de sémola, mantequilla, nueces y miel..... Lps. 50. 00
- Macedonia de Frutas Mediterráneas ..... Lps. 50.00

**Refresco**

- Refresco Natural..... Lps. 50.00

**Fuente: Artyc - Arte y Color Digital**

Una vez definidos los platos del menú y sus respectivas recetas, se procede a cotizar el precio unitario de las cantidades de cada ingrediente que tiene cada plato de comida. Con las cantidades de ingredientes y su costo unitario, se determinó el costo por porción, y por ende el costo directo total de cada plato. A dicho costo, se le agregó un 30.00% en calidad de costo indirecto para establecer el costo total de cada plato del menú. Al costo total se le adicionó un margen del 300.00% mismo que cubre los costos totales y a la vez genera una ganancia. Cabe destacar, que en algunos platos del menú, solamente se le agregó un margen del 200.00%, para poder tener precios competitivos. Asimismo, a dicho precio se le agregó

el 15.00% de impuesto sobre venta. Por último se ajustó el precio de venta con el fin de hacerlo más “simple” y “practico” al verlo en el menú. Un ejemplo es, que el precio de venta de la porción de hummus resultó en L.47.73, pero, se ajustó a L.50.00.

**Tabla No. 2 Costo de Menú**

Plato	Costo Total	Precio de Venta	Precio de Venta + ISV	Precio en Menú
Hummus	13.84	41.51	47.73	50.00
Baba Ganoush	14.49	43.46	49.97	50.00
Aceitunas Marinadas	14.09	42.26	48.60	50.00
Dip de Alcachofas	18.17	54.51	62.69	65.00
Marmaón	29.63	88.89	102.22	100.00
Hojas de Uva	39.78	79.56	91.49	100.00
Emparedado de Falafel	57.45	114.89	132.13	150.00
Pierna de Cordero	67.05	134.10	154.22	150.00
Ensalada Griega	60.70	121.41	139.62	150.00
Arroz Negro con Calamar	70.72	141.44	162.66	165.00
Espaguetis Mediterráneos	34.50	103.51	119.04	120.00
Baklava	16.63	49.88	57.36	60.00
Deditos de Princesa	5.34	16.02	18.42	20.00
Mamules	9.50	28.51	32.79	35.00
Harise	14.50	43.49	50.02	50.00
Macedonia de Frutas Medi	12.38	37.14	42.71	50.00
Refresco Natural	23.98	23.98	27.57	50.00

**Fuente: Elaboración propia**

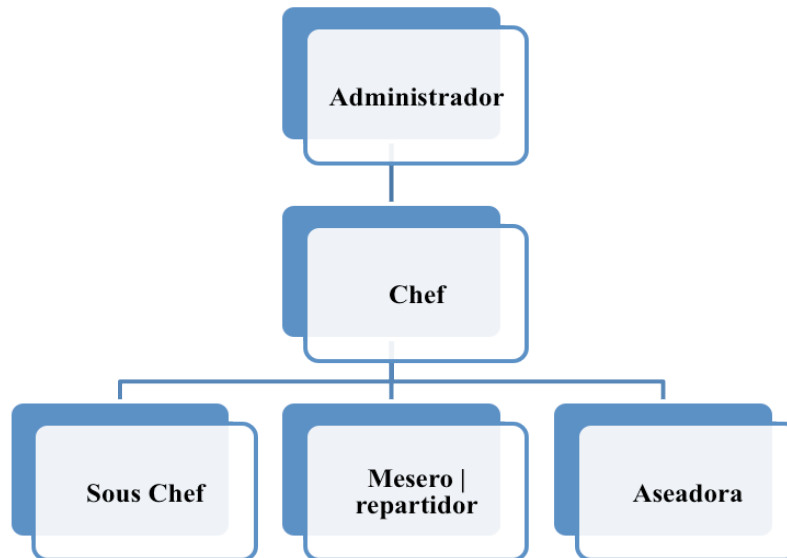
Cabe destacar que los platos del menú se seleccionaron en base a dos importantes factores. En primer lugar, los platos seleccionados son los más conocidos, y por ende populares de la zona oriental del mediterráneo. Y en segundo lugar, los precios de los platos del menú, se encuentran en el rango de precios que la mayoría de los encuestados están dispuestos a pagar. Por último, el restaurante tendrá disponible a la venta botellas de aceitunas y de aceite de oliva.

#### 4. Servicio

El restaurante ofrece a su clientela el servicio de buffet, donde los alimentos del menú son presentados en recipientes de aluminio (Calientes y fríos) y que están visibles a los clientes para que les sirvan los alimentos que seleccionan.

## 5. Estructura Organizacional del Restaurante

Gráfico No. 19 Organigrama



**Fuente: Elaboración propia**

En relación a la estructura organizacional, el restaurante tiene un administrador quien es el responsable de todas las operaciones al interior y exterior del restaurante. Directamente bajo su mando se encuentra el chef, quien es responsable de la preparación y el servicio de los alimentos contenidos en el menú. Para ello, el chef es asistido por un sous chef, un mesero | repartidor y una aseadora. Estas posiciones serán seleccionadas mediante un concurso de oposición, que permitirá escoger a las personas idóneas para la operación del restaurante.

## 6. Especialistas y consultores

Aparte del personal permanente de la empresa, se contrataron especialistas y consultores en las siguientes áreas: arquitectura - diseño, contabilidad, marketing y publicidad, ambiental y legal.

