



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN Y DESARROLLO TURÍSTICO**

**TEMA DEL ENSAYO “LÍNEA DE RESTAURACIÓN: PLAN DE  
NEGOCIOS”**

**COMPONENTE PRÁCTICO DEL EXÁMEN COMPLEXIVO PREVIO A  
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

**LICENCIADA EN GESTIÓN Y DESARROLLO TURÍSTICO**

**AUTOR:**

**MUÑOZ BERNABÉ MARÍA JOSÉ**

**PROFESOR GUÍA:**

**ING. LINZÁN RODRÍGUEZ SORAYA MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**ENERO 2021**

## **APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

En mi calidad de Profesor guía del Ensayo titulado, “**LÍNEA DE RESTAURACIÓN: PLAN DE NEGOCIOS**”, elaborado por la Srta. MUÑOZ BERNABÉ MARÍA JOSÉ, de la Carrera Gestión y Desarrollo Turístico de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado (a) en Gestión y Desarrollo Turístico, con la modalidad examen complejo, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente



---

Ing. Jessica Soraya Linzán Rodríguez MSc.

**PROFESOR GUÍA**

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente trabajo de Titulación denominado “LÍNEA DE RESTAURACIÓN: PLAN DE NEGOCIOS” PROVINCIA DE SANTA ELENA, elaborado por la Srta. MUÑOZ BERNABÉ MARÍA JOSÉ, declaro que la concepción, análisis y resultados son netamente originales que aportan a la actividad científica educativa empresarial y administrativa **Transferencia de los derechos autorales**. Declaro que, una vez aprobado el trabajo de investigación otorgado por la Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Gestión y Desarrollo Turístico, pasan a tener los derechos autorales correspondientes, convirtiéndose exclusivamente propiedad de la Universidad Estatal Península de Santa Elena y su reproducción total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibido en cualquier instancia.

Atentamente,



Muñoz Bernabé María José  
C.I. 2450420480

## AGRADECIMIENTO

*A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por abrirme las puertas al mundo de la educación superior, para especializarme en la carrera escogida y afianzar mis conocimientos y ser un aporte en la sociedad.*

*A mis maestros de cátedra, por los conocimientos impartidos día a día, pues gracias a aquello pude formarme y aprender temáticas de gran importancia en el ámbito de estudio, las cuales significan un gran apoyo para explorar el mundo profesional y tener un excelente desenvolvimiento en un futuro laboral.*

*A mi profesor guía, por la paciencia y conocimientos brindados en el transcurso como docente y en la etapa final, para poder cumplir con los requisitos que exigía el desarrollo del trabajo de titulación.*

*A mis padres, por ser mi guía y apoyo constante durante toda mi etapa de educación superior, brindándome su ayuda económica y emocional para continuar con mis estudios y jamás desistir. También le debo agradecimiento a mi enamorado por estar a mi lado durante todo este proceso, compartiéndome sus conocimientos y siendo mi complemento diario en cada una de las pruebas o tareas que conlleva y exige la vida universitaria.*

*MARÍA JOSÉ MUÑOZ BERNABÉ*

## DEDICATORIA

*El presente trabajo se lo dedico a Dios, por ser mi fortaleza en los momentos que sentía ya no poder más e intentaba desistir, pues la vida de un estudiante universitario está llena de retos y pruebas que hay que superar a diario, y; en cada una, él siempre me mostró la salida para mantenerme en pie de lucha por mis sueños y lograr el tan anhelado título universitario.*

*También va dedicado a mi tía Patricia Bernabé Pizarro, mi primer ejemplo a seguir, ella fue licenciada y por cuestiones de la vida ya no está en el mundo terrenal, pero sé que desde el cielo está orgullosa de todo lo que estoy logrando y enviándome buenas vibras para no desfallecer jamás y poder demostrarme a mí y al mundo todo lo que puedo aportar, como ella en su momento lo hizo y por lo cual se ganó la admiración de muchos.*

*MARÍA JOSÉ MUÑOZ BERNABÉ*

**TRIBUNAL DE GRADO**



Ing. Soraya Linzan Rodríguez, MSc.  
**DIRECTORA CARRERA DE  
GESTIÓN Y DESARROLLO  
TURÍSTICO**



