



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Trabajo Especial de Grado

**EMPRENDIMIENTO PARA LA CREACIÓN DE UNA CAFETERIA
TURISTICA EN EL MUNICIPIO CHACAO**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello
por:

Lic. Julibeth Varela

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

**Realizada con la asesoría de:
ANA JULIA GUILLÉN**

CARACAS, FEBRERO 2010

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Trabajo Especial de Grado

**EMPRENDIMIENTO PARA LA CREACIÓN DE UNA CAFETERIA
TURISTICA EN EL MUNICIPIO CHACAO**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello
por:

Lic. Julibeth Varela

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Realizada con la asesoría:

ANA JULIA GUILLÉN

CARACAS, FEBRERO 2010

INDICE GENERAL

	Pág.
Introducción	01
Capítulo I: El Problema	03
1.1. El Planteamiento del Problema	03
1.2. Interrogantes de la Investigación	05
1.3. Objetivos de la investigación	05
1.4. Justificación del proyecto	06
1.5. Propósito de la Investigación	07
1.6. Alcance	08
1.7. Consideraciones Éticas	08
Capítulo II. Marco Teórico	09
2.1. Antecedentes de la investigación	09
2.2. Emprendimiento	11
2.3. Análisis de Mercado	12
2.4. Análisis Técnico	13
2.5. Análisis Económico financiero	15
2.6. Análisis de Sensibilidad	15
2.7. Gerencia de proyectos	15
2.7.1. Áreas del conocimiento en Gerencia de Proyectos	17
2.8. Servicios	19
Capítulo III. Marco Metodológico	28
3.1. Metodología de la investigación	28
3.2. Tipo de Investigación	28

	Pág.
3.3 Población y Muestra	29
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	30
3.5 Sistema de variables	30
3.5.1 Operacionalización de las variables	31
3.6 Estructura Desagregada de Trabajo	32
Capítulo IV. Ventana del Mercado	33
4.1 Municipio Chacao	33
4.2 El turismo	34
4.3 Historia del Café en Venezuela	35
4.4 Cafetería	38
4.5 Agencia de Viajes	39
4.6 Tienda de souvenir	40
Capitulo V. Desarrollo del Emprendimiento. Descripción del Mercado	42
5.1 Clasificación del proyecto	42
5.2 Definición del proyecto	42
5.3 Análisis del Mercado	42
5.4 Análisis situacional	46
5.5 La Competencia	49
5.6 El Consumidor	54
5.7 Diseño de la Unidad Estratégica de Negocios	55
Capítulo VI. Desarrollo del Emprendimiento. Descripción Técnica	57
6.1 Análisis operativo	57
6.2 Diseño del local	61
6.3 Equipo seleccionado	62
6.4 Proveedores	62

	Pág.
6.5 Horario de operación	63
6.6 La Organización	63
6.7 Propósito	65
6.8 Especificaciones preliminares del producto	65
6.9 Análisis y Gerencia de Riesgos	66
6.10 Plan operativo	67
6.11 Modelos de las Cinco Fuerzas de Porter	68
6.12 Cadena de Valor	70
6.13 Especificaciones preliminares del producto	71
Capítulo VII. Análisis Técnico, Económico y Financiero	73
7.1 Premisas del proyecto	73
7.2 Inversión inicial CCS CAFÉ según producto	74
7.3 Proyecciones de Venta CCS Café- Cafetería	75
7.4 Proyecciones de Venta CCS Café- Agencia de viajes	81
7.5 Proyecciones de Venta CCS Café- Tienda de Souvenir	85
Capítulo VIII. Evaluación del Proyecto	87
Capitulo IX. Conclusiones Y Recomendaciones	88
Referencias Bibliográficas	91

INDICE TABLAS Y FIGURAS

	Pág.
Capítulo II. Marco Teórico	
Figura 2.1 Enfoque sistemático del proceso productivo	14
Figura 2.2 Análisis de sensibilidad.	15
Figura. 2.3. Los Elementos fundamentales del sistema de Servucción	22
Figura. 2.4 Los Elementos fundamentales del sistema de Servucción	23
Tabla 2.1 Áreas del Conocimiento en Proyectos	17
Tabla 2.2. Sistema Tipo 1	19
Tabla 2.3. Sistema Tipo 2	19
Tabla 2.4. Sistema Tipo 3	20
Tabla 2.5 Principios de la comunicación en la Servucción.	26
Capítulo III. Marco Metodológico	
Tabla 3.1. Identificación y determinación de las variables	31
Figura 3.1 Estructura Desagregada de Trabajo	32
Capitulo V. Desarrollo del Emprendimiento. Descripción del Mercado	
Tabla 5.1. CCS Café frente a la competencia	46
Tabla 5.2. Matriz DOFA	49
Figura 5.1. Mapa de Chacao	54
Capítulo VI. Desarrollo del Emprendimiento. Descripción Técnica	
Tabla 6.1. Normas que regulan al Emprendimiento en estudio	72
Figura 6.1: Servucción completa CCS Café	57
Figura 6.2. Diagrama I Cafetería CCS Café. Cafetería	58
Figura 6.3 Diagrama II Servucción Agencia de Viajes	59
Figura 6.4. Diagrama II Servucción Agencia de Viajes	61
Figura 6.5. Layout del local	62
Figura 6.6. Estructura Organizativa de CCS Café	63

	Pág.
Figura 6.7. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	70
Figura 6.8. Cadena de valor operativo	70
Capítulo VII. Análisis Técnico, Económico y Financiero	
Tabla 7.1. Inversión Inicial	74
Tabla. 7.2 Proyecciones de ventas por taza de café	76
Tabla7.3 Escenarios tazas de café por día Vs ingresos mensuales según % de ventas	76
Tabla 7.4. Costo de producción	77
Tabla 7.5 Análisis de Índices	78
Tabla 7.6 Flujo de caja proyectado a 4 años basando en operaciones al 50%	80
Tabla 7.7 Costo de producción	82
Tabla 7.8 Escenarios de ventas CCS café- Agencia de viajes	83
Tabla 7.9 Flujo de caja proyectado a 4 años. Escenario basado en ventas de 258 Service fee por mes.	84
Tabla 7.10. Flujo de Caja proyectado a 4 años	86

INTRODUCCION

Venezuela se caracteriza por ser un país con innumerables bellezas naturales y de atractivos turísticos únicos en el mundo debido a su gran diversidad de paisajes, fauna y flora. Esta belleza paisajística hace de la nación un destino muy interesante para los amantes del turismo ecológico, no solo para la demanda turística nacional sino también para la internacional. Aunque la actividad turística es la base de la economía de países como España, Aruba, Francia, entre otros, en el caso específico de Venezuela no tiene el grado de importancia el desarrollo de esta industria como generadora de ingresos, debido quizás a razones de dirección y planificación, dándole solamente importancia la actividad de la explotación petrolera convirtiéndonos en un monoprodutor lo cual repercute en una economía poco sólida y vulnerable a los cambios del mercado del petróleo.

A pesar de esta dependencia del petróleo, el Estado venezolano crea por primera vez en el 2004 la ley orgánica de turismo, amparada bajo un ministerio de turismo, el cual le ha dado un impulso a la actividad turística en el país.

Las empresas turísticas son todas aquellas empresas dedicadas indirecta o directamente a la explotación del turismo a través de la prestación de servicios, estas pueden comprender, transporte, alojamiento, bebidas, comidas, guías locales, entre otros. Sin embargo vale destacar que el único bien o producto desarrollado por esta actividad son los llamados souvenirs, que se definen como pequeños objetos que dan memoria a la visita a un lugar determinado. Los mimos pueden comprender representaciones artísticas, artesanía, textiles, entre otros, así como también objetos únicos producidos en el lugar de visita.

Dentro de estas empresas se incluyen los restaurantes, cafeterías, agencias de viajes y tiendas de souvenir.

El presente emprendimiento busca reunir diferentes modelos de compañías exitosas a nivel internacional y conjugarlas en una nueva unidad estratégica de negocio donde se ofrezcan diversos servicios en una misma área, dentro de un ambiente agradable y excelente servicio, haciendo de este un negocio innovador. El presente proyecto busca satisfacer la demanda del visitante local bajo un modelo contemporánea a través de una cafetería como principal negocio y haciéndolo único con la prestación de servicios por parte de una agencia de viajes y ofreciendo la venta de productos artesanales, textiles en la tienda de souvenir.

Para alcanzar los objetivos se utilizaron diferentes herramientas y cálculos financieros para dar a conocer la viabilidad del mismo, los pro y contra y lecciones aprendidas.

Los resultados obtenidos de la presente investigación dan a conocer la viabilidad del mismo con valores presentes positivos, bajo los parámetros medidos y los riesgos tomados.

Agradecimientos

...si dios nos da una cosa, debe ser por algo. Puede que nos guste, puede que nos disguste, pero debe ser necesario para nuestro crecimiento. OSHO

Agradezco al Universo por todas estas bendiciones que he recibido, por todas esas personas que ya se fueron, por las que están y por las que vendrán porque ellas forman parte de mi vida y sus enseñanzas me han fortalecido.

En este momento agradezco particularmente a mis padres, hermanas y primos. Así como a mis amigos que hicieron de este un proyecto culminado, Ana Julia Guillen, José Flores, Ernesto Carradini y a mis queridos compañeros Gustavo Soto, y Ernesto Piñera.

Que la vida les de muchas alegrías y buenos viajes...

Julie.-



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**EMPRENDIMIENTO PARA LA CREACIÓN DE UNA CAFETERIA
TURISTICA EN EL MUNICIPIO CHACAO**

Autor: Varela, Julibeth
Asesora: Guillén G., Ana J.
Año: 2010

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo realizar los estudios de factibilidad necesarios para el emprendimiento de una cafetería turística en el Municipio Chacao, la cual se define como una unidad estratégica de negocio bajo un concepto innovador, donde se combinan el café y el turismo a través de una agencia de viajes y una tienda de souvenir, todo esto bajo un marco único donde la vocación de servicio y buen estilo son los lineamientos de la misma. Los objetivos específicos planteados se basaron en diagnosticar los aspectos del mercado más sobresalientes, evaluar la factibilidad económica y la realización de un estudio económico financiero. Para alcanzar los objetivos se utilizaron diversas herramientas, tales como análisis DOFA, PEST, cinco fuerzas de Porter y la cadena de valor, así como el análisis económico - financieros a través de cálculos matemáticos que permitieron verificar la viabilidad del presente proyecto. Los resultados arrojados bajo los parámetros establecidos en el presente documento que el proyecto es viable dentro del marco económico y legal para fecha de publicación del mismo. También se evidenció que los costos operacionales en los subgrupos (agencia y tienda de souvenir) pueden suponer un importante cambio dentro del TIR de estos, mientras que la cafetería como tal se perfila como un buen negocio para invertir.

Palabras claves: Gerencia de proyecto, Emprendimiento, Análisis Económico-Financiero.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

El turismo es una de las actividades económicas con mayor y fácil crecimiento según la Organización Mundial del Turismo (OMT), lo cual la convierte en una actividad generadora de divisas a la vez que contribuye con la distribución del dinero dentro de la economía de una nación. Sin embargo el turismo en la historia económica de Venezuela, no ha tenido la trascendencia necesaria como actividad que permita el desarrollo de la misma y contribuya a mejorar la calidad de vida de las personas relacionadas con el sector. Es por ello que se busca crear y desarrollar nuevos destinos y tendencias turísticas que cumplan y satisfagan las necesidades de los usuarios (visitantes y turistas), y a la vez contribuya con el crecimiento socioeconómico del país.

Para que el turismo tenga posibilidades reales de desarrollo, es necesario que se garantice no solo buenos atractivos, sino también la infraestructura mínima requerida por el turista para así no disminuir su estándar de vida. Esta infraestructura deberá estar representada por hoteles, restaurantes, instalaciones dedicadas a la actividad y servicios básicos, equiparables a los prestados por otros países turísticos de alto rango y similares. Gran parte de esta infraestructura le servirá a la población residente para cubrir sus necesidades de recreación, a la vez que mejora su calidad de vida, todo esto integrado en un programa de sostenibilidad. Aunque no es excluyente la infraestructura podrá ser implantada, desarrollada o ampliada expresamente en función del turismo.

El turismo es una actividad multisectorial, y aunque en Venezuela se cuenta con un Ministerio dedicado a esta actividad, es importante que el Estado comprenda la importancia que para convertir al turismo en una actividad de importancia

económica, es importante la vinculación de los demás ministerios, tales como infraestructura, seguridad ciudadana, salud, entre otros para así trabajar con el fin de fomentar la actividad.

La actividad turística no incluye solamente los atractivos turísticos sino también las representaciones artísticas que se encuentran en dichos destinos, de hecho es el único bien que se genera en esta industria. El poco impulso que tiene el turismo en Venezuela ha generado dificultad en encontrar artesanía típica o cualquier tipo de souvenir que le recuerde al visitante sus vacaciones en Venezuela. En el caso específico de Caracas es difícil encontrar artesanías y souvenirs de calidad así como un lugar que exprese la diversidad cultural y contemporánea de Venezuela.

Pocos lugares en Venezuela capturan la identidad del venezolano fuera de los conceptos tradicionales y prejuiciados que no se adaptan al venezolano actual. A la vez es difícil encontrar promoción turística diseñada para el consumo local a precios accesibles y que den a conocer los atractivos turísticos de Venezuela.

Por otro lado los habitantes de las grandes ciudades del mundo no cuentan con el tiempo suficiente para compartir un buen rato con las personas que tanto aprecian. Venezuela y en especial los habitantes de Caracas, no escapan de tener una vida apresurada y de disponer de poco tiempo libre para compartir y comunicarse con los demás en un ambiente tranquilo y relajante que les permita alejarse del estrés cotidiano.

Es debido a esta inquietud que surge la idea de crear una cafetería turística para cubrir la necesidad de productos tradicionales a la vez de distinguirlo por medio de un concepto innovador, que resalte la cultura del venezolano contemporáneo y que a su vez incremente el valor de la artesanía y de las representaciones culturales venezolanas.

La propuesta es crear un café donde sus consumidores puedan disfrutar de un buen momento con sus amigos o simplemente degustar una buena tasa de café, en un ambiente en el cual, el cliente tendrá la oportunidad de elegir un café preparado según cualquier región del país y según la zona que elija. Así mismo CCS Café le brindara cualquier información turística en caso que el consumidor desee conocer mejor cualquier región o lugar de Venezuela o simplemente comprar un souvenir que le recuerde su visita al café o simplemente su visita a Caracas.

El propósito del emprendimiento es brindar un excelente servicio bajo un ambiente súper confortable, que permita relajarse y olvidarse por un momento que se esta en Caracas, gracias a su decoración, a la vez dándole la oportunidad al consumidor de soñar que esta en cualquier otra región del país y a la vez ofrecerla la posibilidad de convertir ese sueño en realidad a través de la agencia de viaje situada en la misma cafetería o simplemente adquiriendo cualquier souvenir.

La zona elegida para este proyecto se encuentra en el Centro Comercial San Ignacio, en La Castellana, Chacao por su buena ubicación, fácil acceso, seguridad y cercanía a muchas oficinas.

1.2 Interrogantes de la investigación

¿Es factible el emprendimiento de una cafetería turística en el Municipio Chacao?

¿Vale la pena hacer negocios en Venezuela?

¿Es factible el emprendimiento en un mercado maduro?

1.3 Objetivos de la investigación

Objetivo General

Evaluar el emprendimiento de una unidad estratégica de negocio, caso de estudio una cafetería turística.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar aspectos relacionados con el segmento del mercado seleccionado
- Evaluar factibilidad técnica a objeto de determinar la ubicación física de la cafetería CCS Café
- Realizar estudio económico- financiero del proyecto

1.4 Justificación del proyecto

Justificación técnica

Desarrollo de un producto comercialmente bien definido y emblemático de Venezuela cuyos estándares sean lo suficientemente altos para desarrollar una franquicia.

Las franquicias en Venezuela han evolucionado en los últimos años y obteniendo un gran impacto en la forma de hacer negocios en el país, debido a que ofrecen a los consumidores productos y servicios de alta calidad, a los empresarios la oportunidad de comenzar un negocio aunque no garantiza el éxito, ya ha sido probado.

Justificación financiera

Según datos del Instituto Nacional de Estadística publicados en su portal web durante los últimos años Venezuela ha tenido un incremento en el número de visitantes, contribuyendo al incrementado la actividad turística local. Tomando en cuenta que este aumento en las visitas es nuevo y la falta de lugares en Caracas que brinden la oportunidad de promocionar a Venezuela bajo un concepto de cafetería, hace favorable la creación de CCS Café, donde los clientes nacionales como internacionales puedan conseguir todo tipo de souvenir o simplemente disfrutar de un nuevo tipo de

local, elaborado con capital financiero y humano venezolano atendido con el mejor servicio.

Justificación estratégica

Venezuela es un país que posee innumerables bellezas naturales que abarcan diversidad de paisajes en diferentes zonas geográficas, lo cual posiciona al país como un excelente destino turístico internacional y nacional.

El turismo es reconocido como una actividad que fortalece la economía, ya que favorece a la distribución del dinero en todo el territorio nacional. Como actividad solo se puede generar un producto turístico, a través de un atractivo turístico que cuente con los suficientes servicios (alojamiento, transporte, comidas e información); complementariamente a este producto intangible se cuenta con los llamados souvenir o recuerdos de la visita que el turista lleva a su hogar. Estos productos abarcan la artesanía, chocolates y frutos secos locales.

El presente estudio de factibilidad económica busca generar una nueva modalidad de un bien turístico a través de la instalación de una cafetería turística que brinde un servicio único en el país por su alta calidad, a través de una tienda con productos autóctonos de Venezuela que comprenda la mejor artesanía enmarcada en un ambiente genuino y contemporáneo.

El concepto de la cafetería turística surge de la necesidad de generar un producto donde los venezolanos se puedan sentir identificados y orgullosos de la belleza del país y de su gente donde se ponga de manifiesto la diversidad cultural.

1.5 Propósito de la Investigación

El propósito fundamental de la investigación es el de realizar un emprendimiento de cuna cafetería, denominada CCS Café con el objeto de posicionarse como la primera cafetería turística basándose en:

- Ser líder en el mercado gracias a su innovación y estilo
- Desarrollos de productos únicos de CCS Café
- Crear alianzas estratégicas con agencias de viajes y mayoristas para la promoción turística de Venezuela.
- Diseño de un portal web que permita la captación de nuevos mercados a través de la creación de franquicias.
- Promover la venta de artesanía, diferentes manifestaciones artísticas venezolana.