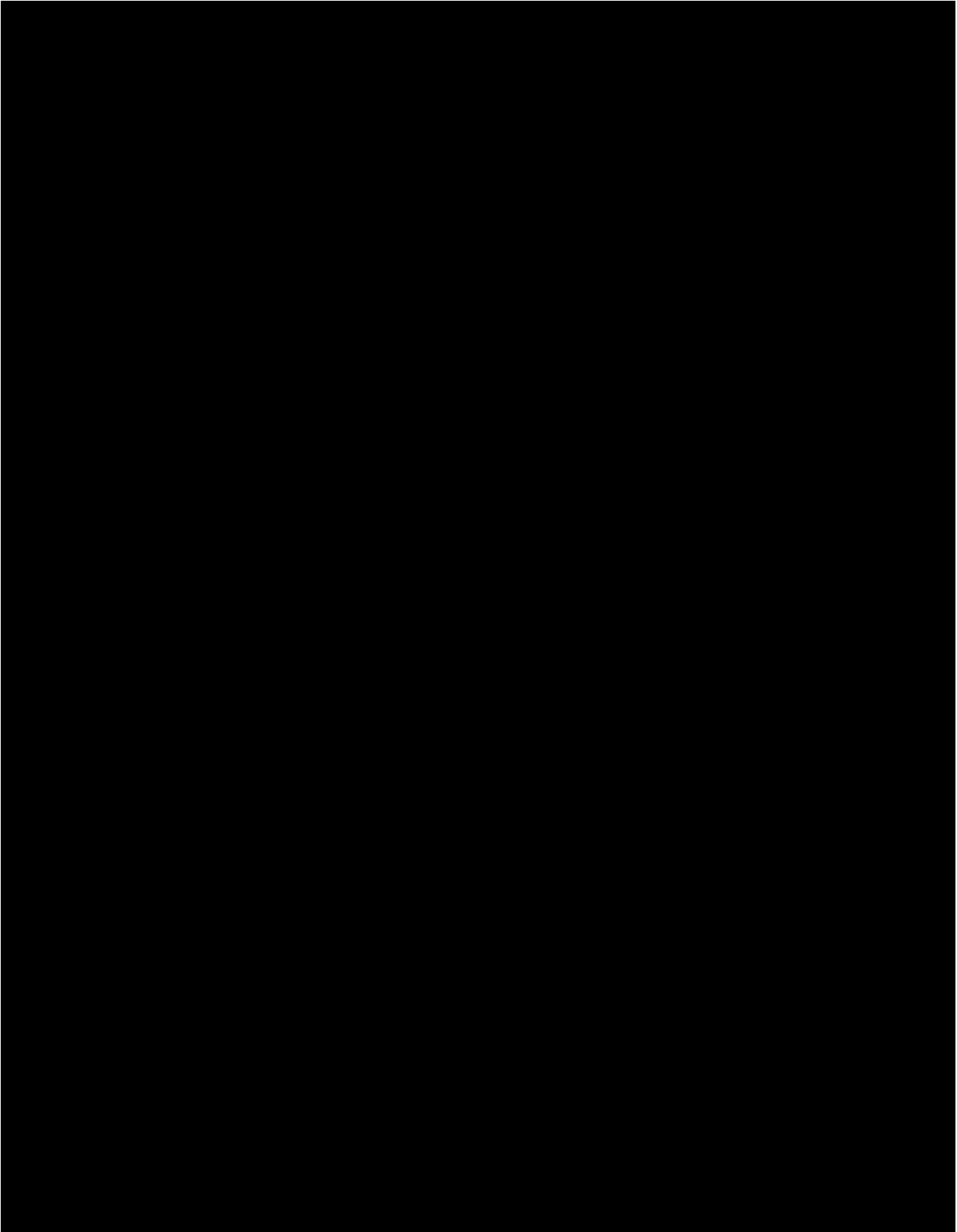
## 7. Mobiliario y equipo

El listado del mobiliario y equipo aparece en la Tabla no. 3 que describe la inversión inicial de mobiliario y equipo.



## **8. Diseño Arquitectónico**

### **Imagen No. 4 Diseño Arquitectónico**



**Fuente: Arquitecta Thania María Salazar Ponce**

El plano arquitectónico del restaurante para un local de cien metros cuadrados se presenta a continuación. Como podrá observarse, se habilitan 10 mesas con 4 sillas por mesa, dos medio baños (Un baño por género), un área que contiene la barra de trabajo, la barra de comestibles, la caja, el dispensador de refrescos y un boquete para el intercambio de producto entre la cocina y el área de trabajo. La cocina del restaurante contiene una refrigeradora, un freezer, una estufa, un horno, un lavatrastos, una bodega para guardar el inventario así como un lugar donde puedan comer los empleados.

## 9. Ubicación

**Imagen No. 5 Boulevard Morazán**



Fuente: [www.google.com](http://www.google.com)

### Imagen No. 6 Edificio Centro Morazán



**Fuente:** [www.google.com](http://www.google.com)

De acuerdo a los resultados de la encuesta, los encuestados han manifestado la preferencia de un restaurante de comida mediterránea localizado en la zona del Boulevard Morazán. El mercado de Tegucigalpa, específicamente en el Edificio Centro Morazán, ofrece locales para la apertura de cualquier negocio a L.600.00 por metro cuadrado. Dicho edificio ofrece una ubicación favorable a los clientes potenciales, seguridad, estacionamiento y fácil acceso vial.

#### **10. Mercadeo y Publicidad**

Las redes sociales conocidas como Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Pinterest y Snapchat son las que se utilizan para promover las ventas del negocio. En ellas se promueven nuevos platos que diseñara el restaurante, promociones de temporada y eventos especiales. Asimismo, se utilizan otros medios como el periódico, la radio entre otros para promover el mismo. Cabe mencionar que se planea crear un sitio web para el restaurante, el cual se utilizará como otra alternativa para promover lo anterior. Finalmente, a través de las redes sociales se espera posicionar el nombre de la franquicia en la mente del consumidor. Se planea una interacción directa con los clientes y recibir retroalimentación de parte de los mismos.

## **11. Organización de la Empresa - Sociedad de Responsabilidad Limitada**

El restaurante es una sociedad mercantil de responsabilidad limitada, organizada bajo las leyes pertinentes de Honduras. Sus socios son miembros de una familia quienes aportaran el 100.00% de la inversión inicial del restaurante. En este tipo de sociedad, los socios son responsables solamente por el valor de sus aportaciones y el número de socios está limitada a 25 personas.

### 4.4 Plan financiero

Los resultados que se espera obtener del estudio financiero son los siguientes:

1. Demostrar por medios cuantitativos, si el proyecto es factible de realizarlo o no. Se comprobará con el cálculo del Valor Actual Neto VAN, y el de la Tasa Interna de Retorno TIR.
2. Proyectar los posibles resultados del restaurante, a lo largo del tiempo (cinco años), por medio de los estados financieros.
3. Determinar las ganancias que se pueden obtener; en base a los estados financieros proyectados, y al flujo de efectivo proyectado.

La inversión inicial de este negocio es de aproximadamente un millón de lempiras en mobiliario y equipo y en el inventario inicial de alimentos, conforme se presenta en las siguientes tablas.