.....  
Ing. Soraya Linzan Rodríguez, MSc.  
**DOCENTE GUÍA**



.....  
Lic. Andrés Padilla Gallegos, MSc.  
**DOCENTE TUTOR**



.....  
Lic. Maritza Pérez Chiquito, MSc.  
**DOCENTE ESPECIALISTA**

## INDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>DESARROLLO .....</b>	<b>11</b>
<b>Importancia del Plan de Negocios .....</b>	<b>11</b>
Tipos de planes de negocio .....	15
<b>Clasificación de los modelos de planes de negocio .....</b>	<b>16</b>
<b>Plan resumido.....</b>	<b>16</b>
<b>Plan completo .....</b>	<b>16</b>
<b>Plan operativo .....</b>	<b>16</b>
<b>Necesidades de los clientes .....</b>	<b>16</b>
<b>Ventas del producto .....</b>	<b>17</b>
<b>Enfoque hacia la producción .....</b>	<b>17</b>
<b>Enfoque hacia el producto .....</b>	<b>17</b>
<b>Enfoque hacia las ventas .....</b>	<b>17</b>
<b>Enfoque hacia el mercadeo .....</b>	<b>17</b>
<b>Métodos para generar ideas de negocios .....</b>	<b>19</b>
<b>Paso 1: Generación de ideas de negocios .....</b>	<b>19</b>
<b>Paso 2: Identificación de la mejor idea de negocio .....</b>	<b>20</b>
<b>Paso 3: Análisis FODA, aplicado a la mejor idea de negocio.....</b>	<b>21</b>
<b>Paso 4: Contraste entre la idea de negocio identificada y la necesidad real de los posibles clientes-                 sondeo de mercado.....</b>	<b>23</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>25</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>26</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>27</b>

## LÍNEA DE RESTAURACIÓN: PLAN DE NEGOCIOS

### RESUMEN

Un plan de negocios es un documento formal en el cual se detalla el negocio o emprendimiento que se pretende llevar a cabo, dando a conocer las actividades a realizar y las áreas inmersas en el mismo, de tal manera que se obtenga un análisis del entorno, para de esta manera poder estudiar la viabilidad del proyecto y las estrategias idóneas para ejecutarlo. El objetivo de esta indagación es dar a conocer la importancia que tiene el Plan de Negocios en la línea de restauración, pues aquello es una guía para la ejecución de un proyecto. Mediante la información recolectada y la realidad que se vive en el entorno, se puede llegar a la conclusión que muchas veces los establecimientos de alimentos y bebidas no se mantienen en el mercado debido a que las cosas se realizan de una manera empírica o simplemente no existe un compromiso por parte de las personas al mando de estas ideas y planes.

**Palabras claves:** Plan, negocios análisis, viabilidad, estrategias.



## **RESTORATION LINE: BUSINESS PLAN**

### **ABSTRACT**

A business plan is a formal document in which the business or undertaking that is to be carried out is detailed, making known the activities to be carried out and the areas involved in it, in such a way that an analysis of the environment is obtained, in order to study the feasibility of the project and the ideal strategies to execute it. The objective of this inquiry is to make known the importance of the Business Plan in the restoration line, since that is a guide for the realization of a project. Through the information collected and the reality that exists in the environment, it can be concluded that many times food and beverage establishments do not remain in the market because things are done in an empirical way or simply do not exist a commitment from the people in charge of these ideas and plans.

**Keywords:** Plan, business, analysis, feasibility, strategies.

## INTRODUCCIÓN

El Plan de Negocios es un documento que significa una guía valiosa para las pequeñas, medianas y grandes empresas alrededor del mundo, esto debido a que de su realización dependerá la obtención del financiamiento requerido para hacer posible una idea de negocio, pues este es un requisito que debe ser presentado a los bancos o posibles inversionistas, quienes a partir de aquello decidirán si les conviene o no hacer uso de sus recursos en el proyecto presentado.

Esta herramienta no es de suma obligación en el ámbito empresarial, pero, su contenido abarca una estructura en la cual están inmersas todas las áreas del negocio, y, detalla la función y actividad de cada una respecto a lo que se desea emprender, pues puede haber personas con ideas de negocio muy buenas, pero si no existe un documento de respaldo que evidencie de una manera clara y concisa la viabilidad del proyecto, será complicado que alguien se interese en invertir en el mismo.

Un Plan de Negocios bien estructurado, contiene por lo general tres secciones: análisis del entorno, estrategia y proyecciones financieras, cada una de estas áreas posee diferentes componentes basados en un análisis profundo respecto al negocio que se pretende poner en marcha. En el medio nacional, todos estos elementos en la mayoría de casos no tienen un seguimiento y control por parte de los representantes de los negocios turísticos, razón por la cual en ocasiones no se terminan cumpliendo las proyecciones propuestas.

El objetivo de esta indagación es dar a conocer la importancia que tiene el Plan de Negocios en la línea de restauración. Para la realización del Trabajo Integrador de Contenidos, se recolectó información teórica en base a fuentes secundarias, tales como: guías de turismo, libros, revistas y documentos de sitios web, las cuales permitieron obtener información bibliográfica fiable acerca de la línea de estudio, necesaria para la fundamentación del desarrollo y credibilidad de la información.

## **DESARROLLO**

### **Importancia del Plan de Negocios**

La planeación es una función administrativa necesaria en las empresas para la definición de los objetivos de negocio, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de diversos planes mediante los cuales se pretende integrar y coordinar las actividades laborales; por esta razón está ligada a los fines empresariales y los medios para lograrlos (Robbins & Coulter, 2014).