1.6 Alcance

El alcance del presente proyecto se define por:

- Creación y difusión de los diferentes productos que identifiquen la marca.
- Proporcionar servicios de cafetería y de tienda de souvenir con productos únicos en su estilo para el venezolano contemporáneo y visitantes extranjeros.
- Proporcionar información turística de Venezuela como valor agregado.

1.7 Consideraciones éticas

Este Trabajo Especial de Grado está circunscrito dentro del marco legal vigente venezolano y se rige por la Ley de Derechos de Autor.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Mendoza y Nahmens (1997) en el trabajo titulado “Propuesta de un diseño de información turística gratuita del municipio Chacao para los habitantes, visitantes y comerciantes de la localidad”. Universidad Nueva Esparta. Los autores partieron del objetivo de proponer un diseño de información para la orientación turística gratuita del área del Municipio Chacao dirigida a los habitantes, comerciantes y visitantes de dicha localidad. Basaron su investigación en un nivel de tipo descriptivo y de campo, ya que se estudiaron los fenómenos en la realidad misma donde se produjeron, siendo el objetivo natural de estudio el hombre y sus acciones. Mendoza y Nahmens pudieron evidenciar que no existen en ningún lugar del municipio sitios que divulguen la información turística requerida y que ofrezcan información se puede mejorar la calidad de vida del habitante, se estimula el flujo de visitantes y se promociona el comercio a la vez que se rescatan y valorizan las costumbres y tradiciones existentes en el municipio Chacao.

Caschetta y Dávila (2006) en su trabajo especial de grado titulado “Estudio comparativo de la calidad de servicio de los restaurantes casual Dining tipo franquicia con imagen americana ubicados en el Municipio Chacao, para medir los niveles de satisfacción del consumidor aplicando el modelo de las deficiencias”. Universidad Nueva Esparta. Los autores proponen realizar un estudio comparativo de la calidad de servicio de los restaurantes Casual Dining tipo franquicia con imagen americana ubicados en el Municipio Chacao, para medir los niveles de satisfacción del consumidor aplicando el modelo de las deficiencias, realizando un estudio de tipo descriptivo bajo un diseño de investigación de campo, puesto que se recogerán datos reales para el análisis y evaluación del problema planteado. Los investigadores utilizaron como técnica de recolección de datos las fuentes primarias, como

cuestionarios elaborados según el modelo SERVQUAL, secundarias y terciarias como libros, Internet, revistas, tesis y periódicos a demás de entrevistas a los gerentes de los restaurantes. Los autores llegaron a la conclusión de que la calidad de los servicios se ha convertido en uno de los aspectos claves para la rentabilidad de cualquier empresa, de ella depende en gran medida la satisfacción del consumidor, de donde se desprenden factores importantes como la frecuencia de consumo o compra, fidelidad del cliente y la recomendación que este haga con respecto al servicio ofrecido.

Otros autores como Canciani y Liparandi (2004) en su trabajo “Diseño de un sistema de categorización para restaurantes, basado en la satisfacción del consumidor”, Universidad Nueva Esparta, partieron del objetivo de diseñar un sistema de categorización para restaurantes, basado en la satisfacción del consumidor. Fue un estudio de campo de nivel descriptivo basándose en el hecho de que se quiere medir y evaluar las dimensiones de un determinado fenómeno. Usaron como técnica de recopilación de datos encuestas, obteniendo los datos a través de entrevistas estructuradas por pautas y cuestionarios que surgieron a través de la información obtenida por las entrevistas a expertos. Los autores dejaron claro que el instrumento para la categorización determino que de 1 a 5 la opción 3 referida a la indiferencia que le da al consumidor resulto ser un elemento negativo sobre la tendencia de las respuestas de los clientes ya que los encuestados demostraron que al tener disponible esta opción suelen utilizarla para no evaluar con tendencia buena o mala.

Alvarado y Cordido (1996) realizaron un trabajo denominado “Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de servicios acuáticos, como alternativa para diversificar la oferta turística”. Universidad Nueva Esparta. El estudio partió del objetivo de determinar la factibilidad de un proyecto para la creación de una empresa que ofrezca servicios de actividades acuáticas, como alternativa para diversificar la oferta náutica recreativa en la ciudad de

Puerto La Cruz. La investigación fue de campo con datos obtenidos de la realidad del problema y recurrieron a la observación directa, mediante encuestas, cuestionarios y un estudio de mercado formal como técnica de recopilación de datos.

Todos estos estudios ratifican que el turismo contribuye a mejorar la calidad de vida de las comunidades involucradas y que la promoción de artesanía rescata y valoriza las costumbres y tradiciones existentes, lo cual se ajusta con el problema que se plantea en el presente proyecto.

2.2 Emprendimiento

El emprendimiento de un nuevo proyecto surge principalmente de una idea o una oportunidad y de la disponibilidad de los recursos para emprenderla, sin embargo es necesaria la participación de un emprendedor, quien generara las ideas, modificara y con el fin de obtener los recursos necesarios para lograr el éxito. Las características primordiales que debe tener un emprendedor son: polifacéticos, suficientes habilidades en diferentes áreas, buen vendedor, buenas ideas, dispuesto a solventar problemas, abierto al cambio, etc.

Así mismo llevar adelante una iniciativa empresarial implica los siguientes procesos:

- Identificar una oportunidad
- Evaluarla
- Encontrar una solución.
- Conseguir los recursos
- Manejo de los recursos
- Evaluar y controlar las operaciones.

Es importante destacar que muchas veces una buena oportunidad de negocios surge en situaciones de incertidumbre, cambios, caos, problemas, confusión, desespero, falta de información, vacío, desconocimiento ya que bajo estas circunstancias siempre suele haber una demanda insatisfecha, o

simplemente una oportunidad para entrar a nuevos mercados que permita ofrecer nuevos productos o servicios.

Para que las empresas se mantengan en el tiempo es necesario que sean innovadoras y tengan una cierta capacidad de adaptación al cambio, aunque esto no sea fácil, es necesario dedicar todo el esfuerzo debido a que la competencia es cada vez mayor, los consumidores mas exigentes, etc. Estas iniciativas surgen por diferentes razones, a saber:

- Necesidad de cambios, innovación para evitar estancamiento en el mercado.
- Perdida de empleados claves gracias a su espíritu innovador.
- Debilidad en la gerencia.

2.3 Análisis de Mercado

La Asociación Americana de Mercadeo lo define como “el proceso de planificar y ejecutar la concepción, definición de precios, promociones y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales. (Marketing News, marzo 1,1986)

El análisis del mercado engloba diferentes procesos los cuales contribuyen a obtener mayor información sobre los deseos y necesidades de los consumidores, uno de ellos es el análisis situacional, donde se utiliza como herramienta la matriz DOFA o FODA, la cual sirve para analizar la situación competitiva de la organización, a través de un marco conceptual entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de una organización.

El análisis PEST consiste en evaluar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos de una región, el resultado obtenido demuestra las influencias externas que influyen sobre la rentabilidad del negocio en un determinado momento.

Otro punto importante dentro del análisis del mercado es la identificación de las necesidades, lo cual no es tarea fácil debido a que los gustos y las necesidades de los consumidores son fenómenos complejos. Un instrumento para comprender las necesidades humanas es la jerarquía propuesta por Maslow en 1970, en la que se refleja que el ser humano deberá de satisfacer primero las necesidades fisiológicas, para luego ir pasando al siguiente peldaño (seguridad, amor, estima y autorrealización). Aunque la mayoría de las personas no tienen cubiertas todas estas necesidades, dicha jerarquización es muy útil para entender e identificar las necesidades de los consumidores, a la vez de comprender los motivos del empresario.

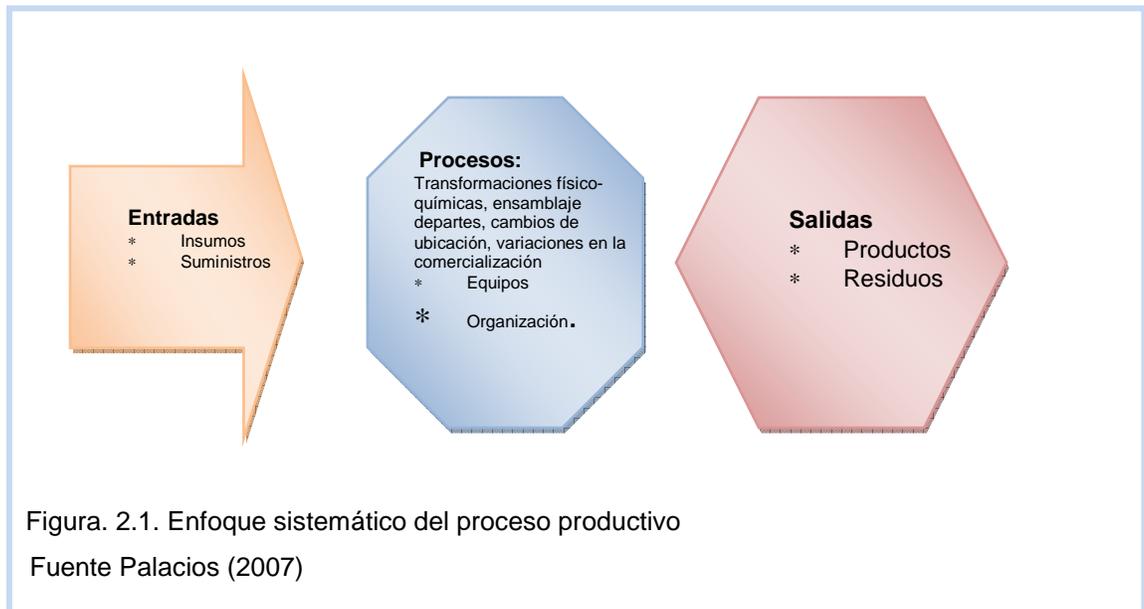
La segmentación del mercado se define como un grupo de consumidores con un conjunto de necesidades diferenciadas del resto, es decir con características similares o que reaccionan de modo parecido a esfuerzos iguales de mercado. La importancia de la segmentación del mercado radica en obtener mayor participación en el mercado del segmento al cual se apunta.

2.4 Análisis Técnico

El análisis técnico se refiere básicamente a todas aquellas interrogantes que definen los procesos requeridos para alcanzar los productos finales, analizando en este sentido la magnitud del proyecto, ubicación, equipos requeridos, distribución física, organización, marco legal y condiciones ambientales.

- Análisis de la localización: esta asociado a las dimensiones del proyecto y es de suma importancia analizar las alternativas presentes en relación a la ubicación tomando en cuenta características como cantidad y calidad, preferencias personales, conocimiento de bienes y raíces y los aspectos legales o ambientales que definen la viabilidad de la alternativa.

- Análisis del proceso productivo: Esta dado por las transformaciones que conllevaran la obtención del producto final, y este caso se distinguen una serie de Entradas para obtener Salidas respectivamente, Palacios (2007) lo identifica como Enfoque sistemático del Proceso productivo



- La distribución física: se refiere a la distribución física general de las instalaciones, maquinarias y equipos que participaran en el proceso productivo. Es importante el tipo de distribución que mejor se adapte al sistema, calcular los espacios de trabajo en el proceso.
- Aspecto legal: Todos los proyectos están enmarcados dentro de un sistema legal, que establece una serie de regulaciones y obligaciones para su funcionamiento. Dependiendo del la empresa y al sector al cual pertenezca existe un ámbito legal que las rige, estableciendo las limitaciones, sanciones, beneficios y los impuestos que la regulan.

2.5 Análisis Económico financiero

Implica realizar los cálculos para así determinar las necesidades financieras y la rentabilidad del proyecto. Es decir se debe tomar en cuenta aspectos tales como manos de obra, equipos, materiales, herramientas de trabajo, etc. Esta información es complementada con proyecciones de ingresos y costos operativos para así obtener los estados financieros indicadores de rentabilidad.

2.6 Análisis de Sensibilidad

Palacios (2007) lo define como un método no probabilístico muy utilizado, que consiste en suponer escenarios de estimación (optimista, pesimista y más probable) y calcular los indicadores provenientes del modelo financiero.

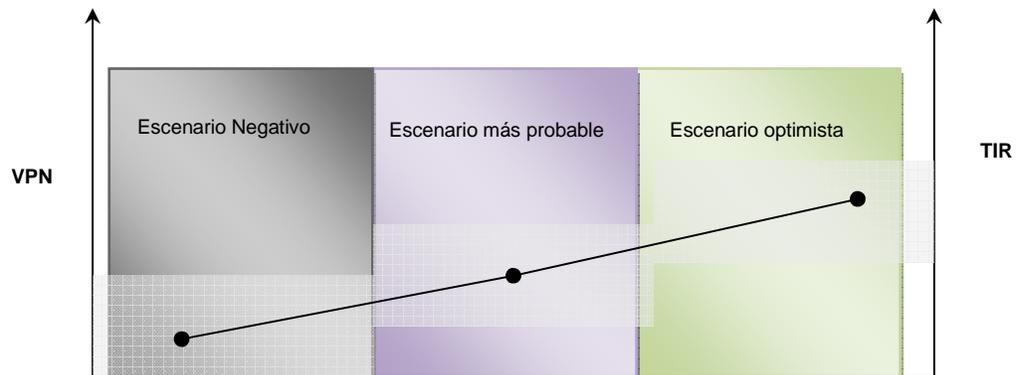


Figura 2.2 Análisis de sensibilidad.

Fuente: Palacios (2007)

2.7 Gerencia de proyectos

Los proyectos se definen como un conjunto de actividades orientadas a un fin específico dentro de un tiempo determinado, por lo cual la característica principal de los proyectos es la temporalidad y el resultado final, el cual puede ser un producto o servicio único.

La temporalidad se basa en que todo proyecto tiene un tiempo de ejecución previamente definido, lo cual implica que usualmente que el equipo que conforme el proyecto también es temporal; a la a vez que cada proyecto es único, ejecutado con un equipo único dando un resultado único.

La gerencia de proyectos según Palacios (2007) es la aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de todos los involucrados en el proyecto.

Para mejorar la ejecución de los proyectos se utiliza una metodología que integra una serie de áreas de conocimiento, estas áreas son:

- a. Integración de actividades: son los procesos requeridos para asegurarse de que todos los elementos del proyecto están alineados y correctamente alineados.
- b. Alcance del proyecto: son los procesos requeridos para asegurarse de que el proyecto incluye todo lo necesario para su exitosa culminación y para establecer todo lo que no debe formar parte del mismo.
- c. Manejo del Tiempo: son los procesos requeridos para asegurarse que el proyecto será finalizado en el tiempo ideal.
- d. Manejo de los Fondos: son los procesos requeridos para asegurarse que el proyecto se ha completado con los recursos financieros adecuados.
- e. Manejo de la Calidad: son los procesos requeridos para asegurarse que el proyecto cumple las necesidades bajo las cuales fue creado.
- f. Manejo de Recursos Humanos: son los procesos requeridos para asegurarse de que el recurso humano está siendo usado de la manera más efectiva para alcanzar el objetivo del proyecto.
- g. Manejo de la Comunicación: son los procesos requeridos para asegurarse de que la información fluye de manera adecuada.
- h. Manejo del Riesgo: son los procesos requeridos para asegurarse de minimizar el efecto de hechos fortuitos.

- i. Manejo de las Compras y Adquisición: son los procesos requeridos para asegurarse de adquirir los bienes y servicios necesarios para el proyecto.

2.7.1 Áreas del conocimiento en Gerencia de Proyectos

Tabla 2.1 Áreas del Conocimiento en Proyectos

Áreas del Conocimiento	
Alcance	Planificación del alcance
	Definición del alcance
	EDT
	Verificación del Alcance
	Control del alcance
Tiempo	Definición de actividades
	Secuencia de actividades
	Estimación de recursos de las actividades
	Desarrollo del cronograma
	Control del Cronograma
Costos	Estimación de costes
	Preparación de presupuesto
	Control de costes
Calidad	Planificación de calidad
	Aseguramiento de Calidad
	Control de Calidad
RRHH	Planificación de RRHH
	Adquirir el equipo del proyecto
	Desarrollar el equipo del proyecto
	Gestión el equipo del proyecto
Comunicaciones	Planificación de la comunicación
	Distribución de la información
	Informar el rendimiento
	Gestionar a los interesados
Riesgos	Planificación de la gestión de riesgos
	Identificación de riesgos
	Análisis cualitativo de riesgos
	Análisis cuantitativo de riesgos
	Planificación de la gestión de riesgos
	Seguimiento y control de riesgos

Fuente: Guía del PMBOK. Project Management Institute. 2008

Las siguientes áreas del conocimiento son las que están involucradas directamente en el presente proyecto

- Alcance: esta nueva empresa se dedicara exclusivamente a brindar su servicio bajo el concepto innovador de cafetería turística donde ofrezca sus productos únicos en el mercado.
- Costo: esta relacionado al otorgamiento de los créditos bancarios, permisos por parte del ministerio de turismo (MINTUR) y demás permisos.
- Recursos humanos
 - Departamento de mercadeo: Este departamento se encargara de promocionar y publicitar la cafetería turística, explorando el mercado para innovar y generar oportunidades de negocios. Establecerá relaciones con medios publicitarios locales y extranjeros en las principales ciudades para expandir la compañía a través de campañas de radio, vallas publicitarias y publicaciones en websites e impresos dedicados al sector. Así mismo se encargara de las relaciones públicas y eventos en el medio turístico.
 - Departamento de operaciones: Es uno de los departamentos más importantes ya que debe mantener y hacer cumplir los standards de calidad de la organización, así como también diseñar y aplicar la logística.
Manejo de reclamos y sugerencias: con el fin de mejorar la calidad de servicios los clientes contarán con este departamento para manejar reclamos y cualquier tipo de sugerencia.
 - Departamento de administración: Se encarga de las finanzas, contabilidad, reclutamiento y selección de personal así como la coordinación de entrenamientos necesarios para la formación

ideal del recurso humano, incluyendo el departamento legal de la empresa.

2.8 Servicios

Los términos como concepto, mercado y redes son comunes en nuestras vidas, sobre todo asociados con las actividades de producción. Pero en los términos de servicios resulten menos familiares. Debido a ello los autores Eric Langeard y Pierre Eiglier (1989) han basado su investigación en establecer la diferencia entre marketing para producción y el marketing de servicios o como ha sido denominado por ellos “Servucción”.

El término servucción fue adoptado por los autores para definir el sistema de producción del servicio, diferenciándolo de la fabricación de un producto el hecho de que el cliente forma parte fundamental del sistema.

El instrumento utilizado por los autores para el análisis del concepto de servucción, fue el de la teoría de los sistemas, su naturaleza y funcionamiento tradicional. Específicamente, el trabajo realizado por Bertalanfy (1968), en donde señala que las propiedades de los sistemas son las siguientes:

- El sistema está constituido por elementos identificables.
- Todos los sistemas están unidos entre sí.
- El sistema funciona hacia un objetivo, una finalidad.
- El sistema, cerrado o abierto, comporta una frontera identificable.
- El sistema funciona tendiendo a un estado de equilibrio.
- Todo cambio o modificación de un elemento conlleva, por el juego de interrelaciones, un cambio no directo del resultado del sistema.