**Tabla No. 3 Inversión inicial de mobiliario y equipo**

Descripción	Cantidad	Precio	Total
ESTUFA	1	15,492.06	15,492.06
LAVATRASTO	1	10,896.91	10,896.91
TUX BL PLATO RED 10 1/2	45	181.04	8,146.80
TUX BL PLATO REDONDO 6 1/2	45	61.08	2,748.60
VASO VIDRIO 16 oz	45	27	1,215.00
COPA PARA AGUA	45	34.47	1,551.15
TUX BL TAZA APILABLE 7 oz	45	64.55	2,904.75
TUX BL PLATO P/TAZA NORMAL 5 7/8	45	46.35	2,085.75
TUX BL PLATO RED 8 1/4	45	85.69	3,856.05
TH CUCHARA	5	134.16	670.8
TH CUCHILLO	5	122.76	613.8
TH TENEDOR	5	94.01	470.05
DISPENSADOR DE SERVILLETAS	15	355.53	5,332.95
SERVILLETAS VICTORIA BAY	15	58.71	880.65
FAB BAÑO MARIA 4 DEPOSITOS	2	25,083.66	50,167.32
TH BANDEJA PLASTCA 14 x 18	45	119.96	5,398.20
PINZA A/I 12	2	67.95	135.9
CUCHARA A/I SOLIDA 13	8	34.78	278.24
HORNO TWISTER 5 BANDEJAS	1	58,952.61	58,952.61
CUCHILLO COOK 10	6	731.74	4,390.44
HACHA GRIS 8 1/4	1	306.87	306.87
CHAIRA NEGRA 12	1	586.85	586.85
TH SARTEN A/I 12	2	1,145.86	2,291.72
TH SARTEN A/I 9.5	2	695.79	1,391.58
TH BANDEJA ALUMINIO 13 x 18	2	176.51	353.02
PERCOLADORA 100 TAZAS	1	7,271.64	7,271.64
CUCHARON A/I 8 oz	2	72.04	144.08
THUNDER ESPATULA 14	2	148.16	296.32
GUANTE P/REPOSTERIA 13	2	144.07	288.14
TH TAZA MEDIDORA 2QT	2	242.68	485.36
MOLDE P/MARQUEZOTE	1	281	281
MOLDE PARA HORNEAR	1	278.95	278.95
TH TABLA 15 x 20	2	383.18	766.36
TH COLADOR	1	186.48	186.48
LICUADORA 2 LTROS	1	10,487.12	10,487.12
GUANTES DESECHABLES	2	153.91	307.82
COMEDOR 5 PZS. CFE F2242	10	8,164.35	81,643.48
FREEZER LASKO	1	10,365.22	10,365.22
REFRIGERADORA	1	11,651.30	11,651.30
BASURERO 64 LTS	2	1,512.17	3,024.35
MANTEL MESA 60 x 90	15	225.22	3,378.26
MICROONDAS BLACK&DECKER	1	2,451.30	2,451.30
HORNO TOSTADOR	1	3,312.17	3,312.17
DISPENSADOR DE BEBIDAS	2	738.26	1,476.52
A/C SPLIT LASKO FAIRWIND	4	13,912.17	55,648.70
IMPREVISTOS	1	40,000.00	40,000.00
	<b>Sub Total</b>	227,538.30	414,862.64
	<b>ISV 15%</b>	34,130.75	62,229.40
	<b>Total</b>	261,669.05	477,092.04

**Fuente: Elaboración propia**

Estos ingredientes se encuentran en el mercado nacional y todos en Tegucigalpa.

**Tabla No. 4 Inventario de comida**

Descripción	Costo Unitario	Cantidades - Diarias	Total
PENNE RIGATE MUELLERS 16OZ	58.20	5.00	291.00
POLVO P/HORN ARM&HAMMER 12OZ	41.45	1.00	41.45
SALSA ROLAND TAHINI 32OZ	370.95	1.00	370.95
HOJA DE UVA ORLANDO 16OZ	199.95	5.00	999.75
POLVO CALUMET PARA HORNEAR 7OZ	82.15	2.00	164.30
GARBANZO IBERIA 15.5OZ	32.75	5.00	163.75
CUBITOS MAGGI DE POLLO 25UNDS	12.60	2.00	25.20
ALCACHOFA KIRKLAND MITAD 65OZ	302.35	5.00	1,511.75
BANANO MADURO LB	5.35	2.00	10.70
KIWI LB	62.95	2.00	125.90
POLLO ENTERO FRESCO NORTENO	28.80	10.00	288.00
CHILE DE COLORES LB	23.70	2.00	47.40
PERA VERDE LB	33.70	2.00	67.40
DATIL CRIOLLO LB	6.70	1.00	6.70
NARANJA PARA JUGO EN RED	63.50	31.00	1,968.50
AJO LB	53.45	1.00	53.45
BERENJENA LB	14.70	5.00	73.50
CEBOLLA AMARILLA LB	10.00	2.00	20.00
PEPINO LB	7.85	2.00	15.70
PEREJIL MAZO NACIONAL	6.40	5.00	32.00
TOMATE PERA LB	10.00	5.00	50.00
FRESA LB	46.60	2.00	93.20
SPAGUETTI MI PASTA 200GR	5.00	10.00	50.00
LIMON PERSA LB	21.60	5.00	108.00
ARROZ PROGRESO BLANCO 350GR	8.95	6.00	53.70
PIMIENTA Y COMINOS DJULIO 15GR	7.15	4.00	28.60
PASTA TOMATE NATURAS 8OZ	18.80	10.00	188.00
QUESO SULA TIPO PARMESANO100GR	30.55	5.00	152.75
HARINA EL PANADERO D/TRIGO 5LB	43.00	2.00	86.00
HIERBA BUENA DEL BOSQUE 10GR	21.55	3.00	64.65
ALBAHACA CRIOLLA UND	21.60	3.00	64.80
HOJ/OREGANO LBUENA COCINA 15GR	12.35	3.00	37.05
AZUCAR/BLANC BUEN-COCINA 340GR	15.95	3.00	47.85
MARMAHON NASSAR PRECOCID.810GR	69.55	4.00	278.20
MANTEQUILLA CREMA MODELO 454GR	43.75	5.00	218.75
ROMERO PRONATS 60GR	25.15	3.00	75.45
AZUCAR DONA MATILDE 1800GR	34.80	5.00	174.00
QUES/CABRA MONTCHVRE MEDIT 4OZ	117.70	2.00	235.40
SAL CRI-SAL 1/2LB	2.55	5.00	12.75
ACEITE OLITALIA OLIVA EX/V250M	145.95	2.00	291.90
ACEITUNA CARBONEL VRD C/HU180G	36.95	2.00	73.90
ACEITUNA EXCELENCIA DESHU300GR	52.15	2.00	104.30
NUEZ MIX DIAMOND 16OZ	172.55	1.00	172.55
ALMENDRAS KIRKLAND 3LB	721.25	1.00	721.25
TAJO DE RES MOLIDO PREMIUN LB	93.00	5.00	465.00
PAPA CLASIFICADA LB	15.60	6.00	93.60
CALAMAR EN AROS PANAMEI 16OZ	162.95	3.00	488.85
SOFRITO NATURAS CRIOLLO 227GR	18.00	5.00	90.00
LECHE SULA ENTERA 3.78LT	90.00	2.00	180.00
HIERBA BUENA MENTA	21.60	3.00	64.80
CANELA LBUE-COCINA MOLIDA 20GR	12.35	2.00	24.70
VINAGRE LA BUENA COCINA 24OZ	24.15	1.00	24.15
PAN PITA 5UNDS	58.30	4.00	233.20
MAYONESA HELLMANNS 400GR	33.20	1.00	33.20
TOMATE CHERRY LOCAL LB	39.95	2.00	79.90
MASA DE FILO LB	140.00	1.00	140.00
SEMOLINA LB	40.00	3.00	120.00
CORDERO LB	80.00	10.00	800.00
AGUAZUL	45.00	3.00	135.00
		<b>Diario</b>	12,632.85
		<b>Semanal</b>	88,429.95
		<b>Mensual</b>	378,985.50

**Fuente: Supermercados La Colonia**

Mensualmente, los gastos de operación del restaurante ascienden a: L.60, 740.52 para el pago de cuatro empleados que representa dos salarios mínimos de L.11, 120.26 (Uno para el mesero | repartidor y el otro para la aseo), L.16, 500.00 para el sous chef y L.22, 000.00 para el chef. El mayor gasto de operación del restaurante es el alquiler del local que tiene un área de 100 metros cuadrados a razón de L.600.00 por metro cuadrado de alquiler. También se incluye un gasto mensual de L.14, 000.00 al mes por servicios públicos y un imprevisto de L.5, 000.00 para cubrir gastos de transporte, teléfono celular entre otros. Asimismo, se incluye el sueldo del administrador del restaurante, y el presupuesto para cubrir los gastos de los servicios de contabilidad, mercadeo y publicidad y legal, los cuales representan un poco más de L.46 ,000.00 al mes.