Ciertas personas tienen buenas ideas de cosas que quieren realizar para llevar a cabo un negocio, pero aquello no lo es todo, pues se requiere de una idea bien clara y elaborada, por lo cual es idóneo un proceso formal para tener un enfoque específico a manera de plan de negocios en el cual se detalle la idea de una manera más profunda (Zamorano Casal, 2012).

El hecho de contar con un plan de negocios bien estructurado genera confianza y reduce el riesgo de fracaso y pérdida financiera en el posible inversionista, pues esta persona es quien analizará cada uno de los puntos a detalle y al encontrarse frente a un escenario convincente, realista y posible de llevar a cabo, tendrá el interés de invertir en el negocio propuesto, debido a que le asegura mayores posibilidades de éxito (Viniestra, 2007).

Un Plan de Negocios puede ser aplicado para las pequeñas, medianas y grandes empresas, siendo un documento fundamental en la etapa de lanzamiento y desarrollo de negocios y sirve como referencia para quienes están al mando de la empresa, posibles inversores y posteriores subordinados, pues muestra información precisa y detallada necesaria acerca de los lineamientos de ejecución y viabilidad (Zamorano Casal, 2012).

La importancia del plan de negocios radica en la magnitud y alcances que conlleva para mantener un enfoque de lo que se desea emprender, su estructura abarca todas las áreas del negocio o empresa, lo cual permite tener una línea base referente a las diversas funciones y actividades a ejecutarse, haciendo más eficiente el proceso de planeación. La posibilidad de visualizar con mayor claridad una propuesta o negocio, facilita una mejor toma de decisiones (Viniestra, 2007).

El Plan de Negocios permite a la empresa tener una guía clara y precisa del camino que debe seguir toda la organización. Además, incluye aspectos relevantes de la empresa, lo cual permite identificar de una forma más clara y concisa, aspectos fundamentales como los objetivos, logros y factores distintivos, muchas veces no tan considerados pero que juegan un papel muy importante al momento de establecer la línea a seguir para garantizar el buen funcionamiento del negocio (Viniestra, 2007).

La preparación de un Plan de Negocios requiere de tiempo considerable, pues aquello posee secciones de información detallada sobre temas específicos y de mucha importancia tales como: quiénes serán los clientes y competidores, cuánto dinero necesitará para invertir en el negocio y acerca de algún tipo de valor agregado para diferenciarlo del resto de establecimientos de la misma área (Harvard Business Press, 2009).

A pesar de las ventajas que conlleva el contar con un Plan de Negocios, aquello no asegura el éxito de una empresa; asimismo el no contar con uno, no garantiza el fracaso, pero si cabe mencionar que permite seguir un camino más fácil y seguro, pues ayuda a identificar y anticiparse a los posibles aspectos claves que se presentarán a lo largo del camino y poder de esta manera desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos planteados (Viniestra, 2007).

El Plan de Negocios debe ser tomado en cuenta durante las primeras fases de la empresa, pues durante la preparación permite evaluar cuán factible es la idea, buscar alternativas necesarias y determinar acciones idóneas para el éxito del negocio, debido a que la aprobación de un proyecto, no depende únicamente de una idea extraordinaria, sino que va más allá de aquello al demostrar la factibilidad de llevarla a cabo y la capacidad vendedora al presentarlo (Zamorano Casal, 2012).

Cuando ya está culminado el plan hay que orientarlo hacia la puesta en marcha del negocio, cabe indicar, que aquello es en la mayoría de casos, una exigencia a ser presentada a banqueros, gerentes o inversionistas como respaldo al apoyo de crédito, haciendo posible el apoyo financiero y operativo para la ejecución de la idea de negocio (Zamorano Casal, 2012).

Esta herramienta es útil para la acertada toma de decisiones y sirve como guía general que orienta a los responsables del negocio en cada una de las etapas de vida de la empresa, pues en su estructura constan: resumen ejecutivo, introducción, análisis e investigación de mercado , matriz FODA, estudio de la competencia, estrategia, factores críticos de éxito, plan de marketing, recursos humanos, tecnología de producción, recursos e inversiones, factibilidad

técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera, dirección y gerencia, conclusiones y anexos (Zamorano Casal, 2012).