Sistemas de Base

Se definen tres (3) sistemas tipos en los cuales varían tanto el número de personas que intervienen como el número de relaciones existente entre ellas. Cada tipo de sistema se refiere a un grupo de servicio diferente.

Tabla 2.2. **Sistema Tipo 1**

Tabla 2.2. Sistema Tipo 1	
	Características:
	El cliente participa en la prestación del servicio.
	El servicio impacta en ambas personas.
	La calidad depende altamente de la percepción de ambas personas.

Fuente: Eiglier, P. y Eric Langeard. (1989). Servucción. Pág. 05.

Calidad del servicio prestado: Está expuesta a dos dificultades, puede ser evaluada de forma diametralmente opuesta por cada una de las personas y es altamente dependiente de las situaciones y condiciones psicológicas en las que se encuentran cada una de las personas. Un mismo servicio, producido por las mismas personas, no presenta automáticamente una calidad estable en el tiempo.

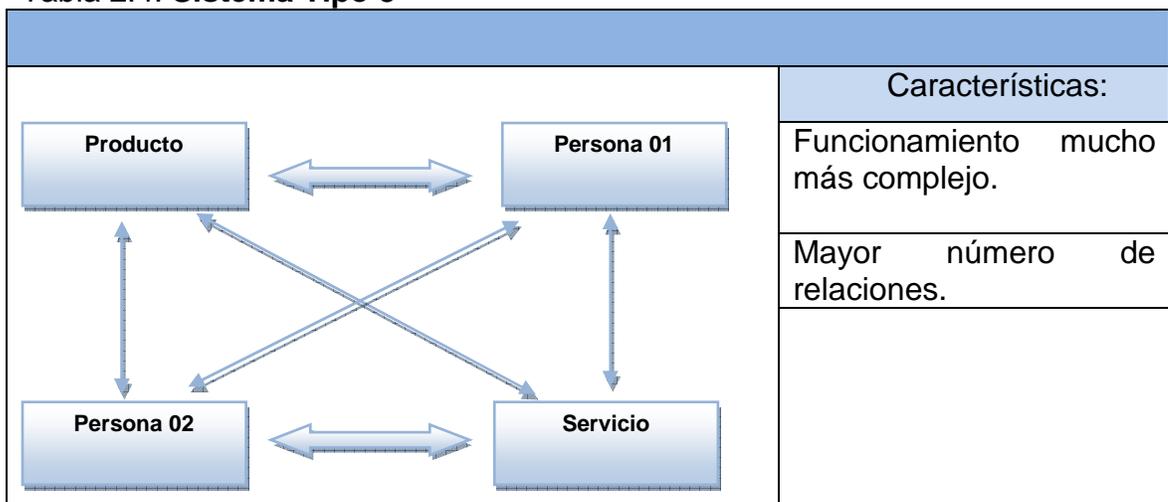
Tabla 2.3. **Sistema Tipo 2**

Tabla 2.3. Sistema Tipo 2	
	Características:
	La persona es participante y beneficiario.
	Relaciones activas entre producto-servicio así como entre servicio-persona.
	La calidad está sujeta a la evaluación subjetiva de la persona.

Fuente: Eiglier, P. y Eric Langeard. (1989). Servucción. Pág. 06.

Calidad del servicio prestado: Está sujeta a evaluaciones subjetivas por parte del beneficiario. Pero aquí los estándares de calidad objetivos, son muchos más fáciles de definir, ya que sólo una persona está implicada en este sistema el funcionamiento de la máquina o del bien permanece estable en el tiempo: a acciones semejantes por parte del beneficiario corresponden infaliblemente resultados idénticos en materia de servicio.

Tabla 2.4. **Sistema Tipo 3**



Fuente: Eiglier, P. y Eric Langeard. (1989). Servucción. Pág. 07.

Calidad del servicio prestado: Es el que combina los dos precedentes; si la salida del sistema está siempre constituida por un servicio, otros tres elementos son necesarios para su fabricación: dos personas y un producto. Esquematiza su fabricación en la combinación de los dos sistemas anteriores, tanto en lo inherente a la participación del beneficiario como en lo referente al impacto del servicio prestado y su calidad.

La única diferencia, reside en la complejidad de su funcionamiento, originada por el gran número de relaciones que existen entre los elementos del sistema, de la secuencia en la que llegan, de su calidad y de sus posibles interferencias.

Elementos de los Sistemas de Servucción:

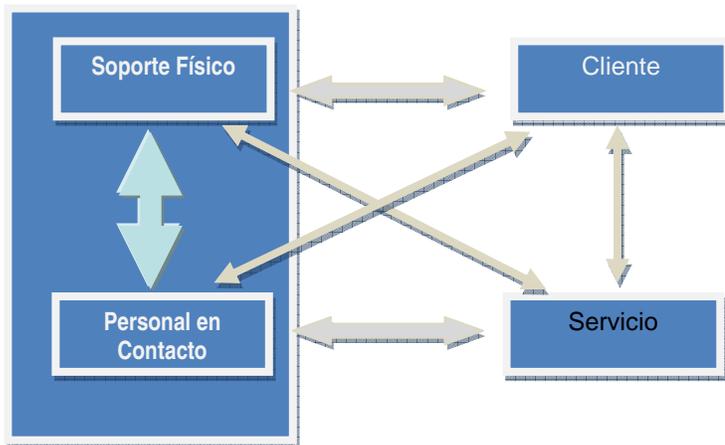


Figura. 2.3. Los Elementos fundamentales del sistema de Servucción
Fuente: Eiglier, P. y Eric Langeard. (1989). Servucción. Pág. 12.

- **El cliente:** Puede definirse como el consumidor, la persona que posee la necesidad las cuales le otorga valor y existencia al servicio, es decir, que sin el cliente el servicio no puede existir.
- **Soporte físico:** Se refiere tanto a los equipos o instrumentos necesarios así como al entorno material en el que se desarrolla el servicio.
- **Personal de contacto:** Todo aquel personal empleado por la empresa el cual tiene contacto directo con el cliente (puede o no existir).
- **El servicio:** Es el objetivo final del sistema.
- **El sistema de organización interna:** Es la parte no visible de la empresa, son todas aquellas actividades como la administración, las finanzas, departamentos de compras, etc.
- **Los demás clientes:** Generalmente no existe un solo cliente, sino que son muchos los clientes que requieren el servicio.

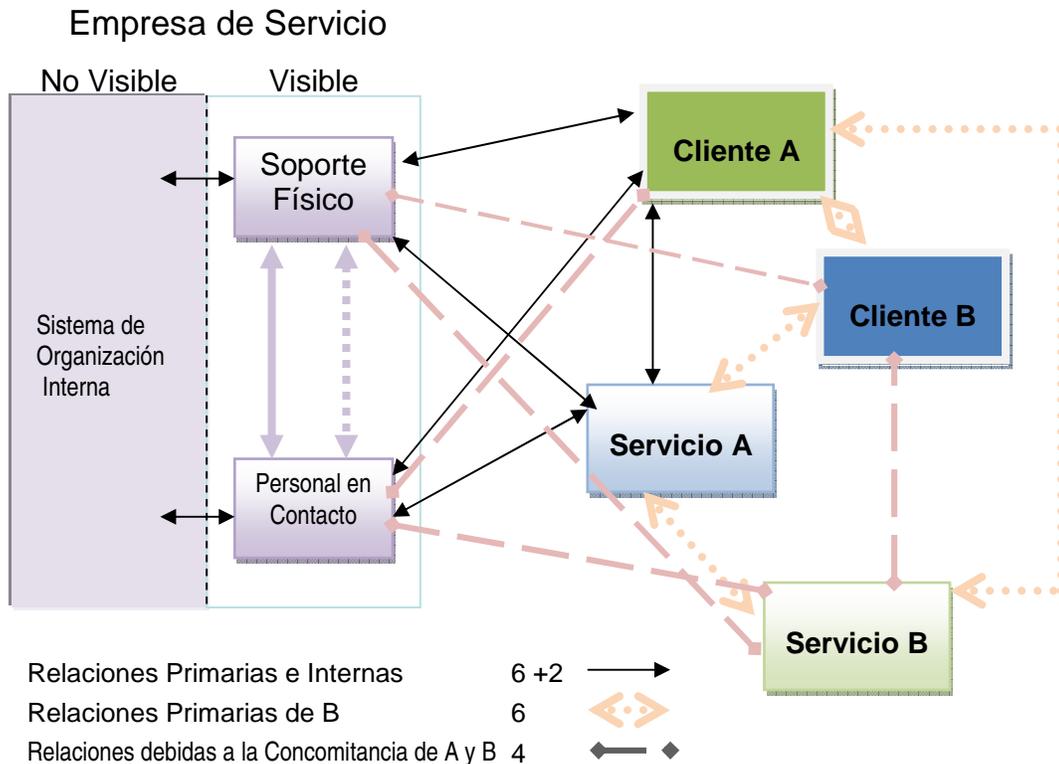


Figura. 2.4 Los Elementos fundamentales del sistema de Servucción
 Fuente: Eiglier, P. y Eric Langeard. (1989). Servucción. Pág. 14.

Gerencia del Sistema de Servucción:

Las empresas deben partir del hecho de que la Servucción es un sistema, un conjunto, y por lo cual debe ser concebida de forma global (ver figura 2.4).

Lo primero es la definición del resultado que se desea obtener, así como sus características. A continuación, es necesario determinar los elementos necesarios para la realización del servicio (tipo de cliente, personal de contacto, soporte físico, etc.). Y por último se decide la naturaleza de las relaciones que se quieren establecer entre los distintos elementos para facilitar la obtención de los resultados deseados.

El detenerse a pensar en cada uno de los aspectos favorece a la especialización de la Servucción, lo cual es la única garantía para obtener un servicio de calidad.

Definir la capacidad de la Servucción determinará el tamaño de la inversión. Esta vendrá dada por las características del mercado (mercado cautivo y competencia). La empresa debe instalarse físicamente cerca de donde se encuentre la clientela, y su capacidad debe estar acorde con las exigencias del mercado. Una vez en funcionamiento se podrá apreciar la situación real y realizar los ajustes necesarios.

La calidad de los servicios solo pueden ser medidas una vez puesta en marcha la empresa, en efecto se debe controlar pero sin separarla del contexto donde se desarrolla.

- Gestión de la participación del cliente:

A pesar de que existen ciertas similitudes entre la fabricación de un producto y la fabricación de un servicio, una Servucción es mucho más compleja por contener el elemento cliente entre sus componentes, “El cliente participa en el proceso”

La empresa debe estudiar las características de los consumidores y adaptar o mejorar el contenido de la oferta de servicio a la demanda. La participación es un elemento fundamental de la Servucción y ser controlada a lo largo del proceso

- Gestión del personal de contacto:

El personal de contacto es la persona que debe tratar de conciliar los intereses de la empresa y los intereses del cliente. Es importante determinar que actitud se quiere que posea el personal de contacto en la empresa, no solo con los clientes, sino con los demás elementos del sistema, ya que este representa la imagen de la empresa.

Valorizar y diferenciar positivamente sus tareas es fundamental para lograr la concepción del cargo, deslastrándose de ideas predeterminadas y dándole su justo nivel dentro de la empresa.

- **Gestión del soporte físico:**

Es importante tomar en cuenta no solo los aspectos estéticos, sino técnico, ergonómicos y funcionales del lugar. Debe ser un elemento de comunicación y a su vez una herramienta de trabajo, ya que todo esto influirá tanto en el marketing como en la calidad del servicio.

Oferta del Servicio:

Las empresas de servicios generalmente no ofrecen un solo servicio:

- **El servicio de base:** Es la razón principal por la que el cliente se dirige a la empresa. Puede darse el caso de varios servicios base.
- **Servicios periféricos:** Servicios de menor importancia los cuales pueden ser varios. Pudiendo ser o no necesarios para la realización del servicio. Para cada uno de estos servicios se debe desarrollar una *Servucción* propia (definir los elementos del sistema: soporte físico, equipo, personal en contacto, así como el funcionamiento del sistema)

Una vez definidos estos aspectos se debe especificar que calidad en los resultados se desea obtener. Siendo este un tema muy complejo ya que dependerá de la percepción de los clientes, se puede definir de forma muy somera los estándares esperados, tratando de:

- Establecer estándares de calidad tanto para el soporte físico como para el personal de contacto y demás elementos de la *Servucción*.
- Adecuación de las expectativas del segmento de clientela escogido.
- Capacidad de mantener un nivel estándar en el tiempo
- Control y verificación de la calidad.

Para la mejor comprensión del sistema se recomienda la utilización de diagramas o *flow chart*, señalando la secuencia de operaciones lo cual permite analizar la distribución de los soportes físicos, las relaciones y la información.

Determinar una lógica, determinando cual es el servicio base, cual periférico para formar un servicio global.

Comunicación:

“Todo habla en una empresa de servicio” esta frase engloba todo lo relativo a la comunicación cuando se presta un servicio. Desde la ubicación, identificación, aspecto exterior, interior (medios materiales) hasta la actitud por parte del personal encargado (medios humanos). Por ser un servicio un ente intangible, por esto toda la atención se centra en los elementos que componen su Servucción.

Tabla 2.5 Principios de la comunicación en la Servucción.

Principio	Características
Existencia:	Toda estrategia de comunicación debe ser escrita y difundida.
Realismo:	Objetivos acordes a los medios que se disponen.
Continuidad:	Haber sido concebida para durar
Declinación:	Las estrategias deben poder ser adaptadas sin perder fuerza (Crear logos, símbolos, colores temas aceptados pero flexibles al cambio)
Diferenciación:	Personalidad propia, carácter inimitable.
Coherencia:	La estrategia establecida debe guardar coherencia con el resto del sistema.
Claridad:	Nada de estrategias complicadas, en las empresas de servicios búsqueda de servucciones sencillas.
Aceptabilidad Interna:	Los mensajes no van dirigidos solamente a los consumidores sino a todos los que conforman la empresa.

Fuente: Eiglier, P. y Eric Langeard. (1989). Servucción. Pág. 111

Políticas de Precios:

En el caso de los servicios, el tema de los precios representa un punto bastante delicado, ya que por su carácter intangible, el cliente tiende a tener dificultades para entender el por qué del precio. Los usuarios tienden a basarse en experiencias anteriores con productos similares, por ejemplo. En el caso de los servicios esta relación resulta difícil de formular y generalmente consideran el precio muy alto.

Por otra parte está la relación precio/calidad ya que muchas veces el cliente adquiere el derecho al servicio antes de percibir la calidad del mismo. El mercado es un factor fundamental en la toma de decisiones, ya que permite conocer los límites en que se desenvuelven los competidores.

Existen diversas formas de realizar los pagos: antes, inmediatamente después de recibir el servicio o a crédito, dependiendo del servicio. También existen diferentes formas de tarifar los servicios: tarifa por cada servicio elemental, servicio global o una mezcla de ambos métodos.

Se podría adaptar los precios con relación a la demanda en las distintas épocas del año, pero esto requeriría de una excelente comprensión del funcionamiento administrativo y del mercado. También podrían otorgarse ventajas gratuitas dentro del mismo precio establecido (promociones)

“El marketing tiene por objetivo lograr la fidelidad del cliente por medio de la diferenciación positiva del producto o del servicio”.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología de la investigación

La metodología de la investigación consiste en la obtención de conocimientos a través de un procedimiento riguroso, de orden lógico y secuencial cuyo propósito es demostrar el valor verdadero del enunciado en cuestión a través de la utilización de herramientas. La metodología en si se define como el estudio del método, es decir el estudio de los procedimientos para alcanzar el objetivo.

3.2 Tipo de Investigación

El estudio esta basado en una investigación aplicada que según Zorrilla (1993), es aquella que guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.

La investigación aplicada se podría catalogar como la aplicada fundamental y la aplicada tecnológica.

La aplicada fundamental, es aquella investigación relacionada con la generación de conocimientos en forma de teoría o métodos que se estima que en un período podrían desembocar en aplicaciones al sector productivo.

La investigación aplicada tecnológica, se entiende como aquella que genera conocimientos o métodos dirigidos al sector productivo de bienes y servicios, ya sea con el fin de mejorarlo y hacerlo más

eficiente, o con el fin de obtener productos nuevos y competitivos en dicho sector. Sus productos pueden ser prototipos y hasta eventualmente artículos científicos publicables.

El estudio esta basado en una investigación de tipo evaluativa que según Sabino (1992) “es aquella que se basa en información o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad. Su innegable valor reside en que le permite cerciorarse al investigador de las verdaderas condiciones en las que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión” (p.71).

3.3 Población y Muestra

La población dentro de una investigación es aquella que presenta una serie de características similares de donde el investigador desea obtener información vital para su estudio. Hurtado (1998) lo define como aquella que esta constituida “por el conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión; es a la población a quien estarán referidas las conclusiones del estudio.” (p.142). Es por ello que la población se refiere al conjunto de sujetos u objetos a quienes se le aplicara el estudio, con el fin de que estos proporcionen la información necesaria a utilizar para determinar si el objeto de la investigación es o no factible.

En este mismo orden de ideas Tamayo y Tamayo (1998) afirman que la población esta determinada por las características definitorias de la misma, por ende el conjunto de elementos que contenga dicha características será la población.

La población es igualmente una totalidad del fenómeno que se desea estudiar, en la cual todos lo que la integran tienen características en

común que son el sujeto de estudio y que origina los datos de la investigación.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la elaboración de la presente investigación fue necesaria la utilización de instrumentos que permitan seleccionar las herramientas apropiada para la recolección de los datos. En este mismo orden de ideas se entiende por instrumento de recolección de datos a los recursos utilizados por el investigador con el fin de obtener la información necesaria para lograr los objetivos de la investigación los cuales dependerán del tipo y diseño.

Los instrumentos de recolección de datos a utilizar en esta investigación será la entrevista.

Arias (1996) define la entrevista como un método para obtener información oral por parte de una persona, a quien se le denomina entrevistado, recaudada por quien realiza la investigación llamado entrevistador, directamente cara a cara.

En la entrevista el entrevistado le manifiesta al entrevistador su opinión, emociones y experiencias en torno al tema del que son objeto las preguntas: por su parte en entrevistador debe anotar o grabar las palabras del entrevistado, para reflejarlas como dato a la hora de la investigación.

3.5. Sistema de variables

Según Zorrilla y Torres (2002) las variables son todo aquello que se puede medir, controlar o estudiar en una investigación. También puede afirmarse que las variables son características, atributos,

rasgos, cualidades o propiedades que se dan en individuos, grupos u objetos. Es decir, las variables son características observables de algo y, a la vez, son susceptibles de cambios o variables.