**Tabla No. 5 Gastos de Operación y de Administración**

Descripción de Gastos de Operación	Cantidad	Precio	Total
Chef	1.00	22,000.00	22,000.00
Sous Chef	1.00	16,500.00	16,500.00
Mesero   Repartidor y Aseo	2.00	11,120.26	22,240.52
Alquiler de Local	100.00	600.00	60,000.00
Energía	1.00	12,000.00	12,000.00
Agua	1.00	2,000.00	2,000.00
Imprevistos	1.00	5,000.00	5,000.00
		<b>Total</b>	139,740.52

Descripción de Gastos de Administración	Cantidad	Precio	Total
Administrador	1.00	30,000.00	30,000.00
Servicios de Contabilidad	1.00	5,560.13	5,560.13
Servicios de Mercadeo y Publicidad	1.00	5,560.13	5,560.13
Servicios Legales	1.00	5,560.13	5,560.13
		<b>Total</b>	46,680.39

**Fuente: Elaboración propia**

Para la elaboración de los estados de resultados y el cálculo de los flujos de efectivo, se realizó proyecciones a 5 años partiendo de la definición de los supuestos respectivos que se presentan a continuación: El diseño de la planta del restaurante cuenta con 10 mesas con 4 sillas en cada una (10 mesas \* 4 sillas = 40 clientes por hora) para una capacidad máxima de 160 clientes al día (80 clientes por dos horas de almuerzo y 80 clientes por dos horas de cena). Se proyecta que al inicio de las operaciones, el restaurante opera a una capacidad del 25.00% (40 clientes al día) y que cada cliente consume 4 porciones del menú. Por lo tanto,

son 160 porciones (40 clientes al día \* 4 ítems por cliente) del menú que se consumen diariamente. Dado que existen 16 ítems en el menú, se dividen las porciones consumidas entre el número de ítems en el menú para determinar cuántas porciones se consumen de cada ítem diariamente (160 porciones / 16 ítems = 10 porciones por ítem consumidos al día). Multiplicando los ítems consumidos al mes por el precio de venta de cada uno se obtienen las ventas. Asimismo, multiplicando los ítems consumidos por mes por el costo total de cada uno se obtienen los costos de venta.

Luego para calcular lo anterior anualmente, se estima un crecimiento del 10.00% en cuanto a la capacidad de operación del restaurante y el número de clientes.

Consecuentemente, lo anterior aumenta el número de porciones que se consumirán al día al igual que el número de porciones consumidas de cada ítem del menú. Cabe mencionar que al hacer esto, se tomó en cuenta el tema de inflación incrementándose el 4.50% al precio de venta y al costo total de los ítems del menú en los años subsiguientes.

**Tabla No. 6 Supuestos (Año 1 - Año 5)**

	1	2	3	4	5
Clientes: Capacidad Máxima por día - 2 horas de almuerzo y 2 horas de almuerzo cena (Diario)	25.00%	27.50%	30.25%	33.28%	36.60%
Clientes: 25.00% Capacidad Máxima   10.00% Crecimiento Anual	40.00	44.00	48.40	53.24	58.56
Porciones por persona	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Total porciones	160.00	176.00	193.60	212.96	234.26
Items en el menú	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00
Porciones de cada ítem en el menú al día	10.00	11.00	12.10	13.31	14.64



**Tabla No. 7 Precios de Venta (Año 1 - Año 5)**

Precios de Venta sin ISV	1	2	3	4	5
Hummus	43.48	45.43	47.48	49.62	51.85
Baba Ganoush	43.48	45.43	47.48	49.62	51.85
Aceitunas Marinadas	43.48	45.43	47.48	49.62	51.85
Dip de Alcachofas	56.52	59.07	61.72	64.50	67.40
Marmaón	86.96	90.87	94.96	99.23	103.70
Hojas de Uva	86.96	90.87	94.96	99.23	103.70
Emparedado de Falafel	130.43	136.30	142.44	148.85	155.55
Pierna de Cordero	130.43	136.30	142.44	148.85	155.55
Ensalada Griega	130.43	136.30	142.44	148.85	155.55
Arroz Negro con Calamar	143.48	149.93	156.68	163.73	171.10
Espaguetis Mediterráneos	104.35	109.04	113.95	119.08	124.44
Baklava	52.17	54.52	56.98	59.54	62.22
Deditos de Princesa	17.39	18.17	18.99	19.85	20.74
Mamules	30.43	31.80	33.24	34.73	36.29
Harise	43.48	45.43	47.48	49.62	51.85
Macedonia de Frutas Medi	43.48	45.43	47.48	49.62	51.85
Refresco Natural	43.48	45.43	47.48	49.62	51.85

**Tabla No. 8 Costos (Año 1 - Año 5)**

Costos	1	2	3	4	5
Hummus	13.84	14.46	15.11	15.79	16.50
Baba Ganoush	14.49	15.14	15.82	16.54	17.28
Aceitunas Marinadas	14.09	14.72	15.39	16.08	16.80
Dip de Alcachofas	18.17	18.99	19.84	20.73	21.67
Marmaón	29.63	30.96	32.36	33.81	35.33
Hojas de Uva	39.78	41.57	43.44	45.40	47.44
Emparedado de Falafel	57.45	60.04	62.74	65.56	68.51
Pierna de Cordero	67.05	70.07	73.22	76.52	79.96
Ensalada Griega	60.70	63.43	66.29	69.27	72.39
Arroz Negro con Calamar	70.72	73.90	77.23	80.70	84.33
Espaguetis Mediterráneos	34.50	36.05	37.67	39.37	41.14
Baklava	16.63	17.38	18.16	18.98	19.83
Deditos de Princesa	5.34	5.58	5.83	6.09	6.37
Mamules	9.50	9.93	10.37	10.84	11.33
Harise	14.50	15.15	15.83	16.55	17.29
Macedonia de Frutas Medi	12.38	12.94	13.52	14.13	14.76
Refresco Natural	23.98	25.06	26.19	27.37	28.60

El mismo criterio también se aplicó a los gastos de operación ((Gastos de Operación \* 12 Meses) + (Aguinaldo y Catorceavo del Chef, Sous Chef, Mesero | Repartidor)) y de administración ((Gastos de Administración \* 12 Meses) + (Aguinaldo y Catorceavo del Administrador)), mismo que están incluidos en los estados de resultados. Lo anterior es importante para el cálculo de las proyecciones de ventas y costos (Operando 344 días al año) y todos estos datos son esenciales para determinar los estados de resultados y por ende la obtención de los flujos de efectivo de cada año. Cabe mencionar, que el valor de

depreciación es el 99.00% del valor total del mobiliario y equipo utilizando una depreciación fija a 10 años. A continuación se presentan los estados de resultados proyectados del restaurante para un período de cinco años.

