



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA
DE ALIMENTOS Y BEBIDAS QUE PRESTA SERVICIO A LOS CLIENTES
QUE FRECUENTAN UN CENTRO DE APUESTAS INTERNACIONAL**

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al
Grado de Especialista en Administración de Empresas
Opción Finanzas**

Autor: Liliana P., Alvarez Mestra

Tutor: Augusto Peñaloza

Caracas, Julio de 2.012

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios, mi Señor, agradezco todo lo que soy y todo lo que he logrado en la vida. Sin ti, hubiese sido imposible culminar este proyecto. Has estado allí siempre levantándome en cada caída. A pesar de que muchas veces me he olvidado de ti, me has dado la fortaleza, la sabiduría y el entendimiento para poder lograr las metas que siempre me he propuesto.

A mi esposo, David, por su apoyo incondicional en cada proyecto de mi vida. Por ser la persona que me acompaña día a día. Por su creatividad y su buen humor en todo momento. Por sus ideas y sus conocimientos que me brindaron una ayuda importante, especialmente en la realización de este trabajo especial de grado.

A mis Padres, mis hermanos y mis sobrinas queridas, por creer en mi esfuerzo y constante dedicación en cada tarea que emprendo.

A Augusto Peñaloza, mi tutor en este proyecto, por su guía, apoyo y su amistad durante la realización de este trabajo especial de grado.

A Alicia Bravo, asistente de la Escuela de Postgrado de Administración de Empresas, por estar pendiente de los requerimientos que necesitaba para la culminación de este trabajo especial de grado; y, muy especialmente, por el impulso que me brindó durante la realización de la presente investigación.

Al Sr. Guevara, por su guía y asesoría en este proyecto, sus recomendaciones se encuentran materializadas en este trabajo especial de grado.

A los dueños del Centro de Apuestas en estudio, por la oportunidad de realizar la investigación en su local en Las Mercedes.

A los clientes apostadores, ya que gracias a su participación en la presente investigación, se logró el estudio requerido.

A todos: ¡MIL GRACIAS!

Caracas, Julio de 2.012

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo Especial de Grado presentado por la ciudadana Liliana Patricia Alvarez Mestra, para optar al Grado de Especialista en Administración de Empresas, Opción Finanzas, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Caracas, a los doce días del mes de julio de dos mil doce.

Augusto Peñaloza
C.I.: 2.960.438

ÍNDICE GENERAL

	pp.
AGRADECIMIENTOS	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE CUADROS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
Planteamiento del Problema	5
Objetivos de la Investigación	9
Justificación de la Investigación	10
Alcance de la Investigación	10
II MARCO TEÓRICO	12
Sección	
I Los Emprendedores	12
Parte	
I Antecedentes en Venezuela	12
II Definiciones de Emprendedor	14
III Proceso Emprendedor	15
II Perfil del Negocio	17
Parte	
I Estudio de Mercado	18
A. Análisis del Sector	18
B. Análisis de La Empresa	19
II Estudio Técnico	22
A. Ingeniería del Proyecto	22
B. Organización del proyecto	25

III	Estudio Económico/Financiero	25
	A. Estructura de Costos	25
	B. Ingresos del Proyecto	27
	A. Inversión en el Proyecto	27
	B. Estados Financieros	27
IV	Evaluación Financiera	29
	A. Índices Financieros	29
	B. Punto de Equilibrio	30
	C. Valor Presente Neto (VPN)	31
	D. Tasa Interna de Retorno (TIR)	31
V	Análisis Financiero	32
	A. Análisis Vertical y Horizontal de los Estados Financieros	32
	B. Análisis del Punto de Equilibrio	32
	C. Análisis de Sensibilidad	32
VI	Conclusiones del Proyecto	33
III	Glosario de Términos	34
IV	Operacionalización de las Variables	39
V	Contexto Organizacional	42
	Descripción de la Empresa	42
	A. Exposición de la Visión del Negocio	44
	B. Exposición de la Misión del Negocio	45
	C. Estructura Organizativa	46
III	MARCO METODOLÓGICO	47
	Sección	
I	Tipo de Investigación	47
II	Diseño de la Investigación	48
III	Población de Estudio	49
IV	La Muestra de Estudio	50
V	Los Instrumentos de Recolección de Información	52
VI	La Medición	53
IV	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	55
	Sección	

I	El Mercado	55
	Parte	
I	Investigación de Mercado	55
	1. Análisis del Mercado. Situación Actual del Negocio	55
II	Medición y Pronóstico del Mercado	62
	1. Segmentación del Mercado	62
	1.1. Encuesta	63
	1.2. Investigación Psicográfica-Demográfica	64
	1.3. Diagramación de Datos	74
	1.4. Análisis de la Segmentación del Mercado	75
	2. Determinación del Mercado Objetivo	77
	3. Proyección en Ventas del Mercado Objetivo	89
II	El Producto	94
	1. Definición del Producto	96
	2. Características del Producto	96
	2.1. Descripción Cualitativa	96
	2.2. Descripción Cuantitativa	97
	3. Proceso de Producción	97
III	Tipo de Distribución del Interior del Local	99
IV	Organización de la Empresa	100
	1. Estructura Organizativa	100
	2. Planificación Organizacional	102
V	Estructura de Costos	106
	1. Costos de Producción	106
	1.1. Costo de Ingredientes	106
	1.2. Costo de Mano de Obra Directa	109
	1.3. Costos Operativos	114
	1.4. Costo de Mantenimiento	115
	2. Gastos Administrativos	115
	3. Gastos de Ventas	117
	4. Gastos Operacionales	118
VI	Ingresos del Negocio	119

VII	Estados Financieros	121
1.	Estado de Ganancias y Pérdidas Año 2011	128
2.	Estado de Ganancias y Pérdidas Año 2012	130
3.	Estados de Ganancias y Pérdidas Pro-forma	132
4.	Estado de Flujo de Efectivo Año 2011	133
5.	Estado de Flujo de Efectivo Año 2012	134
6.	Estados de Flujo de Efectivo Pro-forma	135
7.	Análisis de Sensibilidad (VPN, TIR)	136
VIII	Análisis de los Resultados	137
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	140
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142
	ANEXOS	146
A	Encuesta acerca de sus Gustos y Preferencias por la Comida en los Centros de Apuestas	147
B	Entrevista al Director de NGDT de Venezuela	154
C	Diagrama de Flujo. Procedimiento para la Operación del Restaurante. Gerente de Operaciones.	156
D	Costo de Nómina	
D-1	Costo Nómina Mano de Obra Directa	166
D-2	Costo Nómina Retenciones/Aportes de Mano de Obra Directa	168
E	Gasto Administrativo	
E-1	Gasto Administrativo. Sueldo Gerentes	170
E-2	Gasto Administrativo. Retenciones/Aportes de Gerentes	171
F	Evolución de Sueldos, Salarios, Bono de Alimentación y U.T.	
F-1	Evolución de Sueldos, Salarios y Bono de Alimentación	172
F-2	Evolución de la Unidad Tributaria	172

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	pp.
1 Fases del Perfil del Negocio	17
2 Organigrama. Estructura Organizativa Inicial de “Empresa Q”	46
3 Organigrama. Estructura Organizativa Actual de “Empresa Q”	101

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Indicadores Financieros relacionados al Trabajo de Investigación	29
2 Operacionalización de las Variables	40
3 Perfil Demográfico de los Apostadores Encuestados	64
4 Cantidad de Afirmaciones de la Encuesta por Tipo de Apostador	65
5 Cantidad de Afirmaciones Psicográficas del Total de Encuestas por Alternativas de Selección y Tipo de Apostador	66
6 Clasificación de los Tipos de Apostadores de acuerdo a las Alternativas de Selección	66
7 Ponderación General de los Tipos de Apostadores según las Encuestas	67
8 Descripción de las Variables Psicográficas (AIO) según la Segmentación Psicográfica	68
9 Descripción de las Características Demográficas y Consumo en Alimentos y Bebidas	74
10 Consumo Promedio Mensual en Alimentos y Bebidas por Apostador	75
11 Segmentación de las Personas que Visitan el Local por Tipo de Apostador	78
12 Ocupación Actual del Local según el Aforo	79
13 Consumo de Alimentos y Bebidas en Base a los Clientes que Visitan el Local	81

14	Consumo de Alimentos y Bebidas en Base al Aforo del Local	82
15	Proyección del Mercado Objetivo en Base al Aforo del Local	85
16	Conversión del Mercado Actual al Mercado Objetivo en Base al Aforo del Local	87
17	Comparación del Mercado Actual vs. Mercado Objetivo en Base al Aforo del Local	88
18	Ponderación del Mercado Actual vs. Mercado Objetivo en Base al Aforo del Local	88
19	Incremento/Disminución del Mercado Actual vs. Proyección del Mercado Objetivo	88
20	Participación del Ingreso Mensual por Tipo de Apostador en el Mercado Actual	90
21	Participación del Ingreso Mensual por Tipo de Apostador en el Mercado Objetivo	91
22	Contribución a las Ventas del “Apostador Extremo” en el Mercado Objetivo	91
23	Proyección de los Ingresos Adicionales Mensuales para el Mercado Objetivo	92
24	Venta Mensual Estimada del Mercado Objetivo	92
25	Contribución del Mercado Actual y Mercado Objetivo a los Ingresos por Ventas Mensual en Base a Cantidad de Personas	93
26	Contribución del Mercado Actual y Mercado Objetivo a los Ingresos por Ventas Mensual en Base Monetaria	93
27	Contribución Porcentual del Mercado Actual y Mercado Objetivo a los Ingresos por Ventas Mensual	94
28	Proyección de las Ventas/Mes en Base al Logro en el Tamaño del Mercado Objetivo	94
29	Salarios de cada Empleado por Cargos vs. Horas Trabajadas	109
30	Relación de Puntos por Servicio de cada Empleado	111
31	Costo de Nómina de Mano de Obra Directa (MOD)	113
32	Retenciones al Trabajador y Aportes del Patrono de MOD	114
33	Costos Operativos Mensual y Anual	115