Tabla 2

Componentes típicos del plan de negocio

<b>Primera parte: Análisis del entorno y clima de negocios</b>	
<i>Sección</i>	<i>Objetivo</i>
<b>1. Resumen ejecutivo</b>	Resumir la oportunidad de negocios (descripción de la empresa, misión, estado de desarrollo, productos y servicios, mercado objetivo, estrategia de mercados y ventas, competidores, ventajas competitivas, organización ya administración, operaciones/tecnología, responsabilidad social y ambiental, finanzas/ingresos y ganancias esperados, objetivos a largo, plazo/volumen de ventas, número de empleados, % participación en el mercado, inversión/cantidad de dinero necesario, ventas, costo de bienes y servicios, utilidad, VAN, TIR).
<b>2. Descripción de la empresa</b>	Proveer un perfil de la empresa (metas a mediano y largo plazo, análisis FODA)
<b>3. El concepto del negocio</b>	Describir el valor de la empresa para los clientes (necesidades que satisfacen los servicios o productos ofrecidos, tipos de clientes).
<b>4. Análisis de la industria</b>	Describir varios aspectos del sector (características del sector turístico).
<b>5. Mercado objetivo</b>	Identificación de los clientes en el mercado (características cuantitativas y cualitativas, perfil del cliente potencial).
<b>6. Producto o servicio</b>	Describir el producto o servicio de la empresa (disponibilidad, fortalezas, ventajas competitivas/precio, calidad, valor diferencial).

7. La competencia	Describir la posición de la competencia en el mercado objetivo y compararla con la propia empresa (¿hay lugar en el mercado para el negocio? ¿Cuál es la mejor manera de ocupar nichos?, competidores directos, competidores indirectos).
<b>Segunda parte: Estrategia</b>	
<i>Sección</i>	<i>Objetivo</i>
8. Promoción	Factores principales y estrategias de promoción y mercadeo.
9. Proyección de ventas	Especificar las proyecciones de ventas en términos de unidades y dinero.
10. Operaciones	Describir los factores críticos de la producción de sus servicios o productos (ventas trimestrales y anuales, equipamiento, control de inventarios).
11. Organización y administración	Describir la estructura organizacional de la empresa (cargos, funciones).
12. Largo plazo	Describir los objetivos y prioridades que tiene la empresa por los próximos cinco años (capital humano, productos, equipamiento).
<b>Tercera parte: Proyecciones financieras</b>	
<i>Sección</i>	<i>Objetivo</i>
13. Proyecciones financieras	Establecer los supuestos más importantes para poder proyectar los resultados financieros de la empresa (recursos técnicos, humanos, económicos y materiales para puesta en marcha del negocio).
14. Información anexa	Cronogramas

Fuente: *adaptado de* (Zamorano Casal, 2012)

Tabla 1

## Tipos de planes de negocio

<b>Etapas del ciclo de vida</b>	<b>Nombre del plan</b>	<b>Objetivo de la empresa</b>	<b>Variable clave</b>
<b>Nacimiento</b>	Plan de negocios de un nuevo lanzamiento	Penetración de mercado	Participación en el mercado
	Plan de negocios de una nueva empresa	Atraer una Pyme o una corporación	ROI de la Pyme ROI de la corporación
<b>Crecimiento</b>	Plan de negocios de monitoreo	Penetración de mercado Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado. Productividad
	Plan de negocios para vender la empresa	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
<b>Madurez</b>	Plan de negocios de monitoreo	Chequeo de mercado Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado. Productividad
	Plan de negocios para vender la empresa	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
<b>Declinación</b>	Plan de negocios para vender la empresa	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca

Fuente: *tomado de* (Zamorano Casal, 2012)

El Plan de Negocios es una herramienta que significa para muchas personas una pérdida de tiempo, por la duración que conlleva su elaboración, además porque incurre en gastos considerables para obtención de información o consultas a especialistas, aquello más que todo para quienes desean incursionar en el mundo de los negocios respecto a una micro empresa, a pesar de aquello, esto debe considerarse como una inversión útil, que evitará el uso inadecuado de esfuerzos y recursos y, peor aún el fracaso del negocio (Zamorano Casal, 2012).

## **Clasificación de los modelos de planes de negocio**

De acuerdo al tamaño y alcance un Plan de Negocios puede tener la siguiente clasificación:

**Plan resumido:** Utilizado en las primeras etapas del proyecto para buscar fondos de inversión. En el caso de ser una empresa que ya está en el mercado, con características de prestigio, no es necesario un gran plan para captar el interés de inversionistas; con máximo 10 páginas puede ser suficiente (Zamorano Casal, 2012).

**Plan completo:** Necesario en la mayoría de casos para personas que desean incursionar en el mundo de los negocios. Es utilizado con la finalidad de conseguir dinero o un socio estratégico, en el mundo turístico esto suele ser con ayuda de asociaciones o mediante capital extranjero. En este caso se debe detallar el aspecto de mercado y financiero por lo cual consta de máximo 30 páginas (Zamorano Casal, 2012).

**Plan operativo:** Es utilizado cuando el negocio es muy complejo. Ciertas organizaciones elaboran anualmente un plan estratégico detallado; otras un plan para los próximos tres o cinco años, para lo cual este tipo de plan es el más apropiado y consta de máximo 50 páginas (Zamorano Casal, 2012).