Entonces se entiende que los sistemas de variables son un conjunto de elementos de variables independientes y dependientes que se observan en una investigación y que serán el norte de la investigación correspondiente al estudio, para así determinar las variables que están presentes en la investigación.

3.5.1 Operacionalización de las variables

Tabla 3.1. Identificación y determinación de las variables

Objetivos Específicos	Variable	Técnicas
Diagnosticar aspectos del mercado	Mercado	Observación directa Investigación documental Análisis de Estratégico de Porter Doña
Evaluar factibilidad técnica a objeto de determinar la ubicación física de la cafetería CCS Café	Técnica Capacidad en producción	Análisis Infraestructura: Definición Servicio RRHH Materiales y equipo Local Mobiliario seguros
Realizar estudio económico-financiero del proyecto	Económico- Financiera	Análisis de sensibilidad Flujo caja Estados financieros Análisis de riesgos

Fuente: J.Varela (2009)

3.6 Estructura Desagregada de Trabajo

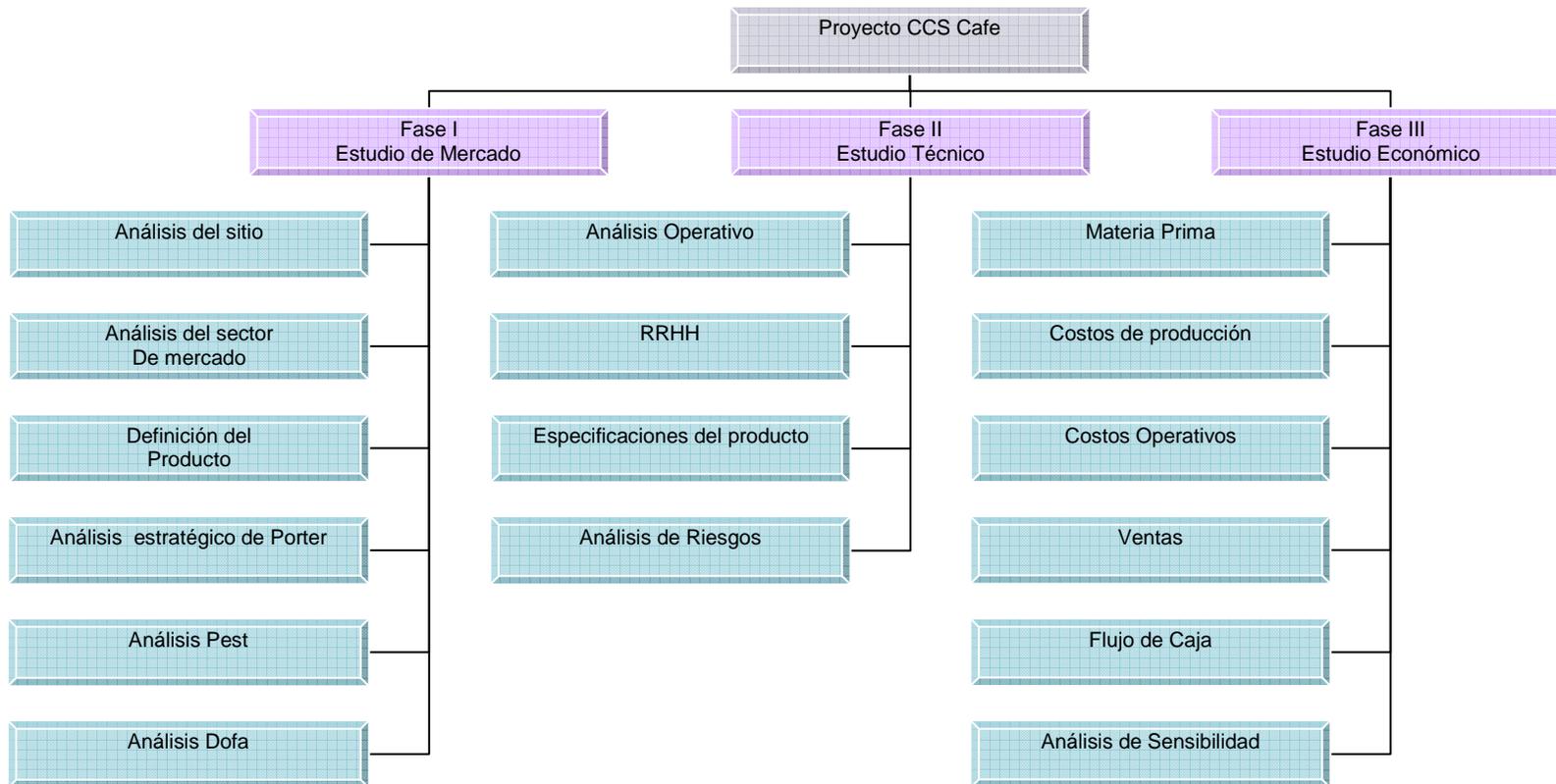


Figura 3.1 Estructura Desagregada del Trabajo

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO IV

VENTANA DEL MERCADO

4.1 Municipio Chacao

El municipio Chacao es el más pequeño de los 5 municipios que conforman el Área Metropolitana de Caracas y también es uno de los 21 municipios del Estado Miranda. Chacao hace frontera con los municipios Libertador al oeste, Baruta al sur, Sucre al este y con el Estado Vargas al norte y tiene una superficie de apenas 13 km²; está en su mayor parte urbanizado, de las pocas zonas verdes está el cerro del Ávila, el cual es considerado parque nacional y reservorio de flora y fauna silvestre. Es uno de los municipios más acaudalados del país, contiene inmensos centros comerciales como el Centro Ciudad Comercial Tamanaco (CCCT), el Centro Sambil, el Centro Lido y el Centro San Ignacio; como también las principales sedes bancarias de instituciones extranjeras, los hoteles más lujosos de la ciudad y las mansiones de personalidades reconocidas en el ámbito político y económico del país.

El municipio tiene una población de 71.325 habitantes, lo que representa una densidad de 5.486,53 hab./km² según el INE para el 2007, siendo uno de los más densamente poblados del Distrito Metropolitano de Caracas.

El Clima de Chacao es clasificado como Intertropical de altura debido a su posición geográfica y altura, alrededor de los 1.000 metros sobre el nivel del mar, su temperatura mínima anual está al orden de los 18°C siendo Enero y Febrero los meses más fríos con

temperaturas de hasta 12°C por la madrugada y la máxima media anual es de aproximadamente 27°C, los meses más calientes son abril y mayo, cuando se pueden alcanzar los 34°C.

Predomina el sector de servicios y junto con Baruta y Los Salias uno de los municipios más ricos de Venezuela con un índice de pobreza de apenas el 8,69% según el censo del 2001 del INE.

4.2 El turismo

El turismo es una actividad multidisciplinaria que involucra movimiento y estancia en destinos fuera del lugar normal de residencia. A. Mathieson y G. Wall definen el turismo bajo tres elementos básicos:

- A) un elemento dinámico, que implica viajar a un destino o destinos seleccionados.
- B) Un elemento estático, que implica permanecer en el destino.
- C) Un elemento consecuencial, resultante de los dos elementos anteriores, relacionado con los efectos de los subsistemas económico, físico y social con los cuales el turista esta en contacto directa o indirectamente.

No existe una retribución tangible sobre la inversión del turista, excepciones a esta afirmación son los viajes de negocio, en donde los contratos se pueden firmar y la transacción financiera ocurrir. Los turistas compran recuerdos y regalos en sus viajes, pero esto aunque representa una pequeña porción de los gastos totales es de suma importancia para el turista por ser el único producto tangible que podrán llevar a casa.

El producto turístico es mas una experiencia que una mercancía.

La actividad turística contribuye con la preservación de las formas de arte tradicional y a mantener la cultura viva.

El desarrollo del turismo da realce a diferentes beneficios y costos en distintas áreas. Muchas de estas diferencias son atribuibles a variaciones en las estructuras económicas de las áreas de destino y sus localidades geográficas.

El significado de los gastos turísticos para el rendimiento económico de un país se puede evaluar también mediante el producto nacional bruto (PNB). La contribución del turismo al PNB se calcula mediante la evaluación de los gastos de los visitantes en los precios normales, tanto para el turismo doméstico como para el extranjero y al restar las mercancías y servicios comprados por el sector turístico.

4.3 Historia del Café en Venezuela

El primer grano de café que llegó a Venezuela fue traído desde Brasil por las misiones españolas asentadas en la cuenca del Río Caroni en 1730. Luego en 1784 se levantaron las primeras plantaciones de café en lo que se conoce actualmente como Chacao. De este momento en adelante se extendió al occidente y al norte del país.

Poco a poco el café fue desplazando al cacao como el principal rubro de exportación de la economía venezolana. El cacao, que había reinado casi solitario en la economía nacional entre la segunda mitad del siglo XVII y la primera mitad del siglo XVIII, declina visiblemente en su predominio desde principios del XIX.

El Café es el nombre común de las semillas que provienen de los arbustos del género *Coffea* de la familia de las Rubiáceas, así también llamamos a la bebida que con ellas se prepara. De las especies que comprende el género *Coffea* sólo son importantes tres:

arábica, canephora y libérica. El arbusto de 4,6 a 6 m de altura en la madurez, da un fruto, llamado "cereza" por su parecido con esta fruta, durante su desarrollo cambia desde el verde claro al rojo y, cuando está totalmente maduro y listo para la recolección, al carmesí.

La planta de café, o cafeto, necesita para crecer un suelo rico y húmedo, que absorba bien el agua y drene con rapidez el exceso de precipitación. Los mejores suelos son los formados por un pequeño manto de hojas, materia orgánica de otra clase y roca volcánica desintegrada. Las plantaciones de café ocupan altitudes comprendidas entre el nivel del mar y el límite de las nieves perpetuas tropicales, que se encuentra a unos 1.800 m. La semilla se planta directamente en el terreno o en semilleros especiales.

Las plantas de café producen la primera cosecha de rendimiento pleno cuando tienen en torno a cinco años de edad. Luego mantienen una producción constante durante 15 a 20 años. Se utilizan dos métodos de recolección. Uno se basa en la recolección selectiva y el otro consiste en agitar la planta y recoger todos los frutos. Las semillas obtenidas mediante la primera técnica suelen beneficiarse, si hay agua, por el llamado método húmedo: ablandamiento en agua, eliminación mecánica de la pulpa, fermentación en grandes depósitos, nuevo lavado y secado al aire o en cilindros giratorios calientes. El método seco, que suele reservarse para las semillas recolectadas de la segunda forma, se reduce a secar el grano y eliminar las envolturas externas. El producto final es siempre el llamado café verde, que se selecciona a mano o a máquina para eliminar las semillas defectuosas y la materia extraña, y se clasifica en función del tamaño.

Venezuela cuenta con excelentes cafés arábica lavados. Especialmente apreciados son el café Mérida, de cuerpo suave y dulce, el cual es cotizado en Francia y España.

El cultivo de café es propio de climas templados y se realiza en áreas de colinas y pendientes suaves. Su producción se da en el arco montañoso septentrional (cordillera de los Andes, formación Lara-Falcón y cordillera de la Costa), particularmente en los siguientes estados: Táchira, Mérida, Trujillo, Lara, Portuguesa, Monagas y Sucre.

Entre los cafés especiales encontramos los cafés "gourmet" y los cafés "orgánicos". Los cafés gourmet designan a los cafés finos procedentes de cerezas de alta calidad, recogidas de plantas de Coffea arábica, crecidas en tierras altas y que han sido sometidas a un laborioso proceso de beneficio húmedo. Tostados con procesos especiales, los cafés gourmet son vendidos, a menudo, como granos completos para ser molidos en casa. Entre los más representativos de los cafés gourmet encontramos el "Altura Coatepec" de México, el "Marogogipe" de Guatemala, el "Estrieta" de Honduras, el "Blue Mountain" de Jamaica, el "Primero" de Puerto Rico, el "Supremo" de Colombia, el "Táchira lavado" de Venezuela, el "Arabian Mocha" de Yemen, el "Yunnan" de China, el "Sumatra" de Indonesia, el "Manila" de Filipinas y el "Kilimanjaro" de Tanzania.

Los cafés orgánicos son aquellos en cuya producción y procesamiento no se ha utilizado ninguna clase de insumo químico. La producción mundial de café orgánica es reciente y restringida. Iniciada en 1991 por México.

La producción de café orgánico se inició en Venezuela en 1992, limitada a algunas fincas ubicadas en los estados Falcón, Mérida

(Cooperativa Quebrada Azul) y Táchira (Granjas Integrales en Queniquea). En estas áreas, la producción tiene lugar en pequeñas fincas, con producción diversificada, uso de mano de obra familiar y organización cooperativa.

4.4 Cafetería

Se consideran empresas dedicadas a la venta y expendio de café. En los últimos años se han diversificado los productos que este tipo de empresas ofrece con el objeto de satisfacer las necesidades y las demandas de los clientes actuales como resultado del incremento del tiempo libre.

Al tratarse de un producto atemporal, con una demanda estable a lo largo del año, según la pagina Web torno.com consultada en jul09 “los negocios dedicados a la venta de café se perfilan como oportunidades rentables y seguras”

Como concepto, la cafetería es un negocio en constante evolución. Sin embargo, a pesar de la importancia de los nuevos perfiles de cafetería, la tradición es una característica francamente apreciada entre los consumidores del café, que consideran éste un producto que no debe perder su regusto artesanal. Es por ello que la tradición como cualidad no sólo tiene que destacar en el producto, sino que debe quedar plasmada en un ambiente agradable, tranquilo, que resulte familiar y cercano. Así, la decoración y el valor agregado que se da al negocio se ha convertido en una de las mejores armas para diferenciarlo y lograr que el cliente se sienta a gusto.

En España por ejemplo en los tres últimos años, el mercado de la franquicia de cafeterías ha pasado de acoger 23 enseñas, cifra de

cadenas que operaba en 2005, a representar el sector con 26 redes de franquicias cuyo objetivo es continuar creciendo en asociación con inversores que se conviertan en franquiciados.

El negocio de cafeterías es uno de los que mejor partido sacan al sistema de franquicias, por las múltiples ventajas que ofrece esta fórmula de crecimiento, basándose en un sistema de nuevas tecnologías, control de gastos y un análisis de la situación constante para obtener los mejores resultados. Además en este sector, la imagen, la decoración que ofrezca, productos únicos y la presencia que logre en un determinado territorio son fundamentales para el éxito temprano del negocio.

4.5 Agencia de Viajes

Las agencias de viaje se definen como sociedades mercantiles que se dedican de manera a la accesoria, venta de servicios y organización de viajes u otros servicios turísticos. Su función principal es el de intermediario entre la persona que demanda turismo y la persona que ofrece esa demanda y que es productor de servicios turísticos.

Las principales funciones que puede realizar una agencia de viajes son:

- a. Asesoramiento: Mediante el asesoramiento se informa al cliente de toda la oferta de la que dispone la agencia de viajes, así como las mejores opciones en relación a lo que el cliente ha busca. Un buen asesoramiento puede generar fidelidad en un cliente, lo cual es el objeto de la mayoría de las empresas.

- b. Intermediar: Su función de intermediario entra en acción en el momento en que la agencia de viajes organiza o gestiona los siguientes servicios: Reservación de billetes (de cualquier tipo de transporte), reservación de alojamientos, alquiler de coches (con o sin chofer), reservación o venta de paquetes turísticos o programas turísticos, reservación o venta de entradas para museos, teatros y otros espectáculos, contratación de servicios de guías, contratación de pólizas de seguros, organización de actividades deportivas, entre otros.
- c. Organizar: Se entiende por organizar al hecho de empalmar diferentes atractivos turísticos con otros servicios a fin de tener un programa global para el turista.

Las agencias de viajes se dividen en otros grupos, a saber:

- a. Mayoristas: Son las que proyectan, elaboran, y organizan diferentes servicios y viajes combinados (programas turísticos) con la finalidad de ofrecerlos exclusivamente a otras agencias de viajes; quedando la venta al público de estos servicios prohibida.
- b. DETALLISTAS: Son las que comercializan el producto de las agencias mayoristas vendiéndolo directamente al usuario.
- c. MAYORISTAS Y DETALLISTAS: Son aquellas que pueden simultanear las actividades de los dos grupos anteriores.

4.6 Tienda de souvenir

Las tiendas de souvenir se pueden definir como un lugar dirigido específicamente a los turistas, con el fin de que adquieran cualquier

tipo de objeto que le permita recordar la visita a un lugar determinado. La importancia de este tipo de locales dentro de la actividad turística radica en que es el único bien adquirido por el turista durante su viaje ya que de resto son solamente servicios tales como, alojamiento, bebidas, comidas, transporte y actividades recreativas.

Este tipo de establecimiento contribuye con la valoración de las manifestaciones culturales de un país, a través de la venta de artesanías típicas del mismo. Principalmente en estos locales se pueden encontrar un sin fin de objetos alegóricos al lugar de visita donde se encuentra el turista contribuyendo con la expansión de las artes plásticas.

CAPITULO V

DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO DESCRIPCION DEL MERCADO

5.1 Clasificación del proyecto

El presente proyecto tiene como fin la creación de una empresa de capital privado, dedicada al consumo de café como principal producto, a la vez que ofrecerá servicios de agencia de viaje junto con una pequeña tienda dedicada a la venta de productos de la cafetería y souvenir.

5.2 Definición del proyecto

Creación de la primera cafetería dedicada a la actividad turística, a través de una agencia de viajes y una tienda de artículos hechos en Venezuela tipo souvenir. El producto de la cafetería se distinguirá del resto debido a la diversidad de bebidas hechas tomando como base el café venezolano, así como también por su decoración única en el mercado de las cafeterías, basándose en un decorado itinerante durante todo el año, con el fin de contribuir a la difusión de las artes en Caracas.

5.3 Análisis del Mercado

5.3.1 Ubicación

De acuerdo a diferentes análisis, se plantea ubicará la cafetería en el Centro Comercial San Ignacio, en La Castellana debido a:

- Seguridad
- Facilidades de acceso
- Estacionamiento
- Cerca de centros financieros
- El mercado al cual se quiere dirigir la propuesta, frecuenta este centro comercial.

5.3.2 La Compañía

CCS Café es una nueva modalidad de bien turístico, diseñada bajo el concepto de cafetería turística, que brinda al cliente la más amplia selección de café según la región de cultivo y tipo de preparación en un ambiente de tranquilidad, con la oportunidad de mejorar la experiencia a través de una agencia de viajes que le permita conocer mejor cualquier región de Venezuela o simplemente recordar la visita con cualquiera de los múltiples recuerdos que estarán a sus disposición en la tienda de CCS Café.