34	Gasto de Nómina del Personal Gerencial	116
35	Retenciones al Trabajador y Aportes del Patrono del Personal Gerencial	116
36	Gastos Administrativos de Oficina de “Empresa Q”	117
37	Gastos de Ventas	118
38	Gastos Operacionales de “Empresa Q”	119
39	Ventas Año 2011	122
40	Comparativo Ventas Primer Cuatrimestre Año 2012 vs. 2011	123

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 Punto de Equilibrio Operativo	30
2 Identificación de los Tipos de Apostadores	68
3 Estilo de Comida Preferida por Tipo de Apostador	71
4 Tipo de Bebida Preferida por Tipo de Apostador	72
5 Factores que Inducen al Consumo de Comida a los Tipos de Apostadores	72
6 Factores que Inducen al Consumo de Bebida a los Tipos de Apostadores	73
7 Consumo Promedio Mensual en Alimentos y Bebidas de los Tipos de Apostadores	75
8 Ocupación Actual del Local según el Aforo	79
9 Ponderación del Consumo en Base a los Clientes que Visitan el Local	81
10 Ponderación del Consumo Actual en Base al Aforo del Local	82
11 Proyección del Mercado Objetivo en Base al Aforo del Local	86
12 Comparación del Mercado Actual vs. Mercado Objetivo del Consumo de Alimentos y Bebidas según el Aforo del Local	89
13 Contribución del Mercado Actual y Mercado Objetivo a los Ingresos por Ventas Mensual en Base Monetaria	93

RESUMEN

ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS QUE PRESTA SERVICIO A LOS CLIENTES QUE FRECUENTAN UN CENTRO DE APUESTAS INTERNACIONAL

Autor: Liliana P., Alvarez Mestra
Tutor: Augusto, Peñaloza
Fecha: Junio 2012

El presente trabajo especial de grado tiene como objetivo principal, realizar un estudio económico-financiero de una empresa de alimentos que opera dentro de un local de apuestas hípcas y deportivas internacionales. Los profesionales que emprenden este negocio lo hacen bajo la figura de Concesión. Considerando que el negocio principal es el de las apuestas y que los profesionales emprendedores prestan un servicio de restaurante a los clientes que frecuentan este local, los mismos se ven en la necesidad y casi en la obligación de ofrecer ciertas consideraciones con respecto al pago de las facturas de los consumos del restaurante siendo prioridad el pago de las apuestas. Es decir, las necesidades para ambos negocios que operan en un mismo local son antagónicas. Es por esta razón que los emprendedores requerían de realizar este estudio con miras a la toma de decisiones para darle continuidad a este negocio y hacerlo parte de su sustento económico. Para ello, se requirió un estudio psicográfico de este tipo de clientes con la finalidad de recoger información acerca de sus gustos, intereses y preferencias a la hora de consumir en el local. El Estado de Ganancias y Pérdidas presenta una utilidad satisfactoria para los emprendedores de este proyecto, así como también el Estado de Flujo de Efectivo un movimiento satisfactorio del dinero, siempre y cuando se controle el pago de las ventas a crédito que se le hacen a los apostadores que le dan vida a este negocio. Los profesionales emprendedores deben hacer un seguimiento constante de los pagos de las cuentas que dejan pendientes los clientes, y de un cambio oportuno del Menú que se ofrece de acuerdo a los ajustes de precios que consistentemente son susceptibles a los efectos de la inflación. Por esta razón, es imprescindible el seguimiento al Flujo de Efectivo, a los indicadores de Liquidez, y al Punto de Equilibrio como herramientas fundamentales de toma de acciones correctivas inmediatas para darle la continuidad a la operatividad de este negocio como bien es requerido.

Descriptores: Apostadores, Concesión, Variables Psicográficas, Costo de Ingredientes, Ventas a Crédito, Flujo de Efectivo, Índices Financieros, Liquidez, Punto de Equilibrio.

INTRODUCCIÓN

Algunas personas han considerado en algún momento de sus vidas tener su independencia económica e individual, creando su propio negocio, pero siempre se limitan a buscarla y se preguntan reiteradas veces si es mejor continuar con su seguridad económica y, no preocuparse por saber si en un mes podrá tener esa solvencia para cumplir con sus necesidades o pero aún, que en otro mes no lo puedan hacer. Ésta es la principal razón por la que esas personas bloquean sus ideas y sus intereses para poder emprender algo nuevo y diferente.

Por otro lado, la crisis del desempleo ha impulsado a muchos individuos a emprender su propio negocio, en muchos de estos casos porque ellos no consiguen empleo en empresas económicamente activas, y se ven en la premura de solventar sus necesidades. Aunado a esto, se presentan facilidades en el país de conseguir créditos (más específicamente micro-créditos) como un auxilio financiero para atender la economía popular, lo que se traduce como un impulso a realizar dicha actividad comercial. Por esta razón, muy lejos de esperar conseguir un trabajo en una empresa del país, estos individuos aprovechan la oportunidad de estos créditos como una alternativa para construir su futuro. Sin embargo; algunos de estos individuos que desean emprender un negocio poseen conocimientos en el área, ya sea porque en su entorno existen personas que realizan esta actividad y otros que tienen conocimientos en el tema y, existen los otros individuos que no poseen algún tipo de conocimiento del mismo pero que por el ambiente de incertidumbre que atraviesa el país se arriesgan y establecen sus negocios para operarlos sin saber si tendrán éxito o fracaso.

El tomar la decisión de emprender un negocio propio por primera vez no es tarea fácil, existe para los emprendedores principiantes una mayor posibilidad de cometer errores, que para otros que ya han realizado este tipo de actividad anteriormente; quienes tienen la posibilidad de convertir esos errores del pasado en experiencias y corregirlas. Sin embargo; el ímpetu en el primer caso, se constituye en un motor motivador, ya que muy probablemente todas las esperanzas estén

concentradas en ese proyecto. Ahora bien, existe una gran ventaja para todas las personas que desean realizar esta actividad económica, y es que gracias a la incorporación de múltiples y variados conceptos de negocios en el mercado, aunado a la crisis de desempleo, la educación en Venezuela se ha visto en la necesidad de considerar temas relacionados a esto para facilitar el proceso de emprendimiento. Por esta razón, se dispone de herramientas teórico-prácticas que ayudan a minimizar la posibilidad de cometer esos errores y a conocer si el negocio que una persona desea emprender es factible o no, para así evitar el fracaso.

Es de gran importancia, estructurar toda la información que se debe tener en cuenta a la hora de emprender un negocio o de uno ya existente. De esta manera podremos desarrollar el proyecto y conocer las ventajas que garanticen su éxito. Esto no es más que conocer las herramientas financieras que conlleven a un estudio económico-financiero y evaluar si existe la posibilidad de lograr una sustentabilidad económica. Por ello, es un asunto de mucho cuidado hacerlo bien desde el principio, si se toma en consideración que el consumidor es exigente y por ende, el negocio se ve compelido a satisfacer dichas exigencias.

Para el caso de esta investigación, nos referimos a un negocio de alimentos y bebidas puesto en marcha, que presta sus servicios a los clientes que frecuentan un centro de apuestas internacional. La característica principal de la mayoría de los clientes que lo frecuentan, es que son clientes apostadores, por lo que en este caso, el estudio de factibilidad del negocio de restaurante no se puede desligar del comportamiento de cada uno de ellos y, a las consecuencias que esto deriva en los mismos. Por esta razón, es importante conocer las fortalezas y debilidades de estos clientes apostadores para encaminar el negocio a lograr el éxito esperado. Por esta razón, los profesionales emprendedores deciden asumir este reto, tomando en cuenta que poseen una basta experiencia en el ámbito de alimentos y bebidas, más específicamente en el manejo adecuado y controlado de un restaurante.

El apostar juega un papel central en la vida de algunas personas. Una persona arriesgando algo de valor en un evento fortuito puede tener un final incierto.

La forma más común como las personas entienden la apuesta es jugando por dinero. Muchas personas juegan por diversión, pero existe un gran número de personas para las que jugar es el centro de sus vidas. Como consecuencia de ello, se dañan seriamente sus relaciones familiares, laborales, personales y de cualquier otro tipo. Estas personas "padecen" de una enfermedad psicológica denominada juego patológico o compulsivo y se les conoce como ludópata¹. El juego y las apuestas pueden ser una actividad lúdica que proporciona excitación o placer. Sin embargo, en algunas personas el juego deja de ser una mera diversión y se transforma en una conducta dependiente. Estas personas presentan un comportamiento de juego desadaptativo, persistente y recurrente. Generalmente, cuando un día tienen pérdidas en el juego, vuelven otro día para intentar recuperarlo, lo que les introduce en un círculo vicioso. El juego se va convirtiendo en la estrategia para escapar de los problemas o para aliviar sentimientos de desesperanza, culpa, ansiedad, depresión, etc. Estas personas pueden engañar a los miembros de la familia, u otras personas, para ocultar su grado de implicación con el juego. Consecuentemente, este patrón interfiere de manera importante en las relaciones sociales, en las relaciones familiares, en el trabajo y en otros aspectos importantes de su vida.