## **Necesidades de los clientes**

Los empresarios reflexionan sobre la calidad que deben dar a los clientes para la satisfacción de necesidades y conseguir que el cliente repita la compra, a esto se lo denomina calidad prevista, la cual debe ir de la mano con los productos ofertados, lo cual adquiere el nombre de calidad servida. Cuando esto no ocurre, no se logra satisfacer las necesidades del cliente y, por lo tanto, no existiría una calidad útil (Martínez Guillén , 2003).

El cumplimiento de estos tres tipos de calidad en la empresa o negocio hace que exista una calidad total capaz de ser captada o percibida por los clientes lo que se deriva en la satisfacción de sus necesidades. Cuando no existe conexión entre estos aspectos internos, el cliente se queja e incluso podría ya no volver al establecimiento y peor aún recomendarlo a familiares o amigos, con lo cual se estaría en un proceso de alejamiento del mercado lo cual posiblemente conlleve a la crisis (Martínez Guillén , 2003).



## **Ventas del producto**

Para el desarrollo de empresas o negocios existen diferentes enfoques que responden a modelos económicos:

**Enfoque hacia la producción:** Producción + distribución = éxito

Los consumidores adquieren productos o servicios que estén a su alcance, por lo cual según este enfoque los negocios de restauración deben basarse en una buena producción y una producción eficiente a partir de supuestos tales como:

- Compradores interesados en la disponibilidad de productos
- Las diferencias de precio no son importantes para el consumidor

**Enfoque hacia el producto:** Mejor calidad del producto = éxito

Los consumidores adquieren productos con relación calidad-precio, razón por la cual la empresa trabaja mucho en mejorar la calidad en los productos que ofrecen en el mercado y lo hace a partir de los siguientes supuestos:

- Los compradores adquieren productos y no soluciones a sus necesidades
- Los compradores están interesados en la calidad del producto
- Los compradores seleccionan la marca por el deseo de obtener productos de calidad

**Enfoque hacia las ventas:** Buena organización de ventas = éxito

Los clientes comprarán únicamente si la empresa emplea sus esfuerzos para estimular el interés del comprador hacia los productos ofertados y para ello se basa en supuestos tales como:

- Los compradores terminan adquiriendo cosas que no necesitan
- Los compradores pueden ser estimulados a comprar más mediante promoción

**Enfoque hacia el mercadeo:** Investigación + segmentación + desarrollo + promoción = éxito

Este enfoque menciona que la clave del “éxito” está en identificar las necesidades de un segmento específico del mercado, lo cual permite dirigir los recursos en la satisfacción de las

mismas de una manera más eficiente y efectiva en comparación a la competencia, por lo cual parte de los siguientes supuestos:

- Las buenas técnicas de ventas no siempre compensan los errores de lanzar al mercado un producto equivocado
- El mercado se puede segmentar acorde a las necesidades y deseos de los consumidores
- Los consumidores se inclinan por productos capaces de satisfacer de mejor manera sus necesidades

Para poder llegar al mercado se debe realizar una investigación que permita seleccionar un segmento de mercado, es decir, un grupo de compradores con características y necesidades similares a quienes la empresa desea atraer, y, a partir de aquello generar estrategias de marketing para llegar a ese target y logara la venta de productos.

Tabla 3

*Mezcla de mercadeo*

<b>Producto</b>		<b>Plaza</b>
Calidad	Empaque	Canales
Características	Tamaños	Cobertura
Opciones	Servicios	Localización
Estilos	Garantías	Inventario
Marca		Transporte
<b>Precio</b>		<b>Promoción</b>
Precio de lista		Publicidad
Descuentos		Venta Personal
Concesiones		Promociones
Periodo de pago		
Condiciones de pago		

Fuente: *tomado de* (Zamorano Casal, 2012)

## Métodos para generar ideas de negocios

### Paso 1: Generación de ideas de negocios


Uno de los métodos más empleados para generar opciones a llevar a cabo es la lluvia de ideas, lo cual permite al ser humano generar alternativas de solución a problemas o respecto a lo que se desea emprender. Generar buenas ideas es esencial para el negocio, pues permite hacer una selección entre un grupo de alternativas positivas para el desarrollo y éxito empresarial. (Luna González, 2016).

La lluvia de ideas son un tipo de descubrimiento intelectual de una representación en la mente que se adquiere de manera instantánea y resulta ser novedosa u original, pues es algo nuevo que surge en la cabeza y pone a pensar sobre las posibilidades de llevarlas a cabo. Debido a esto es válido realizar un análisis exhaustivo de cada una para la selección de la más conveniente, acorde a las expectativas propuestas (Chavarría, 2015).