**Tabla No. 9 Estados de Resultados (Año 0, 1 y 2)**

Año	0	1	2
Ventas		4,232,695.65	4,865,483.65
Costo Ventas		1,729,460.00	1,988,014.27
<b>Margen Bruto</b>		<b>2,503,235.65</b>	<b>2,877,469.38</b>
<b>Margen Bruto %</b>		<b>59%</b>	<b>59%</b>
Gastos de Operación		1,798,367.28	1,879,293.81
Gastos de Administración		620,164.68	648,072.09
<b>EBITDA</b>		<b>84,703.69</b>	<b>350,103.48</b>
Intereses		-	-
Tasa de Seguridad		-	-
Depreciación		47,232.11	47,232.11
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>37,471.58</b>	<b>302,871.37</b>
25% Impuesto		9,367.90	75,717.84
<b>Utilidad Neta</b>		<b>28,103.69</b>	<b>227,153.53</b>
<b>Flujo de Caja</b>			
Utilidad Neta		28,103.69	227,153.53
Depreciación +		47,232.11	47,232.11
Pago Capital -		-	-
Inversiones		-	-
Cambio de Capital de Trabajo		-	43,092.38
<b>Flujo de Caja Antes Antes 10% Imp. Dividendo</b>		<b>75,335.80</b>	<b>231,293.26</b>
Dividendo		-	-
<b>Flujo de Caja Neto</b>		<b>75,335.80</b>	<b>231,293.26</b>
Flujo Acumulado	- 1,042,498.45	- 967,162.65	- 735,869.39

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla No. 10 Estados de Resultados (Año 3, 4 y 5)**

Año	3	4	5
Ventas	5,592,873.46	6,429,008.04	7,390,144.74
Costo Ventas	2,285,222.40	2,626,863.15	3,019,579.19
<b>Margen Bruto</b>	<b>3,307,651.05</b>	<b>3,802,144.89</b>	<b>4,370,565.55</b>
<b>Margen Bruto %</b>	<b>59%</b>	<b>59%</b>	<b>59%</b>
Gastos de Operación	1,963,862.03	2,052,235.82	2,144,586.43
Gastos de Administración	677,235.33	707,710.92	739,557.92
<b>EBITDA</b>	<b>666,553.69</b>	<b>1,042,198.14</b>	<b>1,486,421.20</b>
Intereses	-	-	-
Tasa de Seguridad	-	-	-
Depreciación	47,232.11	47,232.11	47,232.11
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>619,321.58</b>	<b>994,966.03</b>	<b>1,439,189.09</b>
25% Impuesto	154,830.39	248,741.51	359,797.27
<b>Utilidad Neta</b>	<b>464,491.18</b>	<b>746,224.52</b>	<b>1,079,391.82</b>
<b>Flujo de Caja</b>			
Utilidad Neta	464,491.18	746,224.52	1,079,391.82
Depreciación +	47,232.11	47,232.11	47,232.11
Pago Capital -	-	-	-
Inversiones	-	-	-
Cambio de Capital de Trabajo	- 49,534.69	- 56,940.12	- 65,452.67
<b>Flujo de Caja Antes Antes 10% Imp. Dividendo</b>	<b>462,188.61</b>	<b>736,516.51</b>	<b>1,061,171.25</b>
Dividendo	-	-	-
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>462,188.61</b>	<b>736,516.51</b>	<b>1,061,171.25</b>
Flujo Acumulado	- 273,680.78	462,835.73	1,524,006.98

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla No. 11 Plazo de Recuperación, Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto**

<b>Plazo de Recuperación</b>	<b>3.37</b>
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR) 5 años</b>	<b>27%</b>
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>15.00%</b>
<b>Valor Presente Neto (VPN) 5 años</b>	<b>450,493.75</b>

**b**

**Fuente: Elaboración propia**

Como se observa en las tablas, la inversión inicial de este proyecto es de más de un millón de lempiras. En la determinación del plazo de la recuperación de la inversión inicial, se tomó el flujo de caja neto en un periodo de cinco años y se visualiza que la inversión inicial se recupera 3.37 años. Por otra parte, la tasa interna de retorno (TIR) es del 27% calculada a cinco años, lo cual es un buen indicador de la rentabilidad del restaurante mediterráneo. Por otra parte, el valor presente neto (VPN) es otro instrumento financiero

que se utiliza para determinar la rentabilidad de un proyecto. En tal sentido, al evaluar el proyecto con el VPN, se descontaron los flujos de efectivo de cada año a su valor presente utilizando una tasa de descuento del 15.00%. Según waccexpert.com, la tasa de descuento para el sector de bebidas y comidas en Honduras es de 13.74%. Sin embargo, se utilizó 15.00% para castigar más el modelo. A la sumatoria de todos estos flujos de efectivo descontados, se le resta la inversión inicial del proyecto, resultando con un valor de L.450,493.75. Lo anterior confirma que el proyecto es rentable.

**Imagen No. 7 Costo medio ponderado de capital**

The image shows a web interface for calculating WACC. At the top, there are two dropdown menus: 'Country' set to 'HONDURAS' and 'Sector' set to 'FOOD & BEVERAGE'. Below these, a table lists the components of the WACC calculation:

<b>WACC</b>	<b>13.74%</b>
Weight of Debt	9.00%
Corporate Tax Rate	30.00%
Cost of Debt	8.52%
Annual Inflation Rate	5.20%
Country Risk Premium	6.00%
Risk Free Rate	2.52%
Unlevered Beta	0.77
Market Premium	6.63%

To the right of the table, a summary box states: "In Honduras, the WACC for Food & beverage is 13.74%. Based on your company's specific characteristics, it can vary from 11.01% to 16.54%". A button labeled "Detailed assumptions" is located below this text.

**Fuente: [www.waccexpert.com](http://www.waccexpert.com)**

## Análisis de Sensibilidad

Tabla No. 12 Estados de Resultados (Año 0, 1 y 2)

Año	0	1	2
Ventas		4,232,695.65	4,644,325.30
Costo Ventas		1,729,460.00	1,897,649.99
<b>Margen Bruto</b>		<b>2,503,235.65</b>	<b>2,746,675.32</b>
<b>Margen Bruto %</b>		<b>59%</b>	<b>59%</b>
Gastos de Operación		1,798,367.28	1,879,293.81
Gastos de Administración		620,164.68	648,072.09
<b>EBITDA</b>		<b>84,703.69</b>	<b>219,309.42</b>
Intereses		-	-
Tasa de Seguridad		-	-
Depreciación		47,232.11	47,232.11
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>37,471.58</b>	<b>172,077.31</b>
25% Impuesto		9,367.90	43,019.33
<b>Utilidad Neta</b>		<b>28,103.69</b>	<b>129,057.98</b>
<b>Flujo de Caja</b>			
Utilidad Neta		28,103.69	129,057.98
Depreciación +		47,232.11	47,232.11
Pago Capital -		-	-
Inversiones		-	-
Cambio de Capital de Trabajo		-	28,031.66
<b>Flujo de Caja Antes Antes 10% Imp. Dividendo</b>		<b>75,335.80</b>	<b>148,258.43</b>
Dividendo		-	-
<b>Flujo de Caja Neto</b>		<b>75,335.80</b>	<b>148,258.43</b>
Flujo Acumulado	- 1,042,498.45 -	967,162.65 -	818,904.22