Reiterando lo dicho anteriormente, el azar juega un papel primordial en el comportamiento no solo en las personas que visitan estos centros de apuestas, sino que también constituye un azar de alguna forma, para los que dependen de la vida consumista de estos clientes; es decir, es muy importante conocer sus patrones de conducta en cuanto a motivación, intereses, opiniones y acciones, para orientarse adecuadamente en la satisfacción de sus necesidades. Sin embargo; no se pudiese afirmar, que profundizando en estos estudios, habría la posibilidad de escapar de la bola de nieve que es el azar, que puede arrastrar todo a su paso y derrumbar la más férrea de las planificaciones. Empero, estos son nuestros clientes: habituales, consecuentes, con sus defectos y virtudes, pero que al final nos brindan una gran oportunidad, de prestarle un servicio a personas que alcanzamos a conocerlas muy

¹ Persona que padece de Ludopatía. Refiérase Ludopatía en el Glosario de Términos de este trabajo Especial de Grado.

de cerca; nos convertimos en oportunidades en sus confidentes, asesores, personas de confianza, tal como pudiese ser su secretaria o su barbero de confianza.

Es por esta razón, que surge la necesidad por parte de la autora de este Trabajo Especial de Grado, de realizar un *Estudio Económico-Financiero* que permita medir y comparar los resultados de la operación del negocio que está emprendiendo, para determinar si es factible el mismo, si se podrán tomar las acciones correctivas que reviertan los resultados en caso de que no sean muy favorables, y/o decidir si se le dará continuidad a la operatividad del mismo. Adicionalmente, este estudio agrupa una serie de herramientas económicas y financieras que aportan una utilidad, y además una oportunidad para desarrollar este Trabajo Especial de Grado con la finalidad de optar al Título de Especialista en Administración de Empresas, Opción Finanzas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del Problema

En esta última década, la alta tasa de desempleo ha ocasionado que la tendencia de los venezolanos sea la de emprender un negocio, en el cual puedan solventar las necesidades requeridas. Los individuos han pensado de alguna manera asumir ciertos retos que nunca antes hubiesen imaginado. El reporte de economía de Noticias 24 (Agosto 2009): Desempleo en Venezuela aumenta nuevamente y se sitúa en 8,5%, expone que el 43,9% de la población ocupada en el país es de trabajadores informales, y actualmente un reporte de economía de Canal Noticia (Abril 2012): Sector Informal concentró 41,3% del empleo en Marzo, expone que a pesar de los esfuerzos de reducir la economía informal, la tasa es aún elevada; lo que ha llevado a muchos individuos a emprender su propio negocio, más aún a partir del año 2002², que es cuando comienzan a ser efectivos los microcréditos como una alternativa de auxilio financiero. De manera muy significativa, los venezolanos tienen la intención o por lo menos piensan en emprender un negocio. Según Grupo Bertoni (Agosto 2011) en su artículo: Emprendimientos en Venezuela³, informa que el 76,7% de las personas en Venezuela considera que emprender un nuevo negocio es una opción de carrera deseable. El 50,6% de las personas conoce personalmente a alguien que haya emprendido un negocio en los últimos dos años. También dice que entre los tipos de negocios emprendidos con mayor ocurrencia es del rubro de “Comida

² Guzman B., Wendy (2005). Biblioteca Digital Arístides Rojas. Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. *Evaluación del comportamiento de la cartera de microcréditos del Banco de Venezuela/Grupo Santander periodo: 2002-2004*. [Página Web en Línea]. Disponible: [http://www.bibliodar.mppeu.gob.ve/Colecciones/ColegioUniversitarioFranciscoMiranda\(CUFM\)](http://www.bibliodar.mppeu.gob.ve/Colecciones/ColegioUniversitarioFranciscoMiranda(CUFM)). [Consulta: 2012, Abril 21].

³ Grupo Bertoni (Agosto 2011). *Emprendimientos en Venezuela*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://blog.grupobertoni.com/2011/08/29/emprendimientos-en-venezuela/>. [Consulta: 2012, Abril 21].

Rápida/Restaurante/Panadería/Heladería” que es de 19,7%. El 12,8% es de “Bodega/VentadeAlimentos Viveres/Dulces/Repostería/Chucherías”. Otros rubros se encuentran por debajo de 5,5%. Es decir, que los rubros en donde las personas ponen su mayor atención son los que tienen que ver con Comida, por lo que es de interés acotar que en Venezuela, en los últimos 15 años se ha experimentado un “boom” de negocios en particular de comida rápida. Podemos observar que en cada centro comercial hay múltiples y variados conceptos de comida, tanto nacional como internacional.

De acuerdo con Leopoldo Martínez Felce, Asistente de Investigación de Debates IESA (2007), en su artículo: Un país que produce menos y consume más: Venezuela es un Centro Comercial, de la Revista: La Empresa Venezolana se Reinventa (Debates IESA)⁴, informa que en esta década los centros comerciales tomaron un auge importantísimo en donde el 29,7% de las personas van a los centros comerciales a comer en un sitio de comida rápida/arepera/heladería, seguido de un 29,3% en compras para el hogar. Otros rubros se encuentran por debajo de 22,2%. También indica en el mismo artículo que los rubros de franquicias que son las más visitadas por las personas en los centros comerciales se dedican a la gastronomía (30%), seguido de moda y confección (12%). Otros rubros por debajo de 6%. Es de interés destacar que muchas personas se inclinan por comenzar un negocio tipo franquicia debido a que ya hay una marca registrada y una operación debidamente establecida, por lo que las personas emprendedoras se ahorrarían todo el proceso de estandarización operativa ya que se dispone del know-how del negocio de manera inmediata (entrenamiento, productos, manuales, cantidad de operadores, uniformes, equipos, lay-out, estrategias de mercadeo, estructura organizativa, normativa y legalidad para operar debidamente, etc.).

Debido a este comportamiento de la economía del país, disponemos de una de las Escuelas de Negocios más reconocidas en América Latina, como es el Centro de Emprendedores del IESA (Ranking 2009 América Economía), en la cual

⁴ Martínez Felce, L. (2007). *Un País que Produce Menos y Consume más. Las Franquicias: aliadas de los centros comerciales*. La Empresa Venezolana se Reinventa. Debates IESA. XII(1), 46-50.

podemos obtener diversidad de información acerca del tema de emprendimiento y lograr ser exitosos⁵.

Ahora bien, para el presente trabajo de investigación, el negocio en el que se desea poner toda la atención del estudio económico-financiero, es el de un negocio de alimentos y bebidas (restaurante) que opera dentro de un local de apuestas hípcas y deportivas, bajo la figura de concesión. Los clientes a considerar en este caso no serían los clientes típicos y habituales que frecuentan un restaurante de comida rápida o un restaurante tradicional, es decir, la razón de su visita es la de apostar y no la de degustar un plato de comida de su predilección. Por lo tanto, si bien es cierto que el negocio se trata de un restaurante en toda su estructura y operación, no es menos cierto que el elemento principal de este tipo de negocio que es el cliente, presenta una conducta muy particular y hasta en ocasiones pudiese decirse “irracional”, debido a que actúan como miembros de un club en un escenario que no lo es. En tal sentido, nos encontramos con frecuencia de visitas de la mayoría de los clientes inusualmente alta para un restaurante, es decir, visitan varias veces el local en un mismo día. Por otro lado, la actividad comercial de este tipo de negocio es sólo atractivo para el que le apasione las apuestas, ya que habría poca captación de clientes nuevos debido a que la apariencia del local ofrece como publicidad lo relacionado a dicha actividad; por lo que las personas que pasen por el frente de este local, no se imaginan que adentro pudiese funcionar un restaurante, en donde se puede ofrecer diversidad de alternativas gastronómicas. Esto trae como consecuencia dos puntos importantes a considerar: primero, el universo de clientes es el mismo siempre; y segundo, no permite que el restaurante tenga la posibilidad de especializarse en algún tipo de plato como lo hacen los restaurantes tradicionales, los cuales ofrecen algún producto bandera, sino que se está obligado a ofrecer un menú muy dinámico que debe cambiar consistentemente para que los clientes no perciban siempre las mismas alternativas.

⁵ Debates IESA (2009). *Emprendedores. Una Apuesta al Éxito de iniciativas de Emprendimiento*. [Página Web en Línea]. Disponible: http://www.iesa.edu.ve/informe_gestion/emprendedores.pdf. [Consulta: 2012, Abril 21].

Adicionalmente, otros puntos que se pueden destacar en la diferenciación entre ambos tipos de negocios de restaurantes son:

- por las visitas frecuentes de los mismos clientes en un mismo día, y el tiempo que pasan dentro del local, éste puede verse completamente lleno y quizás haya un bajo consumo,
- la disposición a pagar lo que consumen, porque los clientes que van a estos sitios a apostar, no es prioritario para ellos el pago del consumo en el restaurante, y el concesionario no puede obligarlos a cancelar el consumo inmediatamente, debido a que es un servicio que presta a los clientes del Centro de Apuestas. Esto trae como consecuencia, los registros de ingresos a destiempo que afectan el flujo de caja, lo que en otro tipo de restaurante el pago es inmediato. El interés del dueño del Centro de Apuestas es su negocio principal, en el que los clientes pagan por adelantado la apuesta, al mismo tiempo que van consumiendo en el local, por lo que pudiese ser un factor que influencia la disponibilidad para cancelar las cuentas de cada consumidor. Es decir, las prioridades de los dos (2) tipos de negocio son antagónicas.

Por todas estas razones, es necesario plantearse la gran interrogante, y considerarla durante el período de investigación y evaluación de la factibilidad del negocio, para que sea clarificada, con la finalidad de darle o no la continuidad a la operatividad del mismo:

¿Cuáles son las expectativas económicas de operatividad y de crecimiento del negocio a corto y mediano plazo, de un restaurante que presta servicios a los clientes que frecuentan un centro de apuestas, en cuyo local funciona dicho restaurante?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Realizar un estudio económico-financiero de una empresa de alimentos y bebidas, que presta servicio a los clientes que frecuentan un centro de apuestas internacional, con miras a la toma de decisiones en cuanto a la continuidad de la operatividad del mismo.