El objetivo es crear una nueva empresa dedicada exclusivamente a brindar un servicio bajo el concepto innovador de cafetería turística, donde se ofrezcan sus productos únicos en el mercado, tales como la elección de diferentes opciones de café y a la vez ofrecer información turística, a la par de darle la oportunidad al cliente de adquirir un buen souvenir, como recuerdo de su visita a Venezuela y en especial a CCS Café, el primer café dedicado a la actividad turística.

Nuestra misión es ser el café de referencia de visita en Venezuela, por su excelente café, aunado a un buen servicio y la actividad turística como un servicio que lo distingue dentro de las modalidades usuales de cafetería. Ser la primera cafetería turística del país.

Los elementos claves de nuestra estrategia son:

- Alto nivel de servicio y de respuesta a las necesidades de los clientes.
- Ofrecer un ambiente limpio y que le de tranquilidad a nuestros clientes
- Primer café en ofrecer bebidas y turismo

A mediano plazo, se estudiara la expansión del negocio con sucursales en diferentes zonas dentro de Caracas, así como en otras ciudades como Porlamar, Maracaibo y Mérida. Mientras que a largo plazo convertirnos en una franquicia de exportación

5.3.3 El Producto

CCS Café es un concepto innovador de cafetería turística, primero en sus estilo ya que combina la delicia de una buena tasa de café con la experiencia de poder elegir el grano de café a usar según la región del país y su preparación. Así mismo la cafetería ofrece una tienda de artesanía y souvenir de alta calidad con piezas únicas provenientes de diferentes lugares de Venezuela, aunado a esto tendrá una agencia de viajes que le permite al consumidor diseñar su próximo viaje.

La decoración del local será itinerante, donde se expondrán fotografías, pinturas, esculturas o cualquier otra manifestación artística de autores venezolanos, mientras que los materiales a emplear para los muebles será una combinación madera y el metal. Contara con mesas y muebles tipo sofá para hacer la experiencia del café más acogedora.

La cafetería se desarrollara en aproximadamente 30 metros cuadrados, 10 de ellos destinado a la parte operativa.

5.3.4 Especificación preliminar del producto

La cafetería contara con 10 mts² destinados a la operación, compuestos de la siguiente manera:

1. Caja registradora, donde el cliente deberá hacer y pagar su pedido para luego ser atendido en la barra.
2. Barra para preparar y servir las bebidas y snacks. Contara con el mobiliario necesario para un buen funcionamiento. Todos los productos serán servidos en vajillas con diseños exclusivos de CCS Café. Dependiendo del tipo de bebida los vasos\ tasas serán diseñados para mantener las características del producto.
3. La cafetería contara con 15 mts² destinados para el consumo de los productos CCS Café, distribuidos entre mesas y muebles tipo sofá predestinados para la cómoda estancia de la clientela. Mientras que los 5 mts² restantes se instalara la tienda de productos originales de CCS Café, donde se ofrecerá información turística especializada y souvenir de diseños exclusivos y de artistas nacionales.
4. La decoración del local estará diseñada para brindar un espacio de relajación, con el fin de ofrecerle la posibilidad a los clientes de disfrutar no solo de un buen ambiente sino también de una decoración itinerante durante todo el año, con el objeto de promover los artistas fotográficos nacionales.

5.3.5 CCS Café frente a la competencia

CCs Café frente a la competencia se perfila de manera autentica, debido a que se presenta como un producto, mas que una cafetería. A continuación se muestra un cuadro que permite ver el desenvolvimiento de los competidores en relación a los atributos más relevantes de los lugares de comida.

Tabla 5.1. CCS Café frente a la competencia

Locales	Calidad	Rapidez	Diseño	Servicio	Variedad
Café ole	=	-	=	-	-
Havanna Café	=	-	=	=	-
Chip & Cokie	-	+	-	=	-
Migas	=	=	+	=	+
Kepem tea & salads	-	-	-	=	-
Mc Café	=	+	=	=	+

Leyenda:

+ mejor que CCS Café , - peor que CCS Café, = Similar a CCS Café

5.4 Análisis situacional

Existen muchas maneras de pasar buenos momentos con los amigos, visitantes y seres queridos, aunque en muchas veces los habitantes de las grandes ciudades del mundo no cuentan con el tiempo suficiente para compartir un buen rato con esas personas que tanto aprecian. Venezuela y en especial los habitantes de Caracas no escapan de tener una vida apresurada y de disponer de poco tiempo libre para compartir y comunicarse con los demás en un ambiente tranquilo y relajante que les permita alejarse del estrés cotidiano. Debido a esta necesidad surge la creación de un café, donde sus consumidores puedan disfrutar de un buen momento con sus amigos o simplemente degustar una buena tasa de café, en un ambiente en el cual el cliente tendrá la oportunidad de elegir un café preparado según cualquier región del país y según la zona que elija. Así mismo CCS Café le brindara cualquier información turística en caso que el consumidor desee conocer mejor cualquier región o lugar de Venezuela o simplemente comprar un souvenir que le recuerde su visita al café o simplemente su visita a Caracas.

La idea es brindar un excelente servicio bajo un ambiente súper confortable, que permita relajarse y olvidarse por un momento que se esta en Caracas, gracias a

su decoración, a la vez dándole la oportunidad al consumidor de soñar que esta en cualquier otra región del país y a la vez ofrecerla la posibilidad de convertir ese sueño en realidad a través de la agencia de viaje situada en la misma cafetería o simplemente adquiriendo cualquier souvenir.

La zona elegida para este proyecto se encuentra en el Centro San Ignacio, en La Castellana, Chacao por su buena ubicación, fácil acceso, seguridad y cercanía a muchas oficinas.

5.4.1 Análisis PEST

Político

- Leyes
- Regulaciones
- Código de Comercio
- Situación política del país

Económico

- Estabilidad económica del país
- Tasa de interés
- Inflación
- Devaluación
- Costos de equipamiento

Sociales

- Ocio
- Demanda de los consumidores
- Aceptación de nuevos locales

Tecnología

- Costos de Maquinas de café
- Mantenimiento

5.4.2 Análisis de la Matriz D.O.F.A.

Debilidades

- Ofrece pocas opciones de comida.
- Nuevos en el mercado

Oportunidades

- CCS Café ofrece la oportunidad de satisfacer la necesidad de la gente en compartir un rato diferente con los seres queridos en un ambiente diferente y tranquilo.
- Por ser un concepto innovador, el negocio puede crecer como una franquicia.
- CCS Café puede convertirse en una marca reconocida internacionalmente.
- Se puede ampliar la línea de productos y servicios manteniendo la calidad de CCS Café.
- Las políticas del gobierno que incentivan la actividad turística otorgando créditos con buenas condiciones de tasa de interés.

Fortaleza

- CCS Café es un concepto innovador de cafetería turística en Venezuela, que ofrece una gran selección de granos de café de diferentes partes de Venezuela brindándole la oportunidad al cliente de preparar el café a su estilo.
- CCS Café se orienta al servicio e higiene en sus instalaciones.
- Decoración única que brinda un ambiente de tranquilidad
- Ofrece servicio de agencia de viajes
- Dentro de las instalaciones ofrece una tienda para obtener artículos de souvenir de Venezuela.

- No requiere grandes inversiones en la cocina.
- Buenos precios

Amenazas

- Precios dentro del sector inmobiliario
- Inestabilidad en el cultivo del café
- Competidores con mas tiempo en el mercado y mayor experiencia

Tabla 5.2. Matriz DOFA

	Oportunidades	Debilidades																	
Fortalezas	E1.- CCS Café concepto innovador con potencial para convertirse en una franquicia.	E3.- Por ser un concepto innovador mejorar la posición en el mercado	<p>Matriz de prioridad</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Acciones</th> <th>Prioridad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>E1</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>E2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>E3</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>E4</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>E5</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>E6</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>E7</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	Acciones	Prioridad	E1	4	E2	3	E3	2	E4	2	E5	2	E6	1	E7	2
	Acciones	Prioridad																	
E1	4																		
E2	3																		
E3	2																		
E4	2																		
E5	2																		
E6	1																		
E7	2																		
	E2.- Ampliar la línea de productos.	E4.- Minimizar el impacto relacionado a las pocas opciones de comida a través del concepto único de la cafetería																	
Amenazas	E5.- Maximizar la presencia en el mercado.	E6 .-Mejorar la presencia en el mercado																	
		E7.- Aumentar las opciones de comida																	

Fuente: J. Varela 2010. Matriz DOFA cruzada.

5.5 La Competencia

La competencia directa esta representada por locales de comida que ofrecen el servicio de cafetería pero en la mayoría de los casos el café no es su principal producto, y la indirecta las agencias de viajes y tiendas de souvenir. Los principales locales según su zona de ubicación son los siguientes:

1. Altamira

- Ara café. Ubicación: 5ta Transversal, entre Av. San Juan Bosco y 6ta. Avenida, C.C. La Orangerie.
- Migas. Dirección: Av. Luis Roche con 2da. Transversal. En una franquicia basada en un concepto de comida Fast Casual donde ofrecen gran variedad de platos incluyendo bebidas calientes.
- Reader's Caffé. Ubicación: 2da. Transversal entre Av. San Juan Bosco y San Felipe, Ed. Terecay, Local A

2. Campo Alegre

- *Atrium Café*. Ubicación: Av. Francisco de Miranda, con Av. El Parque, Hotel Embassy Suites

3. Chacao

- *Kfe*. Ubicación: Multicentro Empresarial del Este, P.B., Local 25.

4. El Rosal

- *Casa del café*. Ubicación: Av. Venezuela, con Calle Mohedano, Hotel J.W. Marriott.

5. La Castellana

- *Oro Café*. Ubicación: Av. San Felipe. Centro Coinasa. Nivel Mezzanina
- *Mc Café*. Ubicación: al lado de la Torre IASA en La Castellana. Es Franquicia desarrollada dentro de la marca de Mc Donlad's, incursionando en el 2008 bajo un concepto de cafetería, principalmente para competir con Starbucks en Estados Unidos.

6. Los Palos Grandes

- *Café Atlantique*. Ubicación: Av. Andrés Bello, Ed. Atlantico.
- *Café con gusto*. Ubicación: 6ta. Transversal, entre 3era. y 4ta. Avenida. Cuadra Gastronómica
- *Laghirin Café y Deli*. Ubicación: C.C. La Ghiringhela, 4a. Transversal con Av. Andres Bello
- *Grillo café Express*. Ubicación: 2a. Av. entre 4a. y 5a. Transversal C.C. Las Cúpulas

7. Centro San Ignacio

- *Café Olé* : Ubicación Diseñado bajo un concepto de restaurante, pastelería y cafetería. Ofrece un espacio limpio y simple.
- *Havanna Café*: Ubicación Cafetería especializada en dulces argentinos, con locales diseñados con todo el confort y un ambiente para que el cliente pueda disfrutar de la calidad de sus productos.
- *Chip a Cookie*: Ubicación Nivel Chaguaramos Franquicia que se especializa en la venta de galletas y ponques. También ofrecen bebidas caliente pero sin ser esta su prioridad. Por lo general comparten el lugar de consumo con otros locales.

- *Migas*: Ubicación Nivel Jardín Funciona en unas instalaciones pequeñas. Es una franquicia basada en un concepto de comida Fast Casual donde ofrecen gran variedad de platos incluyendo bebidas calientes.
- *Kepem Tea and Salads*: Ubicación Nivel Terraza. Ofrece ensaladas de diferentes tipos e infusiones de te.

8. Centro Sambil

- *Cinnarolls*: Ubicación: Nivel Autopista. Es una franquicia que ofrece dulces de canela y café donde el cliente puede consumir sus productos en un lugar simple.
- *Churro Manía*: Ubicación: Nivel Autopista. Franquicia venezolana que ofrece churros clásicos y diferentes estilos. También ofrecen bebidas calientes, con un espacio sencillo para consumirlos.

9. Lido

- Café Lido
- Café Euro
- Gourmet Café
- Moka Café

10. CCCT

- *Il Caffè della Pace*. Ubicación: Nivel PB
- *Italian Coffee Company*. Ubicación: Nivel C1.
- *Arte Café*. Ubicación: Nivel PB.

Dentro de las Agencias de viajes, se escogieron a las que se encuentran directamente en el lugar de ubicación de la cafetería, dentro de las cuales tenemos:

- Bonanza Tours C.A. Ubicación: Centro San Ignacio, Nivel Jardín, local j-47, La Castellana
- Selma Viajes. Ubicación: Av. Blandin, Centro San Ignacio, Torre Kepler, piso 3, oficina 7, La Castellana
- Airone Travels C.A. Ubicación Av. Blandin, Centro San Ignacio, Torre Copernico, piso 3, oficina 3-7, La Castellana

Y bajo tiendas de artesanía, se encuentran:

- Casa Curuba Ubicación: Avenida Andrés Bello, entre 1era. y 2da. Transversal, Edif. Every, local 2. Los Palos Grandes
- Cooperativa Miel y Canela. Ubicación: 5ta. Transversal, entre Avenida Andrés Bello y Avenida Alfredo Jahn. Los Palos Grandes
- Ille Arsanus. Ubicación: Avenida Francisco de Miranda, Centro Lido, Nivel Tamanaco. El Rosal
- Morita Gil. Ubicación: Centro Plaza, Sector Villa Mediterránea, local 20. Los Palos Grandes
- Tierra Azul. Ubicación: Centro Plaza, Nivel 4, local 100. Los Palos Grandes
- Artesanía Altamira. Ubicación: Avenida Ávila Sur (al lado del Banco del Libro). Altamira

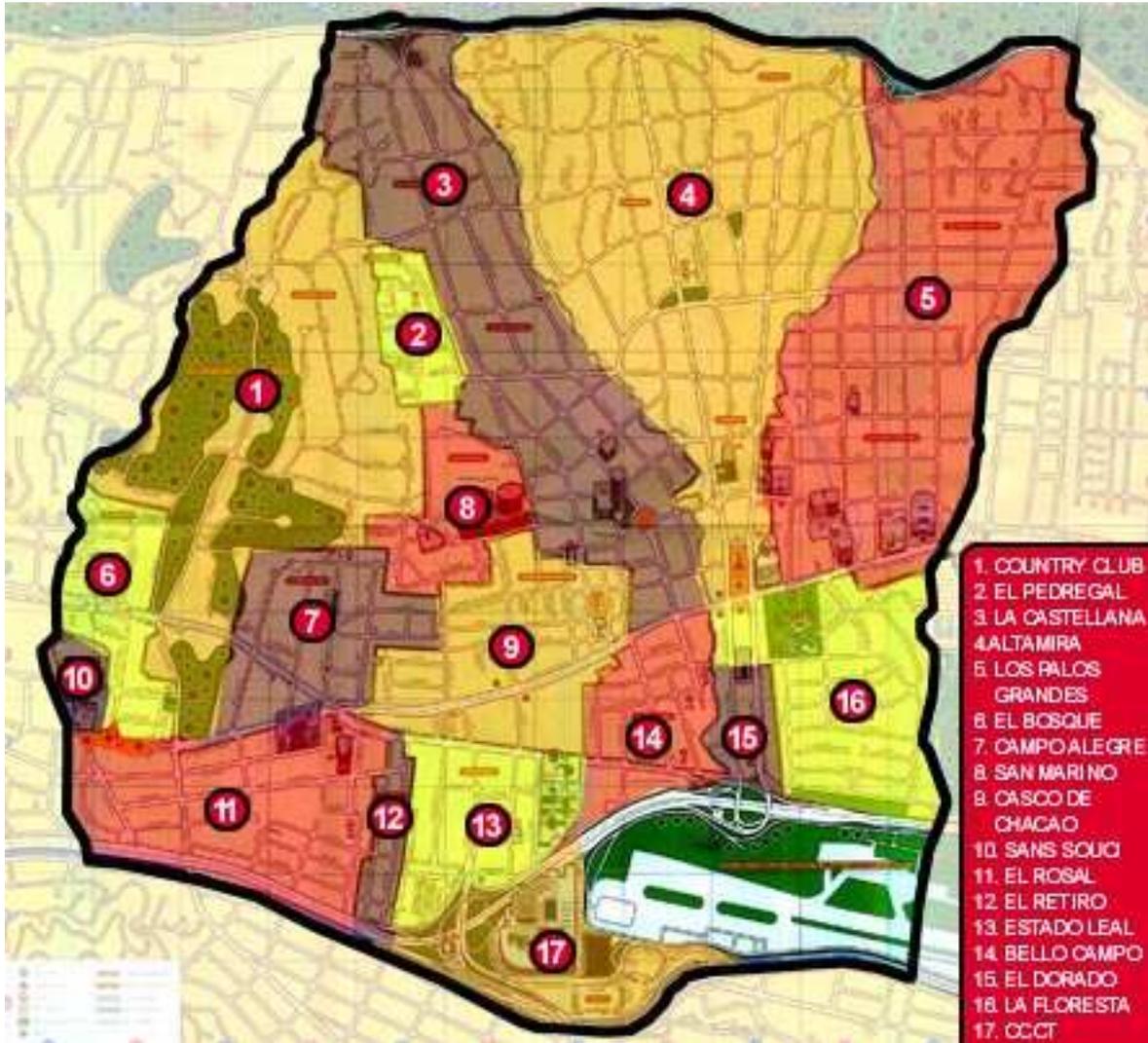


Figura 5.1. Mapa de Chacao

Fuente: www.alcaldiadechacao.gov.ve consultado Nov.2009.

5.6 El Consumidor

El consumidor y cliente potencial de CCS Café tiene en principio dos características: el primero el turista y el segundo el visitante local, en cualquiera de los casos lo que se busca es brindarles una sensación de tranquilidad, a través de diferentes opciones de café procedentes de distintas regiones del país y bajo

diferentes modos de preparaciones, desde los mas clásicos hasta los mas autóctonos. A la vez se ofrecerá información turística y también nuestros clientes tendrán la oportunidad de adquirir un recuerdo de su visita a Venezuela o simplemente de CCS Café, el primer café dedicado a la actividad turística.

No solo nuestros consumidores tendrán la oportunidad de adquirir nuestros productos u obtener información turística, estos servicios serán ofrecidos a cualquier persona que los requiera y solicite.