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 13 Estados de Resultados (Año 3, 4 y 5)

Año	3	4	5
Ventas	5,095,985.94	5,591,570.57	6,135,350.81
Costo Ventas	2,082,196.45	2,284,690.05	2,506,876.16
<b>Margen Bruto</b>	<b>3,013,789.49</b>	<b>3,306,880.52</b>	<b>3,628,474.65</b>
<b>Margen Bruto %</b>	<b>59%</b>	<b>59%</b>	<b>59%</b>
Gastos de Operación	1,963,862.03	2,052,235.82	2,144,586.43
Gastos de Administración	677,235.33	707,710.92	739,557.92
<b>EBITDA</b>	<b>372,692.13</b>	<b>546,933.78</b>	<b>744,330.30</b>
Intereses	-	-	-
Tasa de Seguridad	-	-	-
Depreciación	47,232.11	47,232.11	47,232.11
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>325,460.02</b>	<b>499,701.67</b>	<b>697,098.19</b>
25% Impuesto	81,365.00	124,925.42	174,274.55
<b>Utilidad Neta</b>	<b>244,095.01</b>	<b>374,776.25</b>	<b>522,823.64</b>
<b>Flujo de Caja</b>			
Utilidad Neta	244,095.01	374,776.25	522,823.64
Depreciación +	47,232.11	47,232.11	47,232.11
Pago Capital -	-	-	-
Inversiones	-	-	-
Cambio de Capital de Trabajo	- 30,757.74 -	33,748.93 -	37,031.02
<b>Flujo de Caja Antes Antes 10% Imp. Dividendo</b>	<b>260,569.38</b>	<b>388,259.43</b>	<b>533,024.74</b>
Dividendo	-	-	-
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>260,569.38</b>	<b>388,259.43</b>	<b>533,024.74</b>
Flujo Acumulado	- 558,334.84 -	170,075.41 -	362,949.32

Fuente: Elaboración propia

**Tabla No. 14 Plazo de Recuperación, Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto**

<b>Plazo de Recuperación</b>	4.32
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR) 5 años</b>	8%
<b>Tasa de Descuento</b>	15.00%
<b>Valor Presente Neto (VPN) 5 años</b>	- 206,559.70

**Fuente: Elaboración propia**

En el análisis de sensibilidad, la única variable que cambio en la proyección de los estados de resultados fue el crecimiento anual de la capacidad máxima del restaurante, es decir, se redujo el crecimiento de un 10.00% anual a un 5.00%. En tal sentido, la inversión inicial se recupera en 4.32 años. Por otra parte, la tasa interna de retorno (TIR) es del 8% calculada a cinco años, lo cual es un buen indicador de la rentabilidad del restaurante. Sin embargo, el valor presente neto (VPN) es de - L.206, 559.70, lo que indica que el proyecto no es rentable bajo este escenario.

#### 4.5 Implementación

Este plan de negocios se pretende llevar a cabo en el mes de enero de 2018; por lo que ya se esta preparado con el capital semilla y los recursos financieros y técnicos para su operación.

##### 4.5.1 Cronograma de aplicación

**Tabla No. 15 Cronograma de aplicación**

<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Observaciones</b>
1. Publicidad	Julio 2018 a julio 2019	Fecha sujeta a cambio
2. Compra de mobiliario, equipo y suministros	Diciembre 2018	Fecha sujeta a cambio
3. Alquiler del local	Enero de 2018	Fecha sujeta a cambio
4. Contratación y capacitación del personal	Diciembre de 2018	Fecha sujeta a cambio
4. Contratación de proveedores	Diciembre 2018	Fecha sujeta a cambio
5. Apertura	Febrero 2018	Fecha sujeta a cambio

**Fuente: Elaboración propia**

##### 4.5.2 Detalle de las actividades y responsable de la ejecución

**Tabla No. 16 Detalle de las actividades y responsable de la ejecución**

<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
1. Publicidad	Julio 2018 a julio 2019	El encargado de servicios de mercadeo
2. Compra de mobiliario, equipo y suministros	Diciembre 2018	El administrador
3. Alquiler del local	Enero de 2018	El administrador
4. Contratación y capacitación del personal	Diciembre de 2018	El administrador
4. Contratación de proveedores	Diciembre 2018	El administrador
5. Apertura	Febrero 2018	El administrador

**Fuente: Elaboración propia**

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

1. La investigación mostró que los capitalinos tienen un alto gusto por la comida extranjera, incluyendo la mediterránea oriental (Grecia, Turquía, Palestina y el Líbano), que pese a su exquisitez, no se conoce mucho en la ciudad; por lo que existe un vacío de oferta de estos platos en Tegucigalpa. La oferta del mercado actual en el lugar para este tipo de comida, no satisface las necesidades de los clientes, por lo que se recomienda aprovechar la oportunidad de inversión.
2. El análisis técnico determinó que el lugar más adecuado para establecer este tipo de negocios es en el Boulevard Morazán; que la materia prima, maquinaria, equipo y el personal adecuado para la operación del restaurante es relativamente fácil de encontrar en Tegucigalpa o sus alrededores. Los precios del menú son competitivos ya que están en el rango de los precios que ofrecen similares restaurantes de Tegucigalpa.
3. El análisis financiero del proyecto demuestra que el período de recuperación de la inversión sería de 3.37 años; en cinco años, la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto es de 27%; también en un período de cinco años el valor presente neto de la inversión es de L.450, 493.75. En base a esta información, se concluyó que el proyecto es rentable.

### 5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda la ejecución del proyecto para el establecimiento y operación del restaurante de comida mediterránea oriental (Grecia, Turquía, Palestina y el Líbano), y enfocarse en brindar un servicio de calidad, precios accesibles y variedad en los menús.
2. Para lograr maximizar la rentabilidad se recomienda se inicien negociaciones para rentar el local en el Centro Morazán del Boulevard Morazán; así como con proveedores para la adquisición de materias primas y el mobiliario y equipo y demás insumos que se necesiten. Simultáneamente, se recomienda proceder a la publicación



del concurso de las posiciones para así contar con personal con experiencia en la industria, que aporte un valor agregado y ayude a mejorar los procesos actuales, especialmente en el departamento de cocina.