Objetivos Específicos:

- Medir las Variables Psicográficas (A: actividades, I: intereses y O: opiniones), con la finalidad de obtener la segmentación psicográfica de los tipos de apostadores que frecuentan el local “*Empresa P*”.
- Diagnosticar la operatividad del restaurante utilizando las herramientas administrativas, gerenciales y financieras para poder tomar las acciones preventivas o correctivas de manera inmediata.
- Medir la rentabilidad actual del negocio de alimentos y bebidas, como referencia para verificar la factibilidad del negocio en un período de cinco años, y lograr alcanzar el éxito deseado.
- Establecer estrategias de mercadeo, con la finalidad de incrementar los ingresos por ventas, y a su vez responder a las necesidades humanas buscando el beneficio de las personas que lo integran.

Justificación de la Investigación

Esta investigación se justifica por tres (3) razones básicamente:

- La primera razón, sería en el ámbito personal, en el cual será el punto de decisión para darle la continuidad o no a la operatividad de la concesión; así como también el afianzamiento de los conocimientos financieros que ofrece este estudio a través de la práctica para el nivel académico al que se está optando.
- Un aporte de investigación a otros profesionales que se encuentren en iniciación en negocios similares a éste, en donde se evidencie las características generales de los clientes apostadores como: sus gustos, preferencias, conducta, actividades, opiniones, intereses, etc., quienes son los clientes que le dan vida al negocio.
- Un aporte social, ya que las buenas decisiones con base en estudios como el que se plantea, se traducirá en generación de empleos y garantía económica a los trabajadores que hacen vida en el restaurante.

Alcance de la Investigación

La empresa de alimentos y bebidas que presta servicio a los clientes que frecuentan un centro de apuestas internacional, objeto de este estudio, funciona bajo la figura de Concesión⁶. La decisión de los dueños del centro de apuestas, de ceder el servicio de restaurante bajo este esquema (Concesión), beneficiaría en tal sentido a distintos niveles de interés:

- ✓ Los clientes, debido a que tendrían un menú variado y una atención más esmerada.
- ✓ Los dueños, ya que se liberan de un área que amerita muchísima atención, tiempo, esfuerzo; y se asegurarían de extender una mejor atención a sus clientes. Esto les brinda la posibilidad de centrar su foco en el negocio de las

⁶ Refiérase Concesión en el Glosario de Términos de este trabajo Especial de Grado.

apuestas como su negocio principal en vez de centrarla en el restaurante. Ellos solamente ejercerán supervisión a los emprendedores desde el punto de vista de satisfacción de sus clientes apostadores.

- ✓ Los concesionarios, porque esto generaría una motivación en dar el mejor servicio a los clientes del centro de apuestas, debido a que están emprendiendo un negocio propio y estarían en la búsqueda de generar rentabilidad en las actividades que están desarrollando. Para los emprendedores, el hecho de manejarse bajo la figura de Concesión implica el beneficio de la actividad operacional que ya se encontraba en marcha, el cual ya venía generando un flujo de caja, por lo que no se requirió de parte de los emprendedores una inversión, ni endeudamiento, ni adquisición de activos fijos para dar inicio al mismo; solamente administrar las operaciones de un restaurante con toda la estructura disponible, cubriendo todos los gastos administrativos y operativos para obtener para ellos una utilidad, como el resultado final de administrar la Concesión. Es por ello, que los profesionales emprendedores se encargan de operar el restaurante lo más eficientemente posible, ya que de ello va a depender su permanencia en el tiempo debido a que esto es lo que les generaría su sustento.

Debido a la incertidumbre que se vive en el país, y no saber si un negocio de apuestas lícitas deportivas pueda mantenerse en el tiempo, los profesionales emprendedores desean realizar una inversión para inicios del próximo semestre del presente año a través de un préstamo bancario, solo para capital de trabajo. Así las cosas, para la valoración de la rentabilidad y poder tomar la decisión en cuanto a la continuidad de la operatividad del negocio en estudio, se utilizaron los siguientes métodos de valoración: primero, una comparación de la utilidad del negocio y el costo de oportunidad en el que los profesionales emprendedores deciden dejar sus empleos que les brinda una seguridad económica para comenzar con un negocio que debería brindarles esa misma seguridad como mínimo en el arranque de su administración, y la utilización de las herramientas del Punto de Equilibrio y el Análisis de Sensibilidad para evaluar su bienestar a corto plazo; y segundo, valorar la rentabilidad a corto y mediano plazo mediante indicadores de endeudamiento (VPN, TIR) que les garanticen su bienestar económico.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Sección I: Los Emprendedores

Parte I: Antecedentes en Venezuela

Sharay Angulo (Enero 2007) en su artículo: Emprendedores deben Asesorarse para Subsistir, de la Revista: Centros Comerciales se Multiplican (Dinero), explica lo difícil que es en Venezuela emprender un negocio propio y, menciona que el Banco Mundial le otorgó a Venezuela el puesto número 164 de 175 países para clasificar sus economías en términos de factibilidad en hacer negocios, tomando como número 1 el mejor país y el número 175 el peor. Sin embargo; según resultados obtenidos en el año 2005 de una investigación realizada por el Proyecto GEM (Global Entrepreneurship Monitor, o Monitor Mundial de la Actividad Emprendedora, fundada en 1999 por iniciativa de Babson Collage & London Business School) con representación en Venezuela por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), Venezuela se encuentra en el primer lugar en cuanto a actividades emprendedoras.

De acuerdo a la investigación del Proyecto GEM, cabe mencionar, que este proyecto aplica una metodología única y comparable entre los países que se le están realizando el estudio. Este estudio se refiere a las características de los emprendedores locales y, se realiza mediante encuestas a la población adulta y entrevistas a expertos de cada país, midiendo el Índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA), que no es más que las acciones tomadas en los últimos meses para iniciar un negocio o emprender uno en marcha con menos de 3,5 años de

operaciones. De acuerdo a esto, los resultados en Venezuela para el año 2007, arrojaron que el país se encuentra en el primer lugar de la muestra, con un TEA de 25%, siendo la mujer venezolana, la más emprendedora (TEA 23,9%), al igual que el hombre venezolano (TEA 22,2%). Para el año 2009, Venezuela se encuentra en el octavo lugar con un TEA de 18,7%⁷, que es aún una alta tasa de emprendimiento. Federico Fernández Dupouy, Director del Centro de Emprendedores del IESA (Enero 2007), explicó que “el principal análisis que se puede hacer de estas cifras es que Venezuela cuenta con individuos que poseen el mayor espíritu emprendedor entre los países estudiados, porque hay más gente tomando iniciativas para establecer nuevos negocios o gerenciando empresas jóvenes (con menos de 3,5 años). Uno de cada cuatro venezolanos está comenzando una empresa, lo que indica el potencial que posee Venezuela para que se originen nuevos negocios. Además, más del 60% de ellos lo hace por deseo o motivación (emprendedores por oportunidad) y poco menos del 40% lo hace por no tener una mejor alternativa de subsistencia, carecer de empleo y remuneración segura (emprendedores por necesidad)”⁸.

Adicionalmente a estos resultados, el informe GEM 2005 señala los factores impulsores y limitantes de esta iniciativa empresarial. Según Dupouy, entre los factores limitantes se encuentran: a) los créditos ofrecidos por la banca privada son percibidos muy costosos en cuanto a las tasas de interés, b) los programas de apoyo ofrecidos por el sector público son percibidos por una parte de la población como de difícil acceso y, son concentrados en figuras empresariales alternativas, como cooperativas que son poco familiares para muchos emprendedores, c) no se cuenta con una red de instituciones dedicadas al asesoramiento y a la orientación para el emprendedor venezolano. Entre los factores impulsores según Dupouy, se encuentran: a) los microcréditos por parte de la banca privada y pública es una mejora al problema de obtener recursos para emprender negocios y, b) se está realizando un esfuerzo académico en materia de educación empresarial por algunas instituciones educativas, debido a la necesidad y la conveniencia de enseñar a

⁷ Debates IESA (2009). *Emprendedores. Una Apuesta al Éxito de iniciativas de Emprendimiento*. [Página Web en Línea]. Disponible: http://www.iesa.edu.ve/informe_gestion/emprendedores.pdf. [Consulta: 2012, Abril 21].

⁸ Dupouy, F. (Enero 2007). Centros Comerciales se Multiplican. *Revista Dinero*. 217(18), 39,40.

emprender mejor, además que permitirá al interesado conocer herramientas adicionales que le proporcionarán una ayuda para hacer las cosas bien y aumentar sus probabilidades de éxito.

Francisco Rodríguez (Enero 2007), director general del Instituto Internacional de Formación Empresarial (Infoem) de la Universidad Metropolitana (Unimet), acotó, que como factores limitantes a la iniciativa empresarial, se encuentran también: a) el exceso de trámites requeridos para registrar una empresa y, b) la cantidad de leyes que regulan la actividad empresarial en el país, ocasionando barreras psicológicas a la hora de realizar una actividad emprendedora.