Un emprendedor turístico debe estar dotado de: motivación, talento y visión. Los proyectos nacen generalmente de manera individual, comienzan con la idea en base a la identificación de una oportunidad o porque se intenta mejorar la situación laboral o económica. En el ámbito turístico, la idea de negocio debe estar enfocada en lo que se sabe hacer, lo que se quiere hacer y las necesidades del mercado por lo cual debe existir una fusión y equilibrio entre estos factores (MINISTERIO DE TURISMO, 2019).

Tabla 4

*¿Cómo ser un emprendedor exitoso?*

Carácter Emprendedor		 Estudio Empresarial	ÉXITO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creativo</li> <li>• Responsable</li> <li>• Líder</li> <li>• Aprovecha oportunidades</li> <li>• Asume riesgos</li> <li>• Persistencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea red de apoyo</li> <li>• Fija metas y objetivos</li> <li>• Cumple compromisos</li> <li>• Tiene autoconfianza</li> <li>• Planea sistemáticamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativo</li> <li>• Mercado</li> <li>• Finanzas</li> <li>• Producción</li> <li>• Costos</li> </ul> <p><b>Turismo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de tendencias de la industria</li> </ul>	

Fuente: *tomado de* (MINISTERIO DE TURISMO, 2019)

## **Paso 2: Identificación de la mejor idea de negocio**

La idea de negocio permite la puesta en marcha de la empresa. Encontrar la mejor idea de negocio, con posibilidades de éxito, conforme a las competencias y adaptada a las necesidades del mercado, es una tarea que requiere dedicación y análisis exhaustivo de cada uno de los aspectos inmersos en la misma, de tal manera que la decisión tomada sea la más acertada y realista para su efectiva ejecución (Chavarría, 2015).

Para la selección de la mejor idea de negocio es idóneo la aplicación del ejercicio de macro filtro, el cual se debe dar entre la etapa de generación de ideas de negocio y la decisión final, es decir la idea más prometedora para la futura empresa. En la restauración, esta identificación podría estar dada por un productos y servicios innovadores y por el valor agregado que se tiene pensado al cliente (Azañedo, 2008).

En el ámbito turístico, para captar nuevas oportunidades de negocio, el emprendedor debe tomar en cuenta lo siguiente:

**Pensar en las actividades turísticas que le apasionan:** Buscar actividades y negocios del sector turístico que le llamen la atención o con lo que se identifica, pues de esta manera será más seguro que disfrute del negocio que se ha propuesto. Una persona que gusta de la gastronomía y experimentar con diferentes platillos, podría por ejemplo enfocarse en la restauración (MINISTERIO DE TURISMO, 2019).

**Realizar análisis de la cadena de valor turística:** Para aquello se debe pensar bien en la iniciativa de inversión turística que tiene en mente, como algo único y diferenciador, capaz de agregar valor a la línea de negocios turísticos en la cual de desea emprender. En el caso de la restauración sería una buena idea la creación de productos con responsabilidad ambiental, lo cual es muy valorado hoy en día (MINISTERIO DE TURISMO, 2019).

**Realizar análisis de la demanda turística:** Para esta actividad se debe hacer una investigación y análisis de las actividades o servicios turísticos necesarios en el mercado pero que aún no existen en el sitio que se desea emprender. En el ámbito de alimentos y bebidas muchas veces este detalle es olvidado y solo se dedican a imitar productos ya elaborados o con pocas posibilidades de venta en el entorno en el que se desenvuelven, razón por la cual muchos negocios no funcionan (MINISTERIO DE TURISMO, 2019).

### **Paso 3: Análisis FODA, aplicado a la mejor idea de negocio**

El análisis FODA es una herramienta estratégica utilizada para conocer la situación interna y externa de una empresa. Con esta técnica se pretende detectar y aprovechar las oportunidades presentadas y minimizar las amenazas, a través del buen uso de las fortalezas y manejo estratégico de las debilidades por lo cual es una técnica de importante uso en empresas del mundo turístico, puesto que es un sector cambiante (Bóveda, Oviedo, & Yakusik, 2015).

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), permite al emprendedor del sector de alimentos y bebidas, crear varios tipos de estrategias, mediante las cuales se analizan factores externos e internos del futuro negocio, esto con la finalidad de detectar las ventajas y desventajas que conlleva el lanzamiento de esta línea de negocio en el mercado y segmento escogido (Fred R, 2003).

**Análisis del entorno interno:** Las fortalezas y debilidades son parte de la situación interna de la empresa, siendo capaces de influir directamente en el futuro del establecimiento y constan en la estructura organizacional interna a manera de: calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa, eficiencia e innovación en la diversas actividades y capacidad de satisfacer al cliente. En la línea de restauración estos factores son muy valorados por el consumidor, razón por la cual es esencial su aplicación en este tipo de negocios (Zamorano Casal, 2012).