3. Finalmente, debido a la viabilidad técnica y financiera del proyecto, se recomienda proceder a la organización legal de la empresa y a la suscripción del capital necesario para el financiamiento total de la inversión inicial y proceder a la ejecución del proyecto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central de Honduras. (2018). Obtenido de [http://www.bch.hn/honduras\\_en\\_cifras.php](http://www.bch.hn/honduras_en_cifras.php)
- Banco Central de Honduras. (2018). Obtenido de [http://www.bch.hn/tipo\\_de\\_cambiom.php](http://www.bch.hn/tipo_de_cambiom.php)
- Banco Central de Honduras. (2018). Obtenido de [http://www.bch.hn/indice\\_precios\\_pub.php](http://www.bch.hn/indice_precios_pub.php)
- Banco Mundial. (2017). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/pais/honduras>
- Berry, T. (S.F.). Bplans. Obtenido de <https://timberly.bplans.com/a-short-history-of-business-plans/>
- Campuzano. (2008). Diseño de un plan de negocios para la creación de una cafetería y restaurante en la ciudad de Quito. Universidad Andina Simón Bolívar.
- El Correo del Golfo. (17 de 10 de 2017). Obtenido de <http://elcorreo.ae/gastro/conozca-20-mejores-platos-cocina-oriente-medio>
- Friend y Stefan. (2008). Cómo diseñar un plan de negocios. Buenos Aires, Cuatro Media.
- García, G. (2006). Guía para elaborar planes de negocio. Quito - Ecuador, Primera Edición.
- García, R. (2001). El Restaurante Caraqueño: Claves del éxito, una propuesta de las áreas donde se encuentran los factores que influyen en el éxito de un restaurante. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Kellinger, F. (2003). Investigación del Comportamiento. Técnicas Metodologías. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Kotler, Cámara, Grande y Cruz. (2015). Dirección de Marketing. España, Prentice Hall Iberia, Primera Edición.
- Mc Eachern, W. (2003). Microeconomía: Una introducción contemporánea, México DF, Thomson Learning.
- Osterwalder, A; Pigneur, Y. (2009). Business Model Generation. USA: Publicación propia.
- Parmerlee, D. (2007). Como preparar un plan de marketing. Buenos Aires: Colección habla. Editorial Gestión.
- Pernia, N. (2010). Estrategias para la comercialización del gel de sábila en los estados Falcón y Zulia. Tesis de maestría en gerencia de mercadeo. Maracaibo: Universidad Rafael Belloso Chacín.

Porter, M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, Vol 12.

Revista DINERO, (31 de agosto de 2007), “Mundo Gastronómico un nuevo negocio”, N° 285.

Robert Kaplan y Robin Cooper, *Coste & Efecto*, Barcelona, Harvard Business School Press Boston, 2003, p. 14.

Sapag, N. (1989) *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Mc Graw Hill, México.

Tamayo y Tamayo (1994) *El enfoque de la investigación científica*. México Limusa.

Thompson, I. (2009). Definición de Cliente. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

Zúniga, E. (2018). Tegucigalpa M.D.C.

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta

Encuesta de mercado para la creación de un restaurante de comida mediterránea, la cual es una mezcla de sabores provenientes de las comidas españolas, italianas, árabes, griegas y francesas, mismas que se conocen por sus ingredientes naturales, frescos y de gran calidad, lo cual es de gran beneficio para la salud de las personas.

Instrucciones: Seleccione la opción que considera más exacta.

1. ¿Acostumbra usted a comer en restaurantes?
  - a. Sí
  - b. No
  - c. ¿Por qué no?

---
2. ¿Por qué razón prefiere comer en un restaurante?
  - a. Por entretenimiento
  - b. Porque no tengo quien me cocine
  - c. Por falta de tiempo para cocinar
  - d. Otro
3. ¿Cuáles son los restaurantes que con mayor frecuencia acostumbra a visitar en Tegucigalpa?
  - a. \_\_\_\_\_
  - b. \_\_\_\_\_
  - c. \_\_\_\_\_
4. ¿Qué valora usted en un restaurante? Ordene de 1 a 7, siendo 1 el más importante y 7 el menos importante.
  - a. Calidad de los platos ( )
  - b. Variedad del menú ( )
  - c. Precios ( )
  - d. Calidad en servicio ( )
  - e. Que tenga estacionamiento ( )
  - f. Promociones ( )
  - g. Ubicación ( )
5. ¿Acostumbra a llevar a niños a comer en restaurantes?
  - a. Sí

- b. No
- c. N/A

6. ¿Con quiénes acostumbra usted a comer en restaurantes?

- a. Familiares
  - b. Amistades
  - c. Pareja
  - d. Otro. Especifique:
- 

7. ¿Qué clase de menú prefiere usted?

- a. Comida típica
  - b. Comida mediterránea
  - c. Comida americana
  - d. Comida asiática
  - e. Comida italiana
  - f. Otro. Especifique:
- 

8. ¿Estaría dispuesto a visitar un nuevo restaurante especializado en comida mediterránea con menús saludables?

- a. Sí
  - b. No
  - c. ¿Por qué no?
- 

**Si su respuesta es no, pase a los datos demográficos.**

9. ¿Dónde prefiere que esté ubicado este restaurante?

- a. Zona Miraflores
  - b. Zona Blvd. Morazán
  - c. Zona Blvd. Juan Pablo II
  - d. Zona Palmira
  - e. Zona aeropuerto
  - f. Otra zona. Especifique:
- 

10. ¿Cuál es tiempo en que con mayor frecuencia comería en este restaurante?

- a. Desayuno
- b. Almuerzo
- c. Cena
- d. Otro

11. ¿Con qué frecuencia asistiría usted a este restaurante?

- a. 1-2 veces al mes
  - b. 3-4 veces al mes
  - c. 5 o más veces al mes
  - d. Otro. Especifique:
- 

12. ¿Con cuántas personas comería en este restaurante?

- a. Con ninguna
- b. Con 1
- c. Con 2
- d. Con 3
- e. Con más de 3

13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar usted por un plato de almuerzo de comida saludable - mediterránea?

- a. Entre L.100.00 y L.150.00
- b. Entre L.151.00 y L.200.00
- c. Entre L. 201.00 y L. 250.00
- d. Más de L.250.00

14. ¿Por qué medios se entera generalmente de nuevos restaurantes?

- a. Radio
  - b. TV
  - c. Periódicos
  - d. Redes sociales
  - e. Otro. Especifique:
- 

15. ¿Qué redes sociales prefieres usar?

- a. Facebook
- b. Twitter
- c. Instagram
- d. Snapchat
- e. Otro

### **Datos Demográficos**

Edad

- a. 18-25

- b. 26-35
- c. 36- 50
- d. 51 o Más

Sexo

- a. Masculino
- b. Femenino

Ocupación

- a. Asalariado
  - b. Empresario
  - c. Ama de casa
  - d. Estudiante
  - e. Otro. Especifique:
- 

Ingresos familiares:

- a. Menos de L.10,000.00
- b. Entre L.10,001.00 y L.20,000.00
- c. Entre L. 20,001.00 y L.30,000.00
- d. Entre L.30,001.00 y L.40,000.00
- e. Entre L.40,001.00 y L.50,000.00
- f. Más de L.50,000.00

Anexo 2. Visto Bueno para la entrega de Trabajo Final de Graduación – Asesor Metodológico



Daniel Busmail <dbusmail@gmail.com>

---

**Visto Bueno para la entrega de Trabajo Final de Graduación**

1 message

---

**RIVERA A RIVERA VIANNEY PATRICIA** <patricia\_villalta@unitec.edu>  
To: Daniel Busmail <dbusmail@gmail.com>

Wed, Jul 11, 2018 at 5:15 PM

Señores

Facultad de Postgrado

Estimados señores:

En mi condición de docente de la asignatura de Proyecto de Graduación, por este medio hago constar que el Trabajo Final de Graduación "DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UN RESTAURANTE DE COMIDA MEDITERRÁNEA" sustentado por DANIEL BUSMAIL AGUILAR, previo a la investidura del título de MÁSTER EN FINANZAS, cuenta con mi aprobación para su entrega a la facultad.