Parte II: Definiciones de Emprendedor

Existen diversas formas de definir y entender el término *emprendedor*. Entre ellos podemos citar:

- ✓ Alguien que se aventura en una actividad de negocios. (Finley, 1990).
- ✓ Un "buen administrador". (Say, 1800).
- ✓ Persona que "hace negocios exitosos, que desarrolla nuevas ideas o nuevas formas de enfocar el mercado". (Siropolis, 1990) y (Drucker, 1989).
- ✓ Un "ágil captador y aprovechador de información y recursos" que tiene la facultad de detectar oportunidades de negocios para aprovecharlas. (Hebert y Hatten, 1997).
- ✓ Persona que "agrega valor" a todo proceso o actividad en la que interviene. (Morris y Kurato, 2002).
- ✓ Persona capaz de detectar oportunidades y poseedor de las habilidades necesarias para desarrollar un nuevo concepto de negocio. (Harper, 1991).
- ✓ "Es un aventurero soñador con los pies sobre la tierra, pues arriesga de forma comedida. Aprende de sus errores y continuamente se está formando.....Cree en sí mismo y está preparado para cambiar

si así las circunstancias se lo exigen.....Es un visionario con gran pasión pues ve a futuro su sueño materializado”. (*Manual de Creación de Empresas* publicado por la Asociación de Jóvenes Empresarios de Venezuela, 2003).

- ✓ “Un emprendedor no es sólo quien funda una empresa. Un individuo que promueve una iniciativa en una empresa establecida es también un emprendedor.....Quien promueve la internacionalización de una empresa, puede convertirse en un importantísimo emprendedor, aunque no sea accionista”. (Vainrub, 2003).

Parte III: Proceso Emprendedor

A. Factores del Proceso Emprendedor: Roberto Vainrub (2003) en su Artículo El Emprendedor: Sus Atributos y Dilemas, de la Revista El Reto es Emprender de Debates IESA, menciona los factores que ponen en marcha el proceso emprendedor según el modelo de Carol Moore (1986), los cuales se describen a continuación:

- a. *Factores Personales:* aquellas características de las personas que desean emprender una empresa propia en cuanto a su perfil de riesgo. Esto es: su edad, su educación (conocimientos), satisfacción en su trabajo, compromisos financieros.
- b. *Factores Sociales:* se refiere a la influencia que ejerce su grupo familiar y/o sus amistades.
- c. *Factores Ambientales:* se refiere a las oportunidades que ofrecen las situaciones económicas del país, como por ejemplo, los micro créditos como fuentes de financiamiento que ofrece el estado venezolano para iniciar el desarrollo de un negocio propio; el auge de conceptos de negocios actuales en el país como lo son: restaurantes, telefonía celular, franquicias, etc.

Para que el *proceso emprendedor* sea exitoso, se deben considerar los siguientes factores críticos, los cuales deben consolidarse para dar cuerpo a la iniciativa:

- La Idea, como una oportunidad para emprender algo nuevo o mejorar algo ya existente.
- Los Recursos, que se utilizarán para llevar a cabo la idea, y
- El Empresario, como el factor de mayor peso en esta tríada, ya que deberá utilizar los recursos de manera eficaz para transformar en realidad la idea. El empresario debe ser una persona capaz de adaptarse a los cambios repentinos del medio ambiente, de manera que pueda modificar sus ideas y buscar otros recursos rápidamente e ir evolucionando paralelamente a las exigencias del medio.

B. Dilemas del Emprendedor: Para todo *proceso emprendedor* se debe tomar en cuenta los *dilemas del emprendedor*. Como lo describe Vainrub (2003) en el mismo artículo mencionado al inicio de esta sección; éstos, siempre se encuentran presentes desde el momento en que surge la idea del negocio, ya que toda persona que va a establecer su compañía desea que sus objetivos personales se cumplan. Es por ello, que es necesario definir claramente dichos objetivos. Entre estos dilemas, se encuentran:

- a. *Tamaño del negocio*, se debe definir si se desea establecer un negocio pequeño o grande, familiar o impersonal.
- b. *Duración del negocio*, habría que definir si el negocio se desea por un tiempo determinado o, si el negocio es familiar se desea que pase de generación en generación.
- c. *Riesgo*, el emprendedor deberá definir cuánto estará dispuesto a arriesgar, es decir, cuál será el nivel de pérdidas que estará dispuesto a asumir.
- d. *Estrés*, se debe definir cuál es el grado de estrés que desea tolerar. Es decir, el horario, la complejidad de la operación, el sacrificio que esta dispuesto a soportar, etc. Esto lo ayudará a determinar el concepto de negocio que es capaz de emprender.

Sección II: Perfil del Negocio

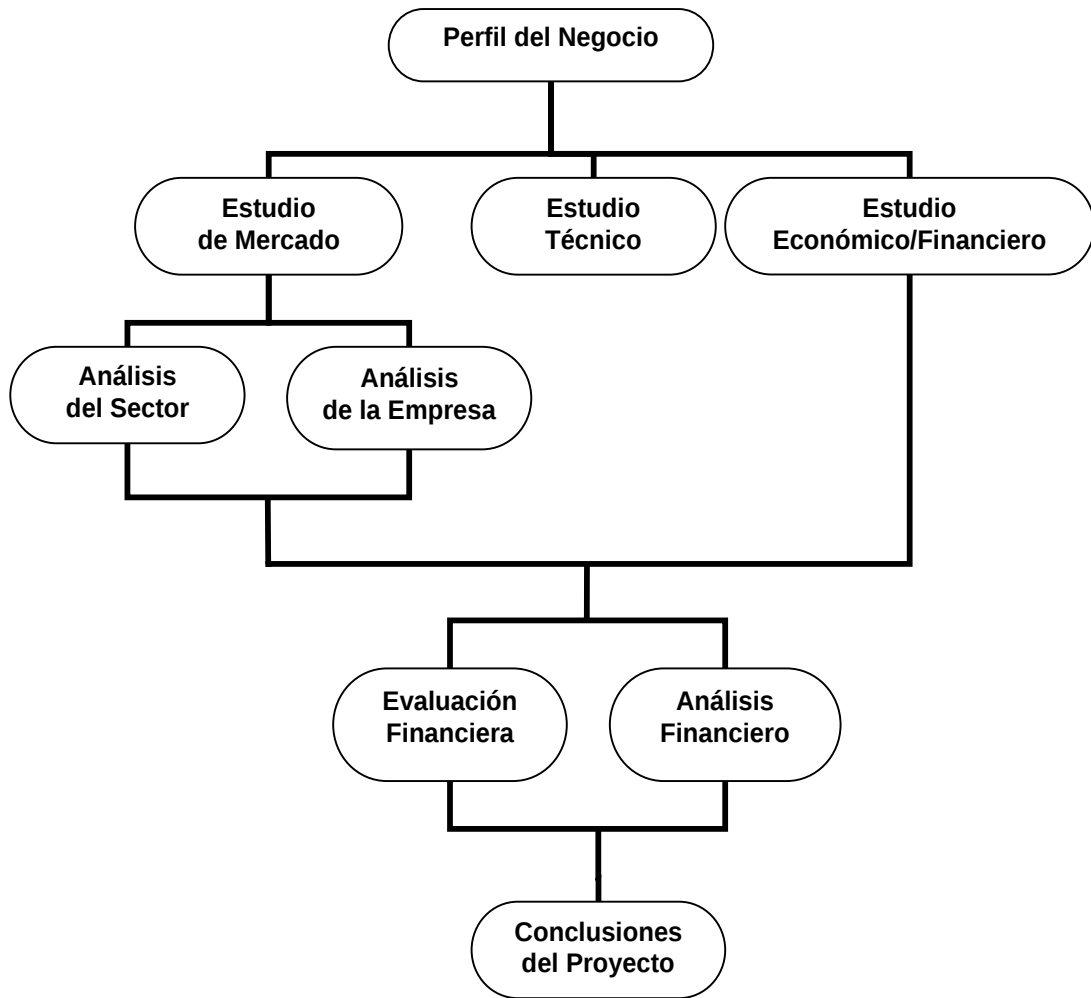


Figura 1: Fases del Perfil del Negocio

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

Parte I: Estudio de Mercado

A. Análisis del Sector

- a. Antecedentes:** en este punto se debe dar a conocer la condición de la industria o sector al que pertenece la empresa en tiempos pasados, es decir, es necesario saber como ha sido el desarrollo del sector en estudio, con la finalidad de obtener información de su crecimiento durante los últimos cinco (5) años por lo menos. Esta información se puede recabar mediante fuentes secundarias como estadísticas de los organismos del gobierno o los destinados para tal fin. Normalmente existen revistas especializadas que informan acerca del crecimiento de los distintos sectores productivos del gobierno, las cuales ayudan a realizar el análisis, así como también libros, periódicos, compañías que realizan estudios de mercado, Internet, etc.
- b. Situación Actual:** es necesario conocer las condiciones actuales de la industria o sector, con la finalidad de indagar acerca de los riesgos u oportunidades que pueda presentar el mismo para poder establecer el negocio que se desea emprender. Esta información ayudará a minimizar la posibilidad de fracaso. Las mismas revistas especializadas, información de Internet, periódicos, libros y, las estadísticas de los entes que miden el crecimiento de los sectores productivos, también proveen información acerca del sector en los tiempos actuales.
- c. Tendencias:** este punto es de gran interés a la hora de emprender un negocio. Es necesario tomar en consideración las proyecciones de crecimiento del sector en los próximos dos (2) años por lo menos. Para este punto es de gran importancia destacar las proyecciones inflacionarias del sector para poder realizar un análisis cuantitativo/financiero que garantice el éxito y la permanencia del negocio en el mercado.
- d. Competidores:** los competidores del negocio son actores que hay que analizar. Ellos darán información acerca de los hábitos de compra, las reacciones del consumidor, las necesidades que satisfacen a las personas, y su conducta humana a la hora de consumir. Es decir, nos pueden dar información acerca de quienes compran el producto; que, cuando, como y por qué compran. Adicionalmente, esta información será de gran utilidad para establecer los

elementos de éxito que ofrece el competidor como ventajas competitivas. Estos elementos, a su vez, ayudarán a determinar los elementos de éxito, particulares y únicos que se desea ser reconocidos por el consumidor, los cuales serán las ventajas competitivas de la empresa en contraposición al competidor. Esto debe ir acompañado a orientar el esfuerzo a crear estrategias de mercadeo para la penetración efectiva en el mercado. Esta información se puede recabar a través de entrevistas con dueños, proveedores, empleados y a través de estadísticas en las fuentes secundarias descritas anteriormente si es una empresa ya reconocida en la industria.