**Fortalezas:** Están representadas por los principales factores positivos que posee el negocio e identificados en cuatro categorías tales como: potencial humano, capacidad de proceso (equipos, edificios y sistemas), productos y servicios, y recursos financieros. En los negocios de alimentos y bebidas es de vital importancia el usos adecuado y estratégico de estas áreas para generar beneficios equilibrados entre la empresa y los clientes (Zamorano Casal, 2012).

**Debilidades:** Están representadas por limitaciones relacionadas con el potencial humano y la capacidad de finanzas, siendo consideradas como algo negativo que afecta directamente el funcionamiento de la empresa o negocio e impide su adecuado y seguro avance. (Zamorano Casal, 2012). Los productos turísticos no son almacenables, debido a esto, las desventajas más frecuentes en los servicios de alimentos y bebidas es que poseen la característica de caducidad, razón por la cual, o son consumidos en el momento establecido o se pierden (MINISTERIO DE TURISMO, 2019).

**Análisis del entorno externo:** En cuanto a las oportunidades y amenazas, son parte de la situación externa de la empresa, factores no controlables pero que, si influyen en la gestión del negocio, por lo cual deben ser considerados en los planes. Sirven para evidenciar: los principales competidores y la posición competitiva de la empresa entre las tendencias del mercado, el impacto de la globalización, competidores internacionales y si influencia en el mercado local, además de las importaciones y exportaciones (Zamorano Casal, 2012).

**Oportunidades:** Son situaciones que pueden ocurrir o que se puede inducir a que sucedan en el mundo externo de la empresa con la posibilidad de que exista un impacto positivo en la misma; aquello es posible que ocurra en los mercados, la industria, los competidores y los avances tecnológicos. En los negocios de restauración, pueden ser oportunidades clave por ejemplo, la creación de franquicias, aquello en el caso de grandes empresas (Zamorano Casal, 2012).

**Amenazas:** Situaciones que pueden ocurrir o que se puede inducir a que sucedan en el mundo externo de la empresa con la posibilidad de que exista un impacto negativo en el futuro, por lo general aparecen a la par con las oportunidades y, si es que son empleadas con un enfoque de creatividad, muchas de estas podrían convertirse en oportunidades o minimizar sus desventajas por medio de una planeación acertada. Una amenaza en la línea de alimentos y bebidas podría ser la existencia de negocios de competencia en el mismo entorno, dotados de mejores recursos (Zamorano Casal, 2012).

Tabla 5

*Cuadro para desarrollar el análisis FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>

Fuente: *tomado de* (Zamorano Casal, 2012)

#### **Paso 4: Contraste entre la idea de negocio identificada y la necesidad real de los posibles clientes-sondeo de mercado**

Para alcanzar los objetivos empresariales o de negocio, se debe enfocar los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los consumidores, pues de ellos va a depender qué se produce, cómo se produce y la manera de distribución, lo cual estará dado acorde a las preferencias del mercado. Esto debe focalizarse en el estudio de mercado y diseño de estrategias que permitan alcanzar los objetivos empresariales (Vigo Castro, 2015).

El mercado abarca un grupo de consumidores que adquieren productos o servicios capaces de satisfacer sus necesidades o deseos. El estudio de mercado tiene como finalidad demostrar la interacción del producto o servicio en el mercado actual y pretende definir el tamaño del mercado, determinar la cantidad del producto o servicio a ser comercializado, definir el segmento de mercado al cual se va a enfocar, identificar la competencia directa e indirecta y a los principales proveedores (Bóveda, Oviedo, & Yakusik, 2015).

El sondeo de mercados permite obtener información exacta del entorno en el cual se desea emprender, aquello ayuda a la acertada toma de decisiones. Esta técnica es fundamental cuando se va a lanzar un producto o servicio nuevo al mercado. Es conveniente aplicarlo en el área turística para tener una idea clara de las necesidades reales del mercado y determinar a los potenciales consumidores (Prieto Herrera, 2013).

La indagación de mercados funciona como un medio de apoyo y consulta para las personas que desean incursionar en el mundo de los negocios de turismo y ocio, siendo una herramienta muy utilizada en la línea de restauración, pues a partir de aquello es posible la creación de estrategias de marketing mix para un eficaz funcionamiento en el mercado y segmento de enfoque (Prieto Herrera, 2013).

La investigación de mercado permite a la empresa conocer el grupo específico al cual va a ofrecer sus productos y servicios, por lo cual se debe obtener información directa, siendo necesario un acercamiento con el mercado para determinar necesidades y deseos y luego poder desarrollar estrategias para satisfacerlo (Zamorano Casal, 2012).

Esta indagación permite identificar de manera aproximada la posible demanda y conocer los aspectos cualitativos y cuantitativos que la caracterizan; por lo cual se basa en variables tales como: los ingresos, sexo, edad educación, entre otras, abarcando información valiosa como, por ejemplo: ¿qué tipo de publicidad es necesario realizar?, ¿cuál va a ser la ubicación del

negocio? o ¿qué tipo de productos y servicios gastronómicos le gustaría recibir?; de esta manera se puede mejorar los productos y mostrarlos más atractivos para los futuros clientes (Zamorano Casal, 2012).