5.7 Diseño de la Unidad Estratégica de Negocios

CCS Café es un concepto original que mezcla los excelentes granos de café Venezolano, con la promoción turística a través de una agencia de viajes y una tienda de souvenir. La idea surge como análisis de múltiples lugares visitados en el mundo donde se observo diferentes formas de realizar negocios a través de cafeterías, restaurantes y franquicias que muestran una forma innovadora de ofrecer sus servicios. Por ejemplo en Bangkok, Tailandia, exactamente en la calle Khaosan se encuentra un restaurante que funciona las 24 horas, el cual a parte de su servicio de alimentos y bebidas tiene incorporado una agencia de viajes, facilitándole al turista la reserva o compra de cualquier tipo de servicio turístico. En Argentina además de la famosa cadena Havanna Cafe, se encuentra el café Tortoni, un café muy antiguo y famoso debido a las grandes personalidades que en su momento se reunían en este lugar, lo cual lo convierte en un atractivo turístico. Otro ejemplo es la franquicia norte americana Starbucks Coffee la cual abrió en Seattle a finales de la década de los 80 con una cafetería y hoy su presencia esta en mas de 36 países, llegando a consolidarse como una gran corporación, incluyendo en sus productos no solo sus bebidas, sino también tasas de la ciudad de la franquicia (souvenir) como parte de su modelo de negocio, así mismo la compañía mas famosa de comida rápida Mc Donalds, la cual solo en los Estados Unidos cuenta con casi 14.000 locales, ataco dicho mercado de las

cafeterías con su McCafé, convirtiéndose en el principal competidor de Starbucks Coffee debido a su gran número de franquicias por todo el mundo. Otro ejemplo para citar, es Hard Rock Café, franquicia norteamericana que muy aparte de sus servicios tiene en cada una de sus cadenas una tienda de souvenir.

CCS Café busca combinar estos ejemplos exitosos de cafeterías y restaurantes ubicados en diferentes partes del mundo con el fin de crear una combinación de servicios de alta calidad, variedad e innovación con el objeto de posicionarse como una franquicia a largo plazo que represente el buen gusto y calor venezolano al mundo. Diseñado para los jóvenes, adultos contemporáneos, turistas y visitantes bajo un ambiente de comodidad, con excelente iluminación y mezcla de materiales como mobiliario que permita crear un ambiente acogedor y de relax con excelente servicio.

CAPITULO VI

DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO DESCRIPCION TECNICA

6.1 Análisis operativo

6.1.1 Servucción completa CCS Café



Servucción CCS Café #1

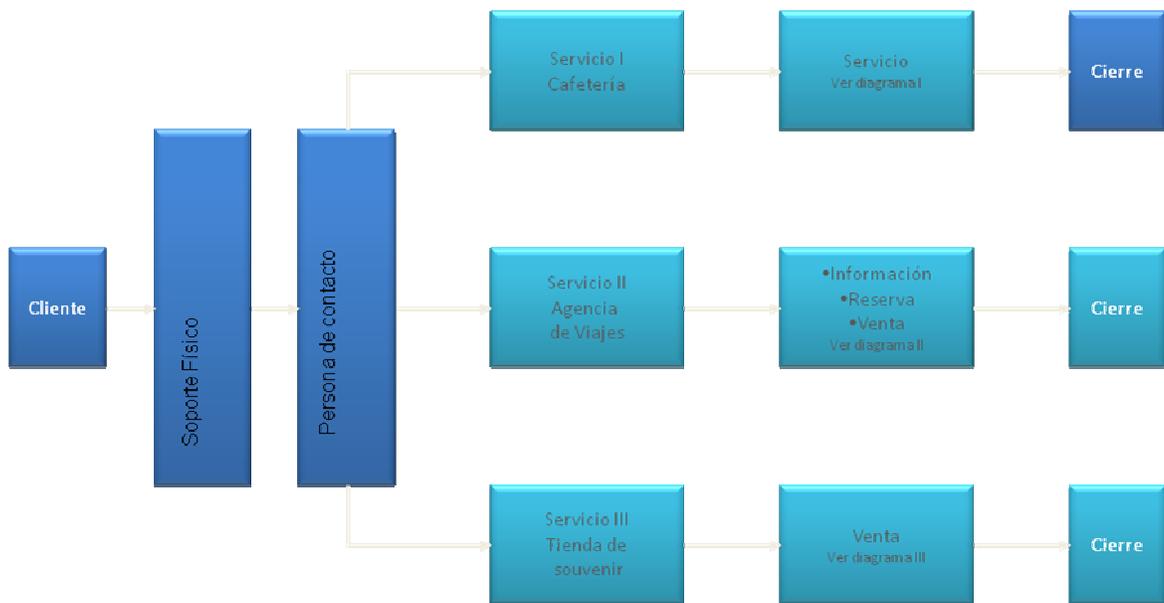


Figura 6.1: Servucción completa CCS Café

Fuete: J.Varela 2010

El cliente entra en las instalaciones (soporte físico) donde entra en contacto con el personal de la cafetería. Dependiendo del tipo de demanda se le ofrecerá al cliente el servicio (cafetería, agencia de viajes o tienda de

souvenir). En cualquiera de los servicios estará presente la prestación y venta del mismo, para concluir en el cierre del mismo.

A continuación se detallan los servicios dependiendo del soporte físico a utilizar.

6. 1.2 Servucción CCS Café. Diagrama I

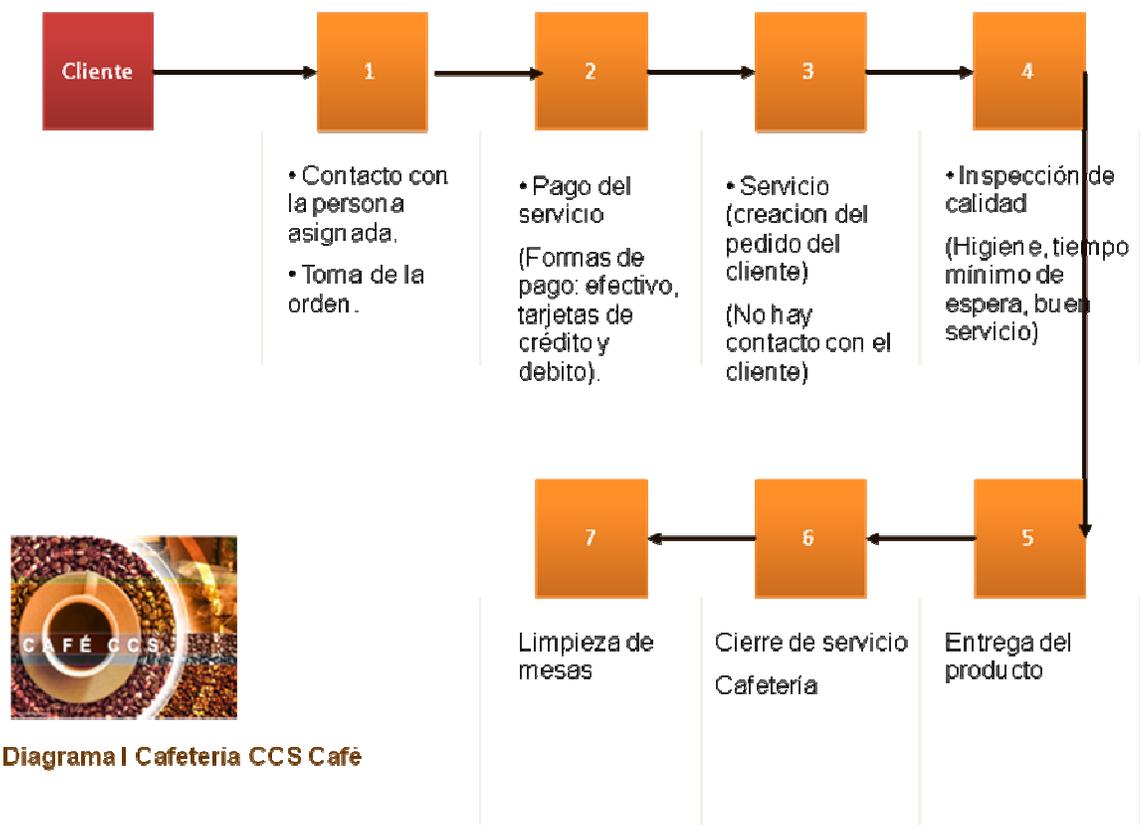


Figura 6.2. Diagrama I Cafetería CCS Café. Cafetería

Fuente: J.Varela 2010

El cliente entra en contacto con el personal de la cafetería el cual toma la orden. En este punto hay un intercambio de información, básicamente relacionado a la comanda, continuando con el pago del servicio. (Cliente y punto 1 y 2)

Al terminar de realizar el pago de la comanda, el personal procede a la elaboración del pedido, en dicho momento no hay contacto entre el cliente y el personal. Entra la fase de calidad, donde se cumple con los requerimientos de higiene, calidad, tiempo mínimo de espera, entre otros. (Pasos 3 y 4)

Los pasos 5, 6 y 7 se refieren a la culminación del servicio, en el 5 se entrega el producto y es el tiempo en donde el servicio esta prestado en más de un 70%¹, sin embargo no significa que haya culminado debido a detalles como el ambiente, pedidos adicionales y limpieza del local pueden contribuir al éxito o fracaso de dicho servicio, ya que todas las actividades están interrelacionadas.

6.1.3 Servucción Agencia de Viajes. Diagrama II

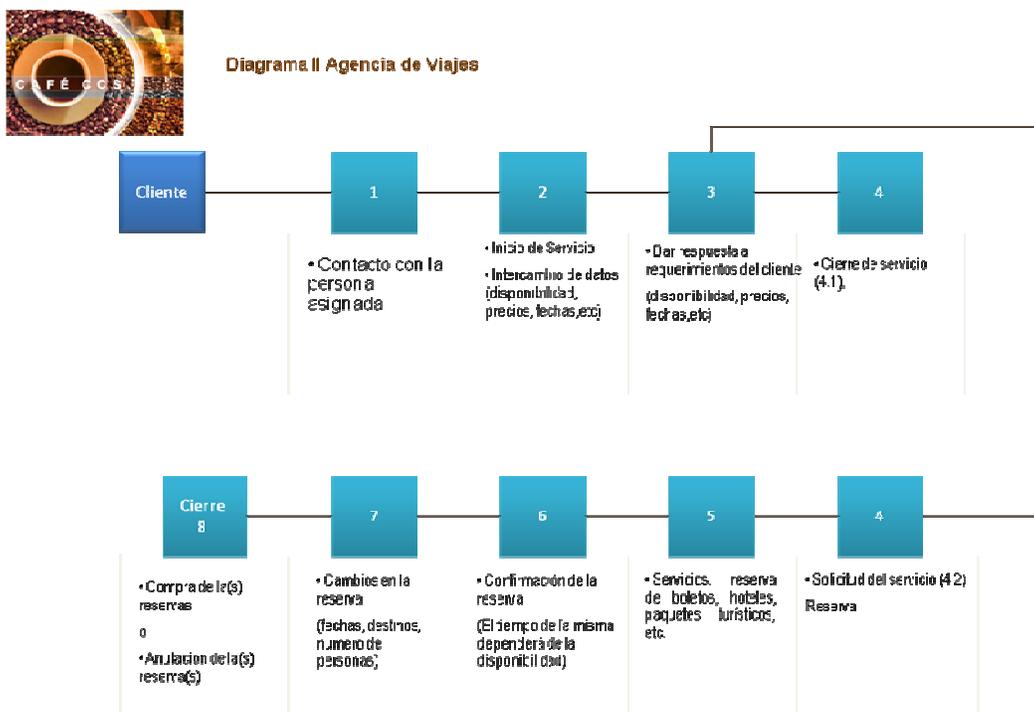


Figura 6.3 Diagrama II Servucción Agencia de Viajes

Fuete: J.Varela 2010

¹ Cálculos obtenidos por observación directa a los competidores durante la investigación

Si el cliente desea algún servicio de la agencia de viajes, debe dirigirse al counter² de la agencia, sin importar que el mismo este usando alguno de los otros dos productos de CCS Café (cafetería y tienda). El inicio del servicio se establece en el momento en que se interrelaciona el cliente y el personal de la agencia lo cual puede traer como consecuencia dos acciones:

1. Cierre del servicio debido a :
 - El cliente solo buscaba información de manera general.
 - Falta de disponibilidad de alguno de los servicios ofrecidos.
 - El cliente pospone su búsqueda para tener mayor información.
 - El precio ofrecido no esta dentro de los parámetros disponibles del cliente.
 - Otros motivos.
2. Solicitud del servicio: Implica una interrelación más exacta debido a que se debe tomar nota de datos necesarios para la prestación de servicio. En muchos casos debido a disponibilidad de servicio o tiempo mínimo para finalizar el mismo el cliente podrá hacer nuevos cambios, anular el servicio o simplemente confirmarlo con el pago del mismo.

² Counter: Persona autorizada para ejecutar las transacciones inherentes a la agencia de viaje

6.1.4 Tienda de Souvenir. Diagrama III

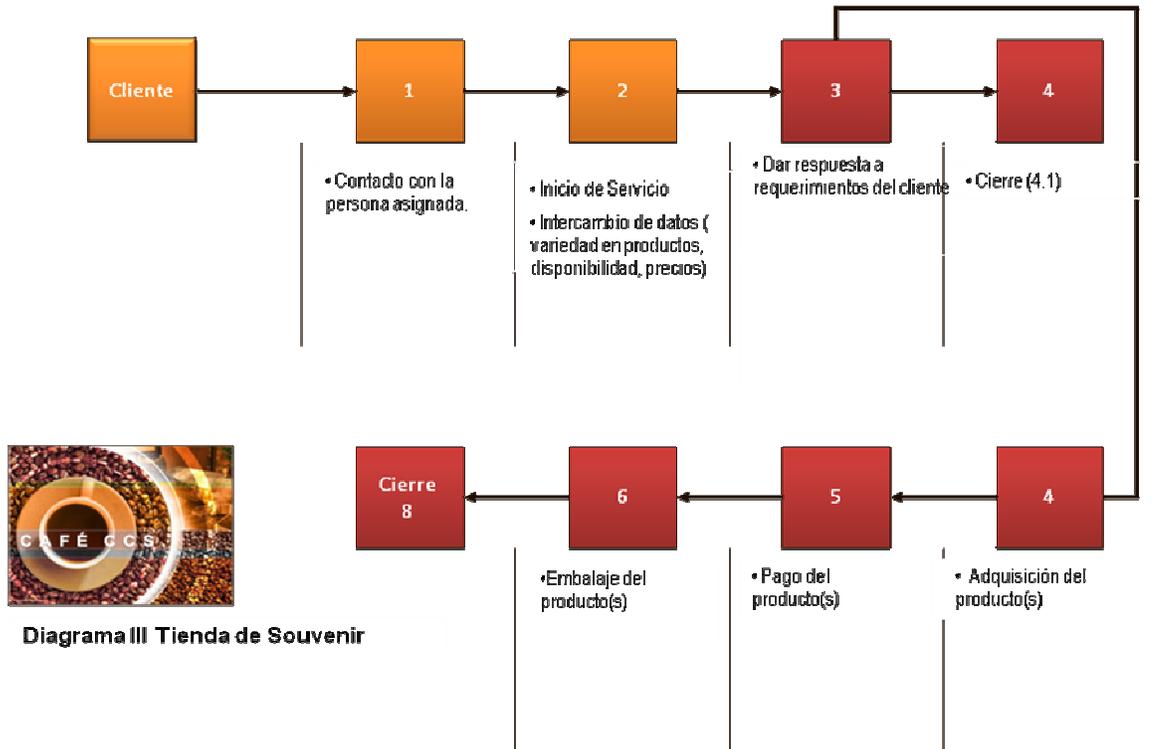


Figura 6.4. Diagrama II Servucción Agencia de Viajes

Fuete: J.Varela 2010

El cliente entra en contacto con el personal de la tienda, en donde este puede interactuar cualquier momento en relación a los productos que se ofrecen (tamaño, tallas, colores, precios, disponibilidad). Esto podría desencadenarse en: fin del servicio o compra de algún producto.

6.2 Diseño del local

El local a utilizar debe contar con al menos 65 mts², donde 15 mts² serán utilizados para la operación de la cafetería, que contempla básicamente una barra para la preparación de las bebidas, una maquina de café, una caja registradora, dispensador de comidas, refrigerantes, entre otros. Para el consumo se dispondrán de 25 mts²; utilizará para la agencia y la venta de

productos marca CCS Café se dispondrán de los 25 mts² restantes. Por estar ubicado dentro de un centro comercial el servicio de sanitarios será el ofrecido por el mismo centro comercial.

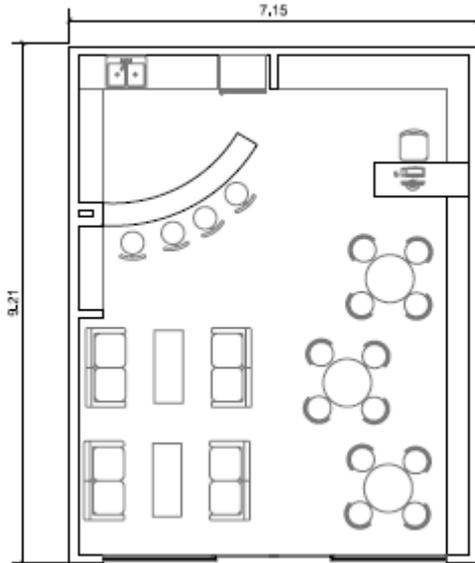


Figura 6.5. Layout del local

Diseñado por de Arq. Adriana Fernández (2010)

6.3 Equipo seleccionado

Los equipos necesarios para llevar a cabo el proyecto se pueden clasificar en equipos de cocina y mobiliario.

Dentro de la inversión de mobiliario tenemos: horno, maquina de café, fabricante de hielo, licuadoras, nevera, fregadero, congelador, utensilios, caja registradora, mesas, sillas, muebles tipo sofá, lámparas, estantes y vitrinas.

6.4 Proveedores

Los proveedores forman parte importante dentro de las alianzas que debe asumir CCS Café para lograr un producto de calidad. Estos se pueden definir de la siguiente manera:

- A través de acuerdos con proveedores de materia prima de alta calidad, tales como azúcar Montalbán, Chocolates El Rey, Café el Peñón, Leche Carabobo.
- Convenio con agencias de viajes para la emisión de cualquier tipo de boletos.
- Convenios con mayoristas para la preparación de paquetes turísticos nacionales.
- Utilización de un portal Web como medio extra para la publicidad con el fin de brindar información para la expansión del negocio a través de una franquicia.
- El financiamiento se apoyara a través de la banca privada utilizando los beneficios de los prestamos otorgados a proyectos destinados a la actividad turística

6.5 Horario de operación

CCS Café ofrecerá su servicio de lunes a domingo en un horario de 12 del medio día hasta las 9 PM. Lo cual incluye dos turnos de trabajo.

6.6 La Organización

6.6.1 Tipo de estructura organizacional

La estructura organizativa funcional divide al negocio a lo largo de las actividades de la cadena de valor donde cada función reporta al personal directivo. Por lo general es utilizada en empresas pequeñas ya que los empleados pueden comunicarse fácilmente y por lo general están al tanto de lo que los otros departamentos realizan.