B. Análisis de la Empresa

a. Investigación de Mercado: para la investigación de mercado de debe considerar:

- *Análisis del entorno:* en este punto se definen las características de los individuos al que se está orientado, el tipo de producto que se está ofreciendo, lo que quiere realmente el mercado para consumir y una breve descripción de la situación actual de la empresa exponiendo las Debilidades y Fortalezas del negocio, así como también las Amenazas y Oportunidades del medio geográfico que lo rodea (Matriz DAFO⁹).

b. Medición y Pronóstico del Mercado:

- *Segmentación del Mercado:* con la finalidad de segmentar el mercado se debe primeramente identificar las fuentes de información primarias (observación, encuesta, entrevista) y secundarias (datos ya existentes en publicaciones de estadísticas de población, estadísticas del sector o censos), para poder dividir a los consumidores en grupos más pequeños con la finalidad de conocer más a fondo lo que desean cada uno de ellos y, poder atacar sus necesidades por separado. La segmentación del mercado se realiza a través de las siguientes fuentes primarias y de acuerdo a la técnica de muestreo:

⁹ Refiérase Matriz DAFO en el Glosario de Términos de este Trabajo Especial de Grado.

- Observación: se refiere a observar la conducta del consumidor por un período que se considere prudente para poder medir sus hábitos y cambios de conducta.
- Encuesta: se usa para describir un método de obtener información de una muestra de individuos. Esta "muestra" es usualmente sólo una fracción de la población bajo estudio. Una "encuesta" recoge información de una "muestra". Todos los resultados de la encuesta deben presentarse en resúmenes completamente anónimos, tal como tablas y gráficas estadísticas.
- Entrevista: se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta. El analista puede entrevistar al personal en forma individual o en grupos. Es la técnica más significativa y productiva de que dispone el analista para recabar datos
- Muestreo: se debe seleccionar un grupo representativo para realizar las encuestas ya que es imposible encuestar a todos los clientes consumidores.

Luego de realizar la encuesta, se posee un gran número de datos y opiniones que deberán ser clasificados para el procesamiento de la información. Toda la información que suministra las fuentes primarias será de gran utilidad para analizar la demanda actual y estimar la demanda potencial. Para visualizar mejor los datos arrojados por las encuestas, se recomienda presentarlos en tablas y gráficos.

Para este estudio de investigación se considera lo siguiente:

- ✓ Investigación Demográfica: consiste en recopilar características objetivas medibles de una población, tales como: edad, ingreso, educación, sexo, estado civil, nacionalidad, religión, localización geográfica y nivel socio-económico.

- ✓ Investigación Psicográfica¹⁰: investigación del consumidor en cuanto a su estilo de vida o investigación AIO (actividades, intereses y opiniones). Un estudio de psicográficos es una manera de capturar aspectos relevantes de la personalidad, de los motivos de compra, intereses, actitudes, creencias y valores de un consumidor. La investigación por psicográficos hace que los consumidores respondan a afirmaciones selectivas acerca de productos, servicios, marcas o situaciones específicas de consumo. Tienden a incluir variables relativamente intangibles como motivos, intereses, actitudes y valores; estas variables añaden vitalidad a los perfiles del consumidor que no pueden ser fácilmente capturados por los factores demográficos. La investigación psicográfica se centra en la medición de las AIO (actividades, intereses y opiniones):

Actividades: forma en la que un consumidor pasa el tiempo.

Intereses: preferencias y prioridades de un consumidor.

Opiniones: forma en la que un consumidor siente acerca de una amplia variedad de eventos y cosas.

Los inventarios psicográficos (AIO) requieren que los consumidores evalúen su posición personal (individual) o familiar (del hogar) en relación con una amplia variedad de afirmaciones. La investigación psicográfica se centra en la cantidad de tiempo que pasa un individuo (o familia) en varias actividades e intereses. Las afirmaciones psicográficas pueden diseñarse para ser tanto generales como específicas en relación con el producto. Al construir un inventario de afirmaciones psicográficas se les pide a los consumidores que evalúen su grado “de acuerdo” o “en desacuerdo” con cada afirmación

- *Determinación del Mercado Objetivo*¹¹: es necesario determinar el Mercado Objetivo ya que a partir de él se define los ingresos del negocio y se

¹⁰ Schiffman, Leon y Kanuk, Leslie. (1991). *Comportamiento del Consumidor*. Editorial Prentice Hall. 3ra edic. México. pp. 143 – 164.

¹¹ Refiérase Mercado Objetivo en el Glosario de Términos de este Trabajo Especial de Grado.

proyectan las ventas. En este punto se establecen las estrategias de mercado para cubrir la demanda del Mercado Objetivo.

- *Proyección en Ventas del Mercado Objetivo*: se proyectan las ventas que generará el Mercado Objetivo de acuerdo a las estrategias de mercado.

Parte II: Estudio Técnico

A. Ingeniería del Proyecto:

- *Definición del Producto*: es el primer paso de la Ingeniería del Proyecto. Se debe informar cual va a ser el producto o servicio que se desea ofrecer y que se espera tenga una aceptación razonable en el mercado.
- *Características del Producto*: Se debe dar una descripción exacta del producto que se va a ofrecer. La idea es la de puntualizar todas las características del mismo en cuanto a:
 - Descripción cualitativa: apariencia, forma, material de empaque y embalaje.
 - Descripción Cuantitativa: dimensiones exactas, propiedades de los elementos que lo constituyen, características químicas.
 - Entre otras: simplicidad, practicidad y confiabilidad.
- *Proceso de Producción*: “es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o prestar un servicio”¹². También lo identifican como “la transformación de una serie de materias primas para convertirla en artículos mediante una determinada función de manufactura”¹³. Se debe seleccionar el Proceso de Producción que se empleará para la fabricación del producto. Para este caso es:
 - Proceso de Mano de Obra Intensiva: proceso con poco grado de desarrollo tecnológico, bajos niveles de producción, producción sobre pedidos y depende de la mano de obra directa.

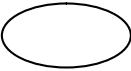
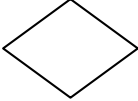
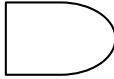
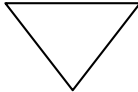
Para representar los procesos de producción se utilizará el método:

¹² Alcaraz, R. (2006). *El Emprendedor de Éxito*. Edit. Mc Graw Hill. 3ra. edic. México. p. 129.

- Diagrama de Flujo de Proceso:¹⁴ también se le conoce como “Diagrama de Flujo” y es la representación gráfica de un procedimiento. Es también denominado “Flujograma” y se utiliza para entender y visualizar de forma clara y lógica las actividades que componen un proceso.

Para representar cada proceso se utiliza una simbología internacional, como se muestra a continuación:

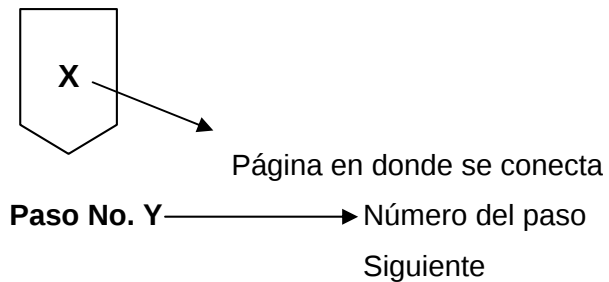
- ✓ Los símbolos describen una actividad, los cuales deben disponer en su interior de una numeración lógica y secuencial, es decir, la numeración indica los pasos a seguir en el desarrollo del procedimiento. Seguidamente, se muestran los símbolos que se deben utilizar para lograr este fin.

<i>Símbolo</i>	<i>Descripción</i>
	Operación
	Verificación/Inspección
	Traslado
	Decisión
	Demora
	Almacenamiento
R	Reproceso

¹³ Baca Urbina, G. (2006). *Evaluación de Proyectos*. Edit. Mc Graw Hill. 5ta. edic. México. p. 111.

¹⁴ Fernandes, A. (1995). *Manual de Criterios de Normalización del Sistema de la Calidad*. Gerencia de Aseguramiento de la Calidad. Cervecería Polar del Centro. Cap. II. pp. 6,7.

- ✓ Las líneas que actúan como conexión entre cada actividad, deberán estar dotadas de flechas en sus extremos terminales. Las prelacones de los procesos vienen identificadas por el sentido de las flechas.
- ✓ Cuando un Diagrama de Flujo está compuesto por más de una página deberá poseer al final de la misma un conector de página:



- ✓ Cuando en un Diagrama de Flujo se requiera hacer referencia a otro procedimiento se deberá utilizar el siguiente símbolo:

	19	Analista Ejecuta el Procedimiento de Modificación de Documentos del Sistema de Calidad partiendo del Paso No. 14.
--	----	--

- ✓ Cuando en un Diagrama de Flujo se requiera hacer referencia a un Instructivo de Trabajo se deberá utilizar el símbolo de operación (círculo) indicando el nombre del documento tal como aparece físicamente en el mismo:

	4	Operador Realiza el Mantenimiento de la freidora a presión según Instructivo de Mantenimiento de Equipos M-Star.
--	---	---

B. Organización del Proyecto¹⁵:

- *Estructura Organizacional*: las organizaciones se caracterizan por su grado de especialización. De acuerdo a este grado de especialización, la diferenciación es Vertical representada por la jerarquía dentro de la organización. La jerarquía establece los canales de comunicación y la línea de mando en la organización. Las posiciones de mayor jerarquía está asociado a mayor autoridad, responsabilidad y privilegios.
- *Planificación Organizacional*: “es un requerimiento clave para el éxito de la empresa”¹⁶, ya que dicha planificación debe “traducir la filosofía de la empresa en reglas básicas de dirección y coordinación del recurso humano disponible, para el logro de las metas y objetivos corporativos”¹⁷. Esto quiere decir, que todas y cada una de las personas que conforman la organización de la empresa deben estar alineados con las metas que desea lograr los dueños de la misma, para dar resultados que conlleven al éxito de la empresa. La planificación organizacional también debe prevenir si algunos lineamientos de la compañía se desvían, éstos deberán ser reencausados oportunamente, para no llegar al final de un período con objetivos no logrados y llevar a la empresa al fracaso. Una buena planificación organizacional debe establecer las políticas y objetivos de la empresa, asignaciones de cargos, descripciones de los trabajos a realizar por cargo y el organigrama de la empresa.