Anexo 3. Visto Bueno para la entrega de Trabajo Final de Graduación – Asesor Temático

Tegucigalpa, M.D.C.  
11 de julio de 2018

Facultad de Postgrado  
Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC)  
Ciudad

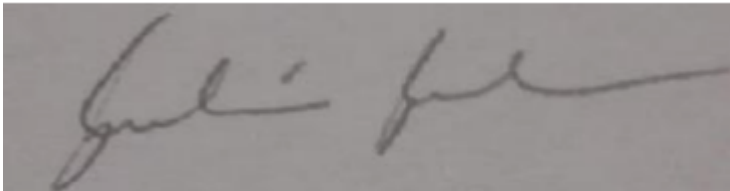
A quien corresponda,

La presente nota es para dar mi Visto Bueno sobre el Proyecto de Graduación de Daniel Busmail Aguilar, titulado:

“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UN RESTAURANTE DE COMIDA MEDITERRÁNEA”.

Aprovecho la oportunidad para felicitar a Daniel Busmail Aguilar por el gran esfuerzo realizado para completar su Proyecto de Graduación.

Atentamente,

A rectangular box containing a handwritten signature in dark ink. The signature is cursive and appears to read 'Rubén Palma'.

Rubén Alejandro Palma Gálvez

## GLOSARIO

**Economía:** La ciencia social que estudia la producción, la distribución y el consumo de los bienes y servicios es conocido como la economía. La economía estudia el gran problema que enfrentan las sociedades al tener que elegir entre una cantidad de bienes y servicios que son escasos con el fin de obtener su mayor satisfacción

**Macroeconomía:** Se enfoca en estudiar la economía como un conjunto en donde se analizan temas como el producto interno bruto (PIB), el índice de precios al consumidor (IPC), la inflación y la tasa de desempleo.

**Microeconomía:** Se enfoca en los problemas que enfrentan las industrias, las empresas y los hogares.

**Producto interno bruto (PIB):** Es conocido como el valor monetario que está compuesto de todos los bienes y servicios producidos por una economía (País) durante un periodo de tiempo determinado.

**Índice de precios al consumidor (IPC):** También conocido como el índice de costo de vida, primero mide la variación que existe en los precios de los bienes y servicios consumidos (Por asalariados que viven en zonas urbanas) de una muestra mucho más amplia del que considera el IPC. Luego, lo que mide el IPC es el costo de la canasta básica.

**Inflación:** Es el incremento en los precios de los bienes y servicios generalizado.

**Tasa de desempleo:** Mide a las personas que están desempleadas y que buscan empleo. Las personas “activas” son consideradas las que se ponen en contacto con los empleadores, buscan agencias que brindan apoyo para conseguir empleo e incluso leen anuncios sobre ofertas de trabajo.

**Mercadeo:** Se refiere a las actividades de una empresa asociada con la compra y venta de bienes y servicios, también incluye la publicidad, la venta y entrega de los productos a los

clientes. Profesionales que se dedican al mercadeo en las empresas tratan de llamar la atención de las audiencias meta utilizando diseños de empaque, eslogan, lemas publicitarios, endosos de personas famosas y anuncios a través de los medios de comunicación.

Segmento de mercado: Es una porción de un mercado más grande cuyas necesidades difieren un poco del mercado más grande. En vista de que un segmento de mercado tiene necesidades particulares, una empresa que desarrolla un producto enfocándose solamente en las necesidades de ese segmento será capaz de satisfacer en mejor grado los deseos de dicho segmento que una empresa, cuyo producto o servicio trata de suplir las necesidades de múltiples segmentos.

Mercado meta: Es aquel segmento o segmentos de un mercado más grande en el cual se enfoca el esfuerzo de mercadeo. Dicha decisión se basa en la capacidad para proveer al segmento o segmentos seleccionados un valor superior por lo que paga el cliente.

Estrategia del mercadeo: Consiste en contestar la interrogante ¿Cómo se proveerá un valor superior al cliente del mercado meta? La respuesta a dicha pregunta requiere la formulación de una combinación consistente de mercadeo que incluya el producto, el precio, las comunicaciones, la distribución y los servicios provistos al mercado meta. Es la combinación de estos elementos que satisface las necesidades de los clientes y provee valor al cliente.

Contabilidad: Consiste en la recolección de información financiera y económica. Las mediciones económicas, son provistas por el sistema de contabilidad y están indicadas en términos financieros. Dichas mediciones económicas se estructuran conjuntamente en reportes que incluye la información esencial para el planeamiento de las activadas, el control de las operaciones y para la toma de decisiones por los gerentes de los negocios. La contabilidad también provee, reportes financieros que son requeridos por personas externas que invierten en los negocios, les prestan dinero o les extiende crédito. La contabilidad también brinda los reportes que son utilizados por las agencias gubernamentales que

regulan los negocios y por las autoridades fiscales tales como el Servicio de Administración de Rentas (SAR) quien deberá de determinar la cantidad correcta de impuestos que se colectan.

La contabilidad financiera: Es la contabilización de los asuntos financieros de las entidades con el propósito de reportar tales asuntos hacia fuera de la entidad.

La contabilidad gerencial: Es la contabilización y reporte de información para los gerentes dentro de la organización.

El presupuesto: Es un plan cuantitativo completo para la utilización de los recursos financieros de una empresa durante un periodo de tiempo establecido.

El estado de resultados: Es un indicador financiero que dicta el desempeño económico de una empresa en un periodo de tiempo determinado. En él, se provee un resumen de los gastos que incurre una empresa por las actividades operativas y no operativas al igual que los ingresos que genera la misma. Cabe mencionar que dicha herramienta establece la ganancia o pérdida neta de la empresa.

Finanzas: Describe la administración, la creación y el estudio del dinero así como las inversiones y otros instrumentos financieros.

Análisis financiero: Comienza con el detalle de la inversión inicial en el año cero (Inicio) en los activos del mismo.

Evaluación de proyecto: Consiste en el cálculo del valor actual de uno o de una serie de flujos de efectivo que se esperan recibir en un periodo específico futuro.

Valor presente neto: Es la diferencia entre el valor de un activo (Flujos de efectivo futuros descontados al presente) y su inversión inicial. Un valor presente neto positivo, representa un incremento de la riqueza porque el activo vale más de lo que cuesta. Mientras un valor

presente negativo, disminuye la riqueza ya que el activo vale más de lo que vale.