La propiedad del negocio estará en manos de 3 socios inversionistas, dos de ellos aportan capital, tiempo y trabajo por lo menos durante el primer año de operaciones, periodo previsto para entrenamiento de personal de confianza.

Cada socio aportara su experiencia en diversas áreas del negocio.

La cultura del negocio se basa en la excelencia, CCS Café busca que su personal se sienta identificado con la organización con el fin de ofrecer el mejor servicio y productos, lo cual nos diferenciara de la competencia.

La estructura organizativa estará dada por:

- Gerente: persona encargada del negocio, sus principales funciones son compra de insumos, relación con proveedores, atención al cliente, manejo de reclamos, administración de la caja, control de las actividades del negocio, toma de decisiones. Durante el primer año, esta labor será realizada por dos de los socios con turnos preestablecidos.
- Encargado de operaciones (cafetería): Sus principales funciones son la preparación de lista de insumos y productos necesarios para la operación de la cafetería, recepción de insumos y su conservación. (2 personas)
- Ayudantes: son el apoyo del encargado de operaciones y su función es el de facilitarle el trabajo, así como preparar el local para su apertura y cierre. Las asignaciones de este cargo incluye limpiar el área interna, botar la basura, lavar utensilios) (4 personas)
- Ayudante externo atiende a los clientes y se encarga a la vez de la limpieza de las mesas y mantener el área de consumo en su estado óptimo.(2 personas)

Sin embargo existirán cargos que serán contarlos debido al tamaño de la organización tales como:

- RRHH tendrá las funciones de la selección del personal apropiado para cubrir rotaciones, vacaciones, enfermedades, capacitación y legislación laboral.
- Administración en general, a través de contador publico.



Organigrama Funcional



Figura 6.6. Estructura Organizativa de CCS Café

Fuente: J.Varela (2010)

6.7 Propósito

El propósito fundamental de CCS Café es el de posicionarse como la primera cafetería turística basándose en:

- Ser líder en el mercado gracias a su innovación y estilo.
- Crear alianzas estratégicas con agencias de viajes y mayoristas para la promoción turística de Venezuela.
- Diseño de un portal web que permita la captación de nuevos mercados a través de la creación de franquicias.

6.8 Especificaciones preliminares del producto

La cafetería contará con 15 mts² destinados a la operación, compuestos de la siguiente manera:

- a. Caja registradora, donde el cliente deberá hacer y pagar su pedido para luego ser atendido en la barra.
- b. Barra para preparar y servir las bebidas y snacks. Contara con el mobiliario necesario para un buen funcionamiento. Todos los productos serán servidos en vajillas con diseños exclusivos de CCS Café. Dependiendo del tipo de bebida los vasos\ tasas serán diseñados para mantener las características del producto.
- c. La cafetería contara con 15 mts² destinados para el consumo de los productos CCS Café, distribuidos entre mesas y muebles tipo sofá predestinado para la cómoda estancia de la clientela. Mientras que los 5 mts² restantes se instalara la tienda de productos originales de CCS Café, donde se ofrecerá información turística especializada y souvenir de diseños exclusivos y de artistas nacionales.
- d. La decoración del local estará diseñada para brindar un espacio de relajación, con el fin de ofrecerle la posibilidad a los clientes de disfrutar no solo de un buen ambiente sino también de una decoración itinerante durante todo el año, con el objeto de promover los artistas fotográficos nacionales.

6.9 Análisis y Gerencia de Riesgos

Toda iniciativa empresarial esta sujeta a riesgos unos más manejables que otros, sin embargo, es importante realizar cualquier esfuerzo para mitigarlo. Dentro de los principales riesgos tenemos:

Operativos

- Renuncia de personas claves, o problemas con los accionistas en relación a la dedicación y al trabajo aportado al negocio.
- Problemas en la obtención de materia prima e insumos necesarios para el proceso productivo del negocio.

- Fallas en las maquinas de café o problemas en el mantenimiento de la misma.
- La Competencia con años en el mercado y con posicionamiento en el mismo.
- Entrada de un competidor que ofrezca un producto similar.

Financieros

- Adquisición de los préstamos para el financiamiento del negocio.
- Aumento en las tasas lo cual genera incremento en el costo de interés.
- Devaluación monetaria significativa que aumente el costo de la materia prima.
- Aumentos en los gastos (alquiler, luz, permisos, impuestos, entre otros)

Políticos

- Situación socio política en Venezuela
- Adquisición de permisos y patentes para la apertura del local.

6.10 Plan operativo

Dentro de las formalidades establecidas por ley para la puesta en marcha de un negocio tenemos:

- Constitución de la sociedad
- Ubicación del domicilio legal
- Nombramiento de un contador y un auditor
- Registro de la empresa
- Inscripciones ante asociaciones de la industria
- Inscripción ante el Seniat
- Registro de Información fiscal
- Registro mercantil

- Registro de marca
- Permisos para operar (sanidad, Bomberos)

6.11 Modelos de las Cinco Fuerzas de Porter

Es una herramienta que permite analizar la competencia en un sector o industria en una determinada región o país. Toma como base el supuesto de que los participantes compiten entre si con el fin de apropiarse de la mayor parte del sector para lograr mayor beneficios.

La importancia de esta herramienta esta en que permite conocer los factores que le permiten a una empresa encontrar una posición en la industria donde pueda competir exitosamente, lo cual le permite adaptarse y formular estrategias adecuadas al sector.

La Universidad de Purdue diseño una herramienta basada en el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, dicha herramienta fue aplicada en el presente trabajo de investigación, en donde se obtuvo los siguientes resultados:

a.- Poder de negociación de los proveedores

Requerimientos mas importantes para el negocio	Posibles sustitutos por cada requerimiento	Estrategia para maximizar el poder de negociación
Café El Peñón	Café Fama de America	Contratos, créditos a 30 días.
Leche Carabobo	Leche Los Andes	Contratos

b.- Poder de negociación de los compradores

Tipo de comprador que tiene o espera tener	Alternativa de los clientes ante el producto	Como puede construir fidelidad por su producto o servicio reduciendo el poder de negociación de los compradores
Hombres y mujeres a partir de 22 años	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producto innovador 2. Excelente decoración 3. Diversidad de servicios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de fidelidad para acumular puntos para canjear por productos 2. Ofertas especiales por temporada

c.- Nuevas Entradas

1. Influencia de una nueva entrada en el negocio Disminución de la demanda, pérdida de mercado, etc
2. Posición de los competidores ante una nueva entrada en su mercado Cambiar los precios, aumentar la oferta de productos y/o servicios, generar nuevos productos.
3. Respuesta de su negocio ante el nuevo competidor Generar nuevos productos, realizar promociones.

d.- Amenazas de sustitutos

Posibles sustitutos que su cliente podría utilizar para reemplazar su producto	Facilidad de sus clientes para considerar esta alternativa	Como puede usted diferenciar su producto
Mc Café de Mc Donald's Migas	Ubicación Servicio Clientes	Exclusividad de productos Servicios únicos en un mismo lugar

e.- Poder de los competidores

Competidores	Que negocio y estrategias de crecimiento usa sus competidores	Como podrían estos competidores afectar su negocio	Que acciones tomara Usted en respuesta a las acciones de competidores
Mc café de Mc Donald's Migas	Diversificación de productos	A través de una mayor inversión, de franquicias	Mayor promoción de los productos, impulsar ofertas y nuevos productos.

Fuente Porter (1980)

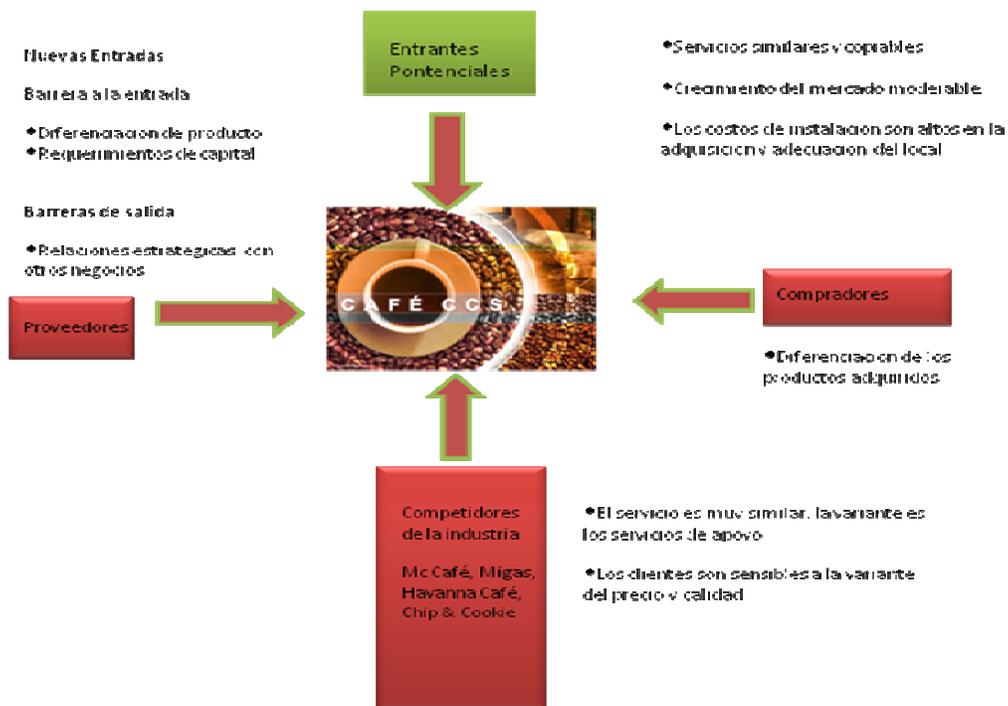


Figura 6.7. Análisis de las 5 fuerzas de Porter
 Fuente: J.Varela (2010)

6.12 Cadena de Valor

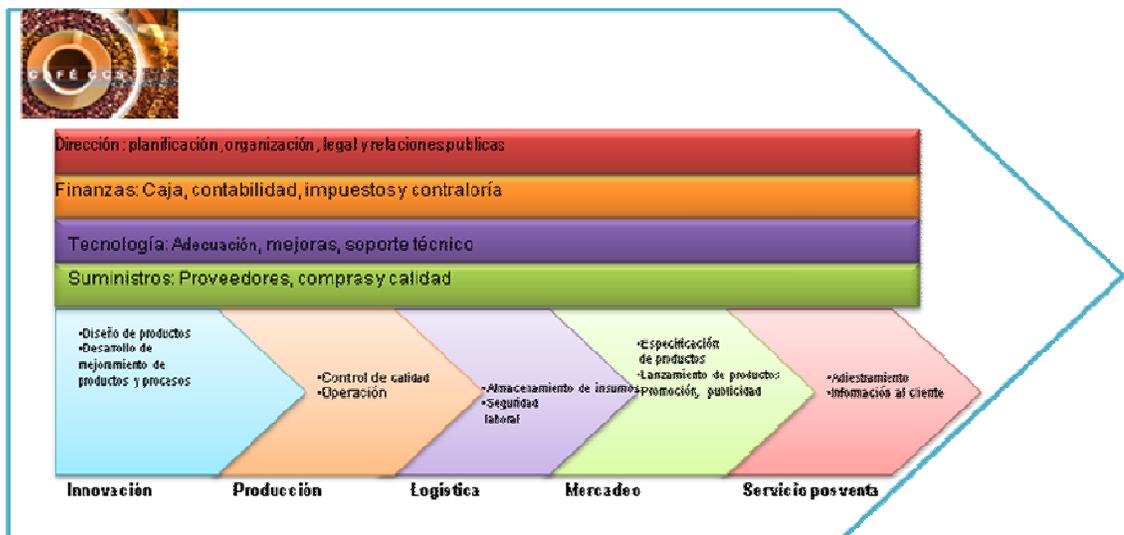


Figura 6.8. Cadena de valor operativo
 Fuente: Adaptado de A. Frances (2006)

6.13 Especificaciones preliminares del producto

6.13.1 Innovación:

- Diseño de productos: CCS Café se distinguirá por ser la primera cafetería en brindar servicios de agencia de viajes, en un espacio cultural con muestra de fotografías de artistas nacionales como parte de su decoración, así como una tienda donde el cliente podrá obtener productos artesanales hechos en Venezuela.
- El diseño de colecciones de productos con motivos que aluden a CCS Café y a Venezuela tales como de tasas, franelas, lápices, posa vasos, papelería, llaveros, etc, destinados a la venta son parte de la estrategia de la compañía.

6.13.2 Producción

- Control de calidad: Punto importante dentro de las estrategias de la organización
- Logística
 - Mercadeo
 - Servicio de postventa

6.14 Normas y regulaciones del emprendimiento

Las normas y regulaciones aplicables para el emprendimiento dependerán de la naturaleza de cada uno. A parte de los usualmente conocidos por ley, tales como registro mercantil, registro de nombre, patente y comercio, permiso de bomberos, entre otros tenemos las normas que rigen en relación al negocio en sí, entre estos tenemos:

CCS Café – Cafetería

Tabla 6.1. Normas que regulan al Emprendimiento en estudio

Fondonorma	Título
0823-4:2002	Sistemas de detección, alarma y extinción de incendios en edificaciones. Parte 4: Comerciales
2250:2000	Ventilación de los lugares de trabajo
2260:2004	Programa de higiene y seguridad ocupacional. Aspectos generales
22004:2006	Sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos. Orientación para la aplicación de la norma ISO 22000:2005
22000:2005	Sistema de gestión de inocuidad de los alimentos. Requisitos para cualquier organización de la cadena alimentaria (ISO 22000:2005)
22004:2006	Sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos. Orientación para la aplicación de la norma ISO 22000:2005

Fuente: Fondonorma (2009)

Agencias de Turismo:

- Solicitud de Licencia de turismo ante MINTUR
- Registro de Turismo ante el Ministerio de Turismo
- Registro ante INCE- Turismo

Tienda de Souvenir

- Registro de propiedad intelectual
- Registro de denominación de origen a productos artesanales.

CAPITULO VII

ANALISIS TECNICO, ECONOMICO Y FINANCIERO

7.1 Premisas del proyecto

La información utilizada para el presente estudio toma las siguientes consideraciones para CCS Café como empresa:

- Incluye el 1% del capital, derecho de registro, tasa fija, sellado de libro, publicación y tramitación del RIF
- Registro ante el Ministerio de Turismo gratuito según información del ministerio para la fecha de publicación del presente trabajo.
- Deposito de alquiler según ley de arrendamiento hasta 4 meses de deposito mas un mes de comisión (administradora)
- Pagos de seguro social (11%), paro forzoso (1.75%), ley de política habitacional (2%) e INCE (2%) según reglamentos establecidos en las leyes venezolanas a la fecha.
- Los costos de alquiler están reflejados según el mercado de la zona este de la ciudad.
- Las líneas telefónicas incluyen en el contrato Internet y llamadas nacionales e internacionales.
- El mobiliario dependerá de la naturaleza del negocio, con mayor inversión en la cafetería.
- Los precios están reflejados a Bs. 4.30 por cada dólar americano. Sin embargo en el caso de cierta materia prima (tal es el caso de leche, azúcar, café) necesaria para el funcionamiento de la cafetería se utilizo la tasa de cambio oficial de Bs. 2.6 por dólar según regulaciones estatales.

- La unidad tributaria utilizada es de Bs. 65, la cual esta vigente a la hora de presentación del presente proyecto.
- Se uso como % de inflación el 29% de la tasa de interés de las tarjetas de crédito, lo cual hace al proyecto más vulnerable a la hora de cualquier cambio económico inesperado.
- Se uso el 16% como tasa de crédito, la cual es la más alta de establecida por el BCV.
- CCS café como cafetería, agencia de viajes y tienda de souvenir tienen flujos de cajas independientes para de esta manera medir la vulnerabilidad de cada proyecto
- El alquiler esta prorrateado según el espacio utilizado entre cafetería, agencia y tienda. la agencia.

7.2 Inversión inicial CCS CAFÉ según producto

Tabla 7.1. Inversión Inicial

	Cafetería	Agencia de Viajes	Tienda de Souvenir
Inversión Inicial	Bs. 169.436	Bs. 47.785	Bs. 38.975
Costos Operativos 2010*	Bs.566.053	Bs. 94.650	Bs. 148.658
Costo de producción 2010*	BS 250.000	Bs. 70.000	Bs. 60.000

La diferencia entre los costos operativos entre las 3 unidades de negocios de CCS Café están relacionadas a:

- La cantidad de materia prima necesaria para operar es diferente en número y precio entre los diferentes servicios que se desea ofrecer.
- El mobiliario en la cafetería es mayor, en relación al utilizado en las dos otras unidades.

- El numero de empleados es diferente entre la cafetería y los productos restantes, lo cual implica un alto % en los costos operativos.
- El alquiler en la cafetería es superior a la vez que los ingresos también se esperan sean superiores en proporción a la inversión.

La diferencia entre los costos de producción entre las 3 unidades de negocios de CCS Café se deben a:

- El costo de producción de una tasa de café genera mayor beneficio que la relación existente entre el porcentaje de ganancia que aporta la venta de artesanías y de cobro por servicio por la agencia de viajes.

7.3 Proyecciones de Venta CCS Café- Cafetería

Los factores considerados para las proyecciones de ventas fueron la capacidad máxima de producción de la maquina de café, innovación del producto, porcentaje sobre el número de visitantes al centro comercial el cual equivale al 1200 visitas diarias según fuentes del Centro Comercial San Ignacio consultados en diciembre de 2009..

A continuación se detallan los cálculos en relación al número de tasas máximas por día, mes, así como ingresos por día y mes:

Tabla. 7.2 Proyecciones de ventas por taza de café

Tazas x hora	120
Horas trabajo x día	9
Tazas x día maxima	1.080,00
Tazas x mes max	33.480,00
Tazas x año max	401.760,00
Precio venta café	6
Total ingreso x día max	6.480,00
Dias laborales	31
Total ingreso x mes max	200.880,00
% crecimiento interanual	10,00%

Fuente: J.Varela (2010)

Los escenarios están determinados por el máximo de tasas diarias multiplicado por el % según el escenario, donde se obtiene el presente análisis de sensibilidad.