Parte III: Estudio Económico/Financiero

A. Estructura de Costos:

- *Costos de Producción*: son los costos relacionados directamente con el producto que se ofrece. Entre ellos, se detallan:

¹⁵ Vainrub, R. (1996). *Nacimiento de una Empresa*. Facultad de Ingeniería. UCAB. 1era. edic. Caracas. pp. 87-89, 95-97.

¹⁶ Vainrub, R. (1996). *Nacimiento de una Empresa*. Facultad de Ingeniería. UCAB. 1era. edic. Caracas. pp. 68.

¹⁷ Vainrub, R. (1996). *Nacimiento de una Empresa*. Facultad de Ingeniería. UCAB. 1era. edic. Caracas. pp. 68.

- Costo de Materia Prima: está determinado por los materiales o ingredientes que conforman el producto durante todo su proceso productivo. Esto se refiere a que no solo deberán tomarse en cuenta los ingredientes que conforman el producto terminado sino todos los materiales relacionados con su merma.
- Costo de Mano de Obra Directa: está determinado por los recursos humanos necesarios para producir el producto ofrecido. Este costo involucra solo el recurso humano que transforma la materia prima en producto terminado directamente, es decir, los que están en contacto directo con el producto. A este rubro pertenecen los operarios u obreros.
- Costo de Mano de Obra Indirecta: lo constituye el recurso humano que vigila y es responsable de que se logre obtener el producto requerido sin estar en contacto directo con el mismo. A este rubro pertenecen los supervisores de las áreas operativas como: producción, laboratorios, almacén, etc.
- Costo de Materiales Indirectos: está determinado por los elementos que ofrece la presentación del producto como: envases primarios, secundarios, etiquetas, materiales de embalaje, flejes, etc.
- Costos Operativos: se refiere a los insumos que son necesarios para producir el producto que se desea ofrecer: agua, gas, luz, combustible, etc.
- Costo de Mantenimiento: está constituido por el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de los equipos e instalaciones que se utilizan en el proceso de producción. Normalmente, las empresas destinan un porcentaje de las ventas a este rubro.
- *Gastos de Administración*: son los relacionados con la administración de la empresa. Entre ellos se encuentran: los gastos de oficina y los sueldos de los gerentes, directores y personal auxiliar de oficina.
- *Gastos de Ventas*: son los que están relacionados con la comercialización del producto. Entre ellos: publicidad, promociones, comisiones de los vendedores, sueldos de vendedores, sueldos de personal de transporte y distribución.

- *Gastos Operacionales*: corresponden a los gastos que son necesarios realizar para poder mantener la operatividad de la planta o el negocio. Entre ellos: patente de licores, licencia de industria y comercio, permisos de operatividad (sanidad, bomberos, etc.).
- B. Ingresos del Proyecto:** son los que provienen de las ventas del producto o servicio que se desea ofrecer. También se pueden generar otros ingresos por ventas de activos o por acciones tomadas de cobranzas.
- C. Inversión en el Proyecto:** la inversión en este proyecto se realiza para el aumento del capital de trabajo.
- D. Estados Financieros:** son el punto de partida para iniciar el estudio financiero del proyecto. Para los efectos del proyecto, los estados financieros utilizados son: el Estado de Resultados y el Estado de Flujo de Efectivo, los cuales se deben proyectar para determinar la posición financiera futura de la empresa, y visualizar desde el principio hacia donde dirigir los esfuerzos que se deben realizar en el negocio para la toma de decisiones oportuna. A estos estados financieros se les denominan *Estados Financieros Pro-forma*, para la presente investigación:
- *Estado de Resultados*: “es un documento que resume los ingresos y los gastos de la empresa a lo largo de un período contable, generalmente un trimestre o un año”¹⁸. Su objetivo es el de mostrar la Utilidad (o pérdida) obtenida y detallar la forma como se produjo.

Su representación:

¹⁸ Besley, S. y Brigham, E. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. Edit. Mc Graw Hill. 12va edic. México. pp. 97.

	Ingresos Principales
(-)	<u>Costo de las Ventas</u>
	Utilidad Bruta
(-)	<u>Gastos de Ventas</u>
	Utilidad en Ventas
(-)	<u>Gastos Administrativos</u>
	Utilidad en Operaciones
(-)	I.S.L.R.
(-)	Gastos Financieros y Otros Egresos
(+)	<u>Ingresos Financieros y Otros Ingresos</u>
	UTILIDAD DEL EJERCICIO

- *Flujo de Caja*: “es un informe financiero que presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un período dado”¹⁹.

Representación del Estado de Resultados:

(+)	Ingresos Afectos a Impuestos
(-)	Egresos Afectos a Impuestos
(-)	<u>Gastos No Desembolsables</u>
(=)	Utilidad Antes de Impuesto
(-)	<u>Impuesto</u>
(=)	Utilidad Después de Impuesto
(+)	Ajustes por Gastos No Desembolsables
(-)	Egresos No Afectos a Impuestos
(+)	<u>Beneficios No Afectos a Impuestos</u>
(=)	FLUJO DE CAJA

¹⁹ Moreno, Marco Antonio (Julio 2010). *El Flujo de Caja y su Importancia en la Toma de Decisiones*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.elblogsalmor.com/conceptos-de-economia/el-flujo-de-caja-y-su-importancia-en-la-toma-de-decisiones>. [Consulta: 2012, Abril 23].

Parte IV: Evaluación Financiera

A. Índices Financieros: son indicadores que ayudan a evaluar el desempeño de una empresa en comparación con otra del mismo ramo o, en su defecto compara varios períodos con la finalidad de medir la evolución de las actividades de la empresa. Para la presente investigación se tomarán en consideración los índices financieros convencionales²⁰ que están vinculados directamente con las partidas de los Estados Financieros aplicables a la particular operación que ejecutan los “profesionales emprendedores”. Entre ellas:

- *Liquidez:* capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Una empresa que tiene muchos activos líquidos en relación con sus obligaciones a corto plazo se dice que tiene una fuerte liquidez o que es muy “líquida”.
- *Utilización de Capital de Trabajo:* eficiencia en el uso de los activos y pasivos circulantes.
- *Rentabilidad:* miden la actuación de la empresa o rata a la cual se están obteniendo ganancias financieras. Compara las ganancias con los niveles de venta.

Cuadro 1: Indicadores Financieros relacionados al Trabajo de Investigación.

INDICADOR	FÓRMULA	VALOR
A.1. Liquidez:		
Relación Corriente:	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	≥ 2 $= 1.5$ es aceptable.
Prueba del Ácido:	$\frac{(\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo Circulante}}$	> 1

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

²⁰ Stutely, R. (2000). *Plan de Negocios: La estrategia Inteligente*. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1era. edic. México. pp. 263-265.

Alcaraz, R. (2006). *El Emprendedor de Éxito*. Edit. Mc Graw Hill. 3era. edic. México. pp. 250-253, 268.

Cuadro 1: Indicadores Financieros relacionados al Trabajo de Investigación (Continuación).

A.2. Utilización del Capital de Trabajo: (Activo Circulante – Pasivo Circulante)		
Período de Cobranza:	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Diarias Promedio}}$	30 – 90 días
Rotación de Inventario: (Veces/año)	$\frac{\text{Costo de la Mercancía Vendida}}{\text{Valor del Inventario (compras)}}$	Depende de las políticas.
Rotación de Inventario: (Días/año)	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de las Ventas / 365}}$	Depende de las políticas.
A.3. Rentabilidad:		
Margen Utilidad / Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100$	Cerca 100%

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

B. Punto de Equilibrio: es una técnica muy útil y práctica para evaluar la rentabilidad de un proyecto. Da como resultado los niveles mínimos de ingresos que una empresa necesita generar para no perder dinero en un período determinado.

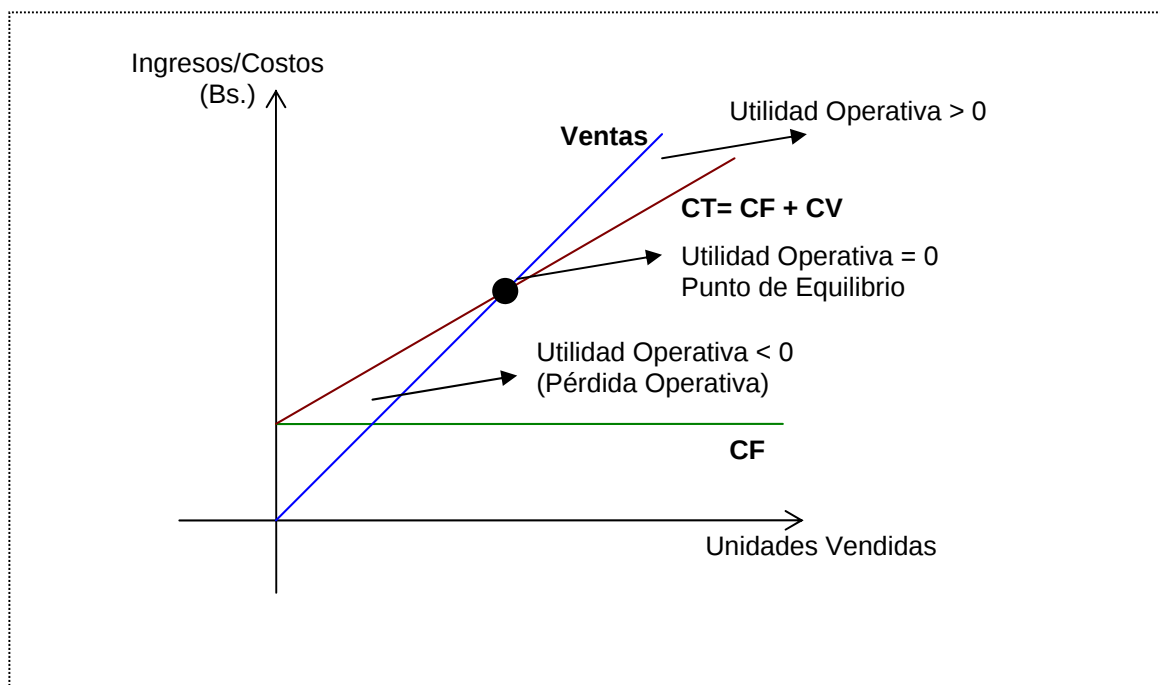


Gráfico 1: Punto de Equilibrio Operativo.

Fuente: "Fundamentos de Administración Financiera" por Besley, S. y Brigham, E., 2002, Edit. Mc Graw Hill. 12va edic. México. p. 167.

“Si queremos saber, qué nivel de ventas debemos tener para obtener un nivel deseado de utilidades, se utiliza el siguiente mecanismo:

$$V = CF + CV + U$$

donde;

V: Ventas,

CF: Costo Fijo,

CV: Costo Variable en términos porcentuales en relación con las ventas,

U: Nivel deseado de Utilidades²¹

Quedando;

$$V = CF + \%V + U$$

En el Punto de Equilibrio:

$$U = 0$$

$$V = CF + \%V; \text{ se despeja "V".}$$

C. Valor Presente Neto (VPN)²²: método que determina el valor presente de los flujos netos futuros de efectivo, descontados a la tasa de rendimiento requerida.

$$VPN = FE_0 + \frac{\hat{FE}_1}{(1+k)^1} + \frac{\hat{FE}_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{\hat{FE}_n}{(1+k)^n} = \sum_{t=0}^n \frac{\hat{FE}_t}{(1+k)^t}$$

D. Tasa Interna de Retorno (TIR)²³: tasa de descuento que obliga al valor presente de los flujos de efectivo esperados de un proyecto a igualar su costo inicial.

²¹ Vainrub, R. (1996). *Nacimiento de una Empresa*. Facultad de Ingeniería. UCAB. 1era. edic. Caracas. pp. 144.

²² Besley, S. y Brigham, E. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. Edit. Mc Graw Hill. 12va edic. México. p. 387.

²³ Besley, S. y Brigham, E. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. Edit. Mc Graw Hill. 12va edic. México. pp. 391.

$$0 = \hat{FE}_0 + \frac{\hat{FE}_1}{(1+TIR)^1} + \frac{\hat{FE}_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{\hat{FE}_n}{(1+TIR)^n} = \sum_{t=0}^n \frac{\hat{FE}_t}{(1+TIR)^t}$$

Parte V: Análisis Financiero

A. Análisis Vertical y Horizontal de los Estados Financieros: son métodos analíticos que se utilizan para determinar si el progreso económico de la empresa, es satisfactorio o no.

- *Análisis Vertical:* se refiere a la interpretación de los indicadores financieros de un ejercicio económico para dar respuestas a las preguntas de los acreedores y accionistas acerca de la capacidad de pago de deudas, posición financiera a largo plazo y algunas otras respuestas de interés.
- *Análisis Horizontal:* se refiere al análisis de las tendencias de los datos que aparecen en los estados financieros. Se realiza de la siguiente manera: se calcula el porcentaje (%) que tiene cada partida del estado financiero en relación con la misma partida del estado financiero del año base. El año base puede ser el más antiguo del que se dispone. Estos resultados darán información de las tendencias de las operaciones financieras, si son favorables o no.

B. Análisis del Punto de Equilibrio: el análisis del punto de equilibrio ayuda a tomar decisiones en cuanto a las variaciones de precios (subir o bajarlos), aumentar el volumen de ventas para diluir los costos fijos y/o convertir los costos fijos en costos variables. Este análisis se realiza de manera que se verifique la demanda y poder realizar los ajustes necesarios en mercados con incertidumbre de crecimiento.

C. Análisis de Sensibilidad: este análisis es una herramienta muy poderosa y una de las más utilizadas por los empresarios para la toma de decisiones de un proyecto, ya que permite diseñar escenarios en los cuales se toman en consideración las variables más sensibles del estudio financiero que se está realizando. Es una metodología que permite evaluar la viabilidad de un proyecto

partiendo de proyecciones bajo escenarios de incertidumbre. Facilita el análisis de los resultados del estudio financiero realizado, mediante predicciones futuras que para el presente trabajo se refiere a los presupuestos de gastos e ingresos, y es una herramienta de soporte que ayuda a aumentar las probabilidades de éxito del proyecto.

Parte VI: Conclusiones del Proyecto

Esta es la sección que resume toda una cantidad de información presentada en las secciones anteriores, y que considera la toma de decisión por parte de los emprendedores del negocio. La toma de decisión debe ser de una manera objetiva y racional considerando los aspectos más relevantes. El análisis de la información anterior dará como resultado, si es factible o no para efectos del presente Trabajo Especial de Grado darle continuidad a la operatividad de un negocio que ya se encuentra en marcha.

Sección III: Glosario de Términos

Actividades Hípicas: son todas las relacionadas con carreras de caballos, como: características de los animales, procedencia, dueños, costos, estadísticas, datos de apuestas y eventos futuros.

Agente: persona que comercializa y entrega previa solicitud al fabricante, el bien o servicio de manera exclusiva. Representa a una única empresa, es decir, no puede representar a otra y, no mantiene inventario de productos.

Almacenar: es todo procedimiento que se realiza con la finalidad de resguardar los alimentos de manera que éstos mantengan su valor nutritivo, para el consumo humano.

Apostador: persona que frecuenta el centro de apuestas con la finalidad de realizar un desembolso de dinero, destinado a obtener una posible ganancia si la victoria de su equipo o corredor favorito es consumada.

Apuesta: cantidad de dinero que el apostador desembolsa para apoyar la victoria de su equipo o corredor favorito.

Average en Ticket: es el promedio de consumo que realizan los clientes, producto de dividir la venta total entre las transacciones realizadas en un período determinado.

Calidad: es la garantía que se ofrece para manejar los alimentos con seguridad e higiene y, poder mantener las propiedades físicas y químicas de cada uno de ellos al momento de ser servidos al consumidor.

Camino de los Alimentos: es el flujo que deben seguir los alimentos de manera de garantizar la seguridad e higiene de los mismos durante todas las fases del proceso de producción. Estas fases son: recepción, almacenamiento, preparación, cocimiento, servicio, exhibición, enfriamiento y recalentamiento. Cada una de las fases considera métodos que garantizan esa seguridad e higiene para el consumo humano.

Canal de Distribución: es la línea que siguen los recursos necesarios para la operación del negocio y, que permitirá hacer llegar dichos recursos de manos del productor a manos del consumidor final de manera económica y oportuna.

Centro de Apuestas: lugar en donde se realizan las apuestas y que brinda las condiciones idóneas para disfrutar de los distintos eventos hípicas y deportivos.

Concesión: es la figura bajo la cual se otorga a los profesionales emprendedores, la administración y operación del área de restaurante. La principal característica de esta figura es que los equipos son propiedad de los dueños, y por parte de los profesionales emprendedores, la responsabilidad del mantenimiento, operatividad y resguardo de los mismos.

Concesionarios: son los profesionales emprendedores que de manera independiente están encargados de la administración y operación del servicio de barra y restaurante que se presta a los clientes de “*Empresa P*”.

Conducta del Consumidor: es aquella que está determinada por las variables que caracterizan a la conducta humana (gustos, preferencias, costumbres, valores, etc.). Dicha conducta humana determina las fuerzas de la demanda, y facilita al investigador en conocer la manera de convencer al consumidor de que adquiera un producto que le brinde una utilidad o beneficio.

Consumidor: es la última figura de la cadena de comercialización, que se beneficiará del bien o servicio que se ofrece.

Contaminación Cruzada: “es la transferencia de sustancias o microorganismos dañinos a la comida”²⁴. Estos se pueden dar: de una persona a los alimentos, superficies de contacto que no se encuentran desinfectadas con los alimentos, artículos de limpieza en contacto con los alimentos, alimentos crudos en contacto con alimentos cocidos.

Costos: son los desembolsos realizados con el fin de obtener los recursos necesarios para generar los bienes o servicios en el período en estudio, y del cual se espera un rendimiento.

Departamentalización: es un tipo de diferenciación de la organización de una empresa en la cual diferentes funciones originan a diferentes departamentos.

Depreciación: es la porción del costo del activo que se va consumiendo por el uso o deterioro del mismo en el transcurso del tiempo.

²⁴ The Educational Foundation of the National Restaurant Association (1995). *Higiene en el Servicio de los Alimentos*. Libro de Certificación. USA, Chicago-Illinois. p. 11.

Distribuidor: persona o unidad de negocio que comercializa bienes o