En el ámbito de la restauración, este instrumento permite orientar los factores generales del emprendimiento e identificar si es viable o no seguir con la idea de negocio, pues a partir de aquello es posible analizar diferentes factores claves para una adecuada toma de decisiones y aplicación de estrategias idóneas (Zamorano Casal, 2012).

Por lo tanto, este tipo de estudio permite identificar cuál es el mercado en el cual se va a actuar, a qué segmento de ese mercado es posible atender, quiénes son competencia en cuanto a productos, precios o valor agregado; cabe indicar que en la línea de alimentos y bebidas estos tres factores juegan un rol importante para garantizar posibilidades de crecimiento de la demanda o, si en caso contrario, esta tienda a desaparecer (Zamorano Casal, 2012).



## CONCLUSIONES

Las personas con miras a la creación de algún tipo de negocio, en ciertas ocasiones se arriesgan a ejecutar lo que tienen en mente sin antes tomar en cuenta el entorno estratégico con posibilidades de influir en el éxito o fracaso de su establecimiento, lo cual los lleva a realizar las funciones y actividades de una manera empírica, generando desde un inicio desventajas en el mercado.

Muchos de los Planes de Negocios en Ecuador y el mundo, no se logran concretar debido a que las propuestas o ideas se dan solo de palabra, lo cual quiere decir que no existe un documento formal en el cual conste los diferentes componentes inmersos en el proyecto y las acciones que conlleva cada uno para el eficiente desarrollo de la futura empresa, de tal manera que el posible inversionista pueda analizar aquello y esté en la capacidad de determinar si le conviene o no invertir en la propuesta.

En ocasiones, a partir de la revisión del Plan de Negocios, ya se cuenta con un financiamiento seguro, pero hace falta un compromiso por parte del representante del proyecto y los subordinados que esta persona tenga a su cargo, lo cual hace que no sea posible cumplir con los objetivos planteados y por consiguiente evita de una u otra manera las posibilidades de éxito.

## RECOMENDACIONES

Toda persona que desea emprender un negocio debe asesorarse con personas inmersas en diversas áreas clave referentes a su línea de interés, pues debe ser capaz de evaluar la factibilidad de su idea en base a una información profunda del mercado para la generación de estrategias eficaces y la toma de excelentes decisiones.

Toda persona que tenga en mente una idea de negocio, debe plasmarla en un Plan de Negocios, documento en el cual debe constar cada una de las áreas y elementos inmersos en el emprendimiento que se desea llevar a cabo; el contenido de esta guía debe ser claro, conciso y detallado de tal manera que exista un entendimiento y análisis lógico por parte del lector o posible inversionista.

Las personas involucradas en el desarrollo de la empresa deben realizar todo lo necesario de tal manera que se cumpla con los lineamientos establecidos en la guía, para lo cual se debe seguir una serie de acciones y actividades que deben ser ejecutadas para el logro de los objetivos propuestos, y a través de aquello asegurar el éxito del negocio.

## REFERENCIAS

- Andía Valencia, W., & Paucara Pinto, E. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Redalyc.org*, 1-6.
- Azañedo, M. (2008). *IDEA DE NEGOCIO MACRO Y MICRO FILTRO*.
- Bob, H. (2002). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Barcelona: Gestión 2000.
- Bóveda, J., Oviedo, A., & Yakusik, A. (2015). *Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio*. Obtenido de Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA): [https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info\\_11\\_03.pdf](https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_03.pdf)
- Chavarría, M. (2015). *La eficacia de la creatividad*. Madrid: ESIC.
- Franco López, A. (2004). *ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA RESTAURANTERA*. México: Trillas.
- Fred R, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Harvard Business Press. (2009). *CREAR UN PLAN DE NEGOCIOS* (Primera edición ed.). Chile: hbral.
- Luna González, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- MAPCAL, S.A. (1994). *EL PLAN DE NEGOCIOS*. Madrid-España: Diaz de Santos, S.A.
- Martínez Guillén, M. (2003). *LA GESTIÓN EMPRESARIAL equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- MINISTERIO DE TURISMO. (2019). Espíritu Emprendedor. *GUÍA DEL EMPRENDEDOR TURÍSTICO*, 1-52.
- Prieto Herrera, J. (2013). *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: PEARSON.
- Vigo Castro, P. (2015). *ACTITUD EMPRENDEDORA Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO, CAPACIDADES NECESARIAS PARA LOGRAR EL ÉXITO EMPRESARIAL*. España: Ideaspropias.
- Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el Plan de Negocios*. México: Lulu.com.
- Zamorano Casal, F. (2012). *El negocio del turismo: tu empresa paso a paso*. México: Trillas.