Tabla7.3 Escenarios tazas de café por día Vs ingresos mensuales según % de ventas

Escenarios por capacidad	Tasas de café x día	Ingresos mensuales
80% Optimo	864	160.704,00
50% Real	540	100.440,00
30% Pesimista	324	60.264,00

Fuente: J. Varela (2010)

7.3.1 Costos de producción CCS Café – Cafetería

Tabla 7.4. Costo de producción

Costo de producción	2010
Costo unitario café	0,93
Costo de mercadeo	<u>12%</u>
Precio de venta café	6
Gastos administrativos	566.053
Compra de maquinaria	71.811
ISLR	<u>34%</u>
Inflación	29%
%incremento gastos administrativos	15%
Inversión accionistas	30.000
Interés accionistas	40%
Préstamo banca privada	60.000
Interés banca privada	16%
Préstamo banca publica	80.000
Interés banca publica	16%
Total Bs.	170.000
Total U.T.	2.615

Fuente: J.Varela (2010)

Las premisas relacionadas al costo de operación, son las siguientes:

- El porcentaje de las derogaciones obligatorias esta basado en las leyes venezolanas vigentes a la fecha.
- Se uso como porcentaje de inflación el 29% de la tasa de interés de las tarjetas de crédito, lo cual hace al proyecto más vulnerable a la hora de cualquier cambio económico inesperado.

- Se uso el 16% como tasa de crédito, la cual es la mas alta de establecida por el BCV.
- El proyecto esta apalancado a través de la banca publica, privada y propio.
- El financiamiento de la banca publica corresponde a un 47.97% de la inversión total del proyecto, a una tasa de 16% de interés. Esta tasa es conservadora debido a que es la mas alta vigente a la fecha de presentación del proyecto.
- El préstamo de la banca pública equivale a Bs. 80.000 debido a que este da mayores beneficios, tales como anos de gracias, flexibilidad en los pagos y mayores planes de financiamiento.
- El interés de los accionistas es del 40% para que de esta manera puedan cubrir la inflación la cual equivale al 29%

7.3.2 Análisis económico financiero Cafetería CCS Café

Tabla 7.5 Análisis de Índices

WACC		15,76%
VP		1.471.379
VPN		1.307.318
TIR		180,85%

WACC, VP, VPN y TIR Escenario Real
Fuente: J.Varela (2010)

7.3.3 WACC

Weighted Average Cost of Capital pondera los costos de cada una de las fuentes de capital de un proyecto, por lo cual en el caso de la presente propuesta, esta se ubica en un 15,76%.

7.3.4 VPN

La importancia del Valor presente neto esta en que todos los ingresos y egresos futuros se transforman en la moneda de hoy y así puede verse, fácilmente, si los ingresos son mayores que los egresos. Siempre que el Vapor Presente sea menor que cero implica que hay una pérdida a una cierta tasa de interés o por el contrario si el VPN es mayor que cero se presenta una ganancia. En tal sentido si se toma el escenario real, que se basa en un 50% de operación de la infraestructura del presente trabajo se obtendría un VPN de 1.307.318

Si la cafetería funcionara solo al 30% de su capacidad, esto tendría como resultado un VPN negativo por lo cual existiría una perdida a una cierta tasa de interés. Los dos primeros años los flujos de caja serian negativos, sin embargo a partir del tercer año el crecimiento es sostenible. Vale destacar que el 30% de operacionalidad de cualquier proyecto es muy bajo ya que se estaría teniendo una infraestructura/maquinaria demasiado grande en relación a la demanda del producto..

Sin embargo trabajando al 35% de la capacidad, se evidencia que el VPN es positivo al igual que los flujos de caja a partir del segundo año.

El presente proyecto esta diseñado para funcionar mínimo al 50% de su capacidad instalada, y en este caso los datos arrojados son los siguientes:

7.3.5 Flujo de Caja proyectado a 4 años

Tabla 7.6 Flujo de caja proyectado a 4 años basando en operaciones al 50%

	Inversion Inicial	2010	2011	2012	2013
Ingresos		1.205.280	1.710.292	2.426.905	3.443.778
Costo de venta		186.571	264.745	375.673	533.080
Margen bruto		1.018.709	1.445.547	2.051.232	2.910.698
Gastos de mercadeo		144.634	205.235	291.229	413.253
Gastos administrativos		566.053	650.961	748.606	860.896
Depreciación		15.752	15.752	15.752	15.752
UAI		292.270	573.599	995.646	1.620.796
Interes		22.400	22.400	22.400	22.400
UAI		269.870	551.199	973.246	1.598.396
ISRL		91.756	187.408	330.904	543.455
ISLR en U.T.		1.216	2.630	4.761	7.926
Utilidad neta		178.114	363.791	642.342	1.054.941
Depreciación		15.752	15.752	15.752	15.752
Año	0	1	2	3	4
Flujo de caja Bs.	-164.061	193.866	379.543	658.094	1.070.694
Flujo de caja U.T.	-2.524	2.983	5.839	10.125	16.472
Flujo de caja Bs. Descontado	-164.061	167.479	283.256	424.293	596.351

WACC	15,76%
VP	1.471.379
VPN	1.307.318
TIR	180,85%

Fuente Varela (2010)

7.3.6 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el VPN (VAN o VPN) es igual a cero.

Los cálculos del presente proyecto para CCS Café Cafetería dio un 180.85%, lo cual se interpreta como una recuperación del 100% de la inversión más ganancias del 80%.

7.4 Proyecciones de Venta CCS Café- Agencia de viajes

Las siguientes consideraciones fueron tomadas en cuenta a la hora de realizar el análisis de CCS Café – Agencia de viajes

1. Con el fin de conocer los beneficios de esta unidad de negocio dentro del presente proyecto, se procedió al cálculo por separado los beneficios de la misma independientemente de la de CCS Café – Cafetería.
2. La agencia de viajes funcionara bajo la modalidad de agencia Satélite, lo cual significa que la emisión de boletos aéreos será realizada por otra agencia de viajes IATA, lo cual significa que esta tiene la licencia para emitir cualquier boleto aéreo con todas las aerolíneas miembros de IATA.
3. El porcentaje de participación de la agencia de viaje en relación a los gastos de alquilar equivale a un 10% con el objeto de sopesar dicho gasto. Este porcentaje fue prorrateado en relación a la superficie de ocupación de la misma.
4. Las ventas de la agencia de viaje fueron calculadas a través de un fee de servicio, sin incluir el porcentaje de comisión que deriva de las

ventas, ya que este difiere por cada tipo de servicio (venta de boletos aéreos, paquetes turísticos, reserva de alojamientos, ventas de entradas a eventos, etc)

5. Se estimo como costo de servicio en USD. 60 por cada transacción efectuada de manera efectiva. (compra real)
6. No se plantea en el análisis el % devengado de comisiones por ventas de servicios debido a que el % varía en relación al tipo de servicios.

7.4.1 Costos de Producción CCS CAFÉ - Agencia de Viajes

Tabla 7.7 Costo de producción

	2010	2011	2012	2013
Costo unitario x café	100,00	129,00	166,41	214,67
Costo de mercadeo	<u>12%</u>	12%	12%	12%
Precio de venta x café	258	333	429	554
Gastos administrativos	94.913	109.149	125.521	144.350
Compra de maquinaria	11.535			
ISLR	<u>34%</u>			
Inflación	29%			
%incremento gastos administrativos	15%			
Inversión accionistas	10.000			
Interés accionistas	40%			
Préstamo banca privada	15.000			
Interés banca privada	16%			
Préstamo banca publica	25.000			
Interés banca publica	16%			
Total	50.000			
Total U.T.	769			

Fuente: J.Varela (2010)

El cuadro anterior muestra los costos de producción para CCS Café-Agencia, donde se puede observar que el proyecto será financiado por la banca pública, privada y accionistas.

A la banca pública se le solicitara el mayor % de la inversión debido a que este ofrece mejores formas de financiamiento en comparación ala banca privada lo cual lo hace mas beneficioso para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

7.4.2 Análisis de escenario

Escenarios de ventas CCS café- Agencia de viajes

Tabla 7.8 Escenarios de ventas CCS café- Agencia de viajes

Flujos de cajas proyectados	Variaciones	2010	2011	2012	2013
Escenario pesimista. Equivalente a la venta de 100 Service Fee Charge por mes	WACC 16% VPN: 255.345 VP: 205.345 TIR: 1%	29.576	49.558	73.600	102.611
Escenario Real Equivalente a la venta de 150 Service Fee Charge por mes	WACC: 16% VPN: 541.150 VP: 491.150 TIR: 2%	81.418	112.732	150.581	196.419
Escenario Optimista. Equivalente a la venta de 258 Service Fee Charge por mes	WACC: 16% VPN: 1.007.964 VP: 957.964 TIR: 5%	166.094	215.915	276.318	349.637

Fuente: J.Varela(2010)

7.4.3 Flujo de caja proyectado a 4 años. CCS Café –Agencia de Viajes

Tabla 7.9 Flujo de caja proyectado a 4 años. Escenario basado en ventas de 258 Service fee por mes.

Flujos de caja proyectados a 4 años

	Inversión Inicial	2010	2011	2012	2013
Ingresos		1.205.280	1.710.292	2.426.905	3.443.778
Costo de venta		186.571	264.745	375.673	533.080
Margen bruto		1.018.709	1.445.547	2.051.232	2.910.698
Gastos de mercadeo		144.634	205.235	291.229	413.253
gastos administrativos		566.053	650.961	748.606	860.896
Depreciacion		15.752	15.752	15.752	15.752
UAI		292.270	573.599	995.646	1.620.796
Interes		22.400	22.400	22.400	22.400
UAI		269.870	551.199	973.246	1.598.396
ISRL		91.756	187.408	330.904	543.455
ISLR en U.T.		1.216	2.630	4.761	7.926
Utilidad neta		178.114	363.791	642.342	1.054.941
Depreciación		15.752	15.752	15.752	15.752
Año	0	1	2	3	4
Flujo de caja Bs.	-164.061	193.866	379.543	658.094	1.070.694
Flujo de caja U.T.	-2.524	2.983	5.839	10.125	16.472
Flujo de caja Bs. Descontado	-164.061	167.479	283.256	424.293	596.351

Fuente: J.Varela (2010)

Resultados

- WACC 16%
- VPN positivo
- Años proyectados positivos y en aumento considerado. Vale destacar que este subgrupo hace atractivo y único el servicio de la cafetería pero no es su objeto en si.

7.5 Proyecciones de Venta CCS Café- Tienda de Souvenir

- El número de artículos destinados a la venta fue calculado para los primeros dos meses de operaciones.
- Las ventas fueron estimadas tomando como patrón la media del precio de venta y compra de todos los artículos debido a la diversificación de los mismos en cuanto a modelos y precios.
- Se pudo evidenciar que los costos operativos aumentaban debido al costo de la mercancía, sin embargo estos precios son directamente proporcional a la venta.
- El alquiler del local esta prorrateado entre el porcentaje de ocupación de la tienda entre las dimensiones total del local.

Tabla 7.10. Flujo de Caja proyectado a 4 años

Flujos de caja proyectados a 4 años

	2010	2011	2012	2013
Ingresos	321.200,00	455.782,80	646.755,79	917.746,47
Costo de venta	139.539	198.006	280.970	398.697
Margen bruto	181.661	257.777	365.785	519.050
Gastos de mercadeo	19.272	27.347	38.805	55.065
gastos administrativos	148.658	170.956	196.600	226.090
Depreciación	1.792	1.792	1.792	1.792
UAI	11.940	57.682	128.589	236.104
Interés	4.800	4.800	4.800	4.800
UAI	7.140	52.882	123.789	231.304
ISRL	2.428	17.980	42.088	78.643
Utilidad neta	4.712	34.902	81.701	152.660
Depreciación ¹¹	1.792	1.792	1.792	1.792
Flujo de caja	6.504	36.694	83.492	154.452
Flujo de caja U.T.	100	565	1.284	2.376
WACC	0,23			
VP	142.712			
VPN	<u>82.712</u>			

Fuente: J.Varela (2010)

CAPITULO VIII

EVALUACION DEL PROYECTO

Con el objeto de evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente proyecto, se procede a evaluar los objetivos específicos en relación a su culminación para corroborar si cada uno de ellos fue alcanzado o no y en tal caso saber los motivos y acciones tomadas al respecto.

Objetivo Específico 1: *Diagnosticar aspectos relacionados con el segmento del mercado seleccionado*

Se considera culminado este objetivo a través de los estudios realizados en relación a la ventana de mercado, analizando el producto, la competencia y los consumidores potenciales. La segmentación del mercado preemitió delimitar el mismo y conocer las ventajas y desventajas del mismo.

Objetivo Específico 2: *Evaluar factibilidad técnica a objeto de determinar la ubicación física de la cafetería CCS Café*

Este objetivo fue alcanzado a través del estudio de factibilidad hecho definiendo la ubicación, la compañía, análisis de la competencia, la empresa frente a los competidores, diseñando una unidad estratégica de negocios donde se especifica el producto como tal. La base de este producto surgió como análisis a diferentes negocios que fueron copilados en uno mismo, generando a un tipo nuevo de negocio llamado cafetería turística.

Objetivo Específico 3: *Realizar estudio económico- financiero del proyecto*

Mediante la aplicación de varias herramientas y análisis se logro determinar la viabilidad del presente proyecto arrojando resultados positivos a través de los flujos de caja reflejándose en la investigación.

CAPITULO IX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones

La crisis económica y financiera de los países sirven para generar nuevas oportunidades de negocio debido a la necesidad de generar alternativas para el crecimiento y sustentabilidad de las personas.

El presente emprendimiento dio a conocer que las ideas y experiencias obtenidas por el autor sirvieron de motivación para dar a conocer a través de datos financieros la viabilidad del mismo

El porcentaje de ganancia de las cafeterías es alto debido al costo de venta versus el costo de la materia prima (café), además la cantidad de café producida generada por gramo es muy alta, lo cual aumenta los beneficios del mismo.

El proyecto fue diseñado en un gran conjunto, donde envolvía la cafetería, la agencia de viajes y la tienda de souvenir. Sin embargo en el momento de realizar el análisis financiero cada uno se hizo de manera separada debido a:

- Verificar la rentabilidad de cada negocio por separado, ya que esto facilitaría el análisis financiero de los mismos, y poder verificar que factores podían afectar la rentabilidad de cada uno de ellos.
- El análisis de cada uno de los componentes de la unidad estratégica de negocios (cafetería, agencia de viajes y tienda de souvenir) se realizaron por separados debido a la diferencia de productos y servicios en relación a sus costos de producción, de ventas y escenarios.
- La actual devaluación de la moneda generara un incremento de los viajes a nivel nacional por lo cual esta unidad de negocio

dentro del concepto de la cantería turística es muy importante debido a la demanda esperada por el sector a nivel nacional.

- Las regulaciones del control cambiario establecidas recientemente por el ejecutivo nacional hacen que sea mas económico viajar dentro de Venezuela, debido a la poca disponibilidad de la divisa, en tal sentido esto hará que el mercado turístico nacional fluya en comparación con años anteriores.
- El control cambiario hace que visitar a Venezuela sea más económico para los extranjeros. Esto trae como consecuencia un aumento en la demanda de servicios y productos turísticos, vale destacar tiendas de souvenir, de comida (cafetería) y prestadores de servicios (agencia de viajes).
- El proyecto por su
- Creativo e innovador

9.2 Recomendaciones

Las principales recomendaciones y lecciones aprendidas a través de esta investigación son las siguientes:

- CCS Café – Cafetería Se recomienda hacer un estudio donde se pueda obtener los análisis financieros por cada tipo de bebida, para de esta manera obtener cálculos mas certeros en relación a cuales de las bebidas ofrecidas dentro del menú generaran mayor beneficio al proyecto.
- Se debe estar muy atento a la incertidumbre en relación a la materia prima, debido a que en el negocio de la cafetería la materia prima se cotiza a dólar preferencia y en los últimos tiempos el país ha sufrido escasez de dichos productos.
- En relación a la agencia de viajes, se recomienda crear un fondo con los beneficios obtenidos de las ventas para obtener la

aprobación de la IATA y de esta manera obtener los beneficios de emisión de boletos aéreos con las aerolíneas asociadas a la IATA.

- Tienda de souvenir: el incremento en el número de artículos ofrecido en la tienda dependerá de la demanda, en tal sentido se recomienda hacer campañas publicitarias para incrementar las ventas y así abaratar los costos de producción de los artículos,

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alvarado, A. y Cordido, D. (1996). **Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de servicios acuáticos, como alternativa para diversificar la oferta turística.** Tesis de Grado. Universidad Nueva Esparta

Arias, F (1996) **Introducción a la Metodología de la Investigación en Ciencias de la Administración del Comportamiento.** Editorial Trillas.

Canciani, L y Liparandi, L. (2004). **Diseño de un sistema de categorización para restaurantes, basado en la satisfacción del consumidor.** Tesis de Grado. Universidad Nueva Esparta.

Caschetta, J y Davila, A. (2006). **Estudio comparativo de la calidad de servicio de los restaurantes casual Dining tipo franquicia con imagen americana ubicados en el Municipio Chacao, para medir los niveles de satisfacción del consumidor aplicando el modelo de las deficiencias.** Tesis de Grado. Universidad Nueva Esparta.

Da costa, J(1993). **Diccionario de Turismo y Hotelería.** Editorial Panapo.

Frances, A.(2006). **Estrategia y planes para la empresa.** Editorial Pearson.

Fondonormas. **Normas.** Disponible en:

<http://www.fondonorma.org.ve/Base1.asp> [Consulta: 2010, enero 08]

Eiglier, P. y Eric Langeard. (1989). **Servucción.** Editorial McGraw Hill

Hurtado, J (1998) **Metodología de la investigación Holística.** Fundación Sypar.

Ley Orgánica de Turismo (2005). **Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela, 38.215** (Extraordinaria), junio 23, 2005.

Mathieson, A y Wall, G. (1990). **Turismo, repercusiones económicas, físicas y sociales**. Editorial Trillas.

Mendoza y Nahmens, L (1997). **Propuesta de un diseño de información turística gratuita del municipio Chacao para los habitantes, visitantes y comerciantes de la localidad**. Tesis de Grado. Universidad Nueva Esparta.

Palacios, L. (2007). **Gerencia de proyectos, un enfoque latino**. UCAB

PMBOK (2008). **Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos**. Tercera edición.

Purdue University. **AICC/ces**. Disponible en: purdeue.edu/new [Consulta: 2009, diciembre 14]

Sabino, C. (1992) **El proceso de la Investigación**. Editorial Panapo.

Socioempresa. Estudios de factibilidad. Disponible en: <http://socioempresa.blogspot.com/2008/03/estudios-de-factibilidad.html> [Consulta: 2010, febrero 06]

Tormo. **Cafeterías**. Disponible en: www.tormo.com/franquiciadoressectores/ [Consulta: 2009, julio 01]

Vainrub, R. (2009). **Una guía para emprendedores**. Editorial Pearson.

USM (2001). **Normas para la elaboración, presentación y evaluación de los trabajos especiales de grado**.

Alcaldía de Chacao. **Mapa de Chacao.** Disponible en:
www.alcaldiadechacao.gov.ve [Consulta: 2009, Noviembre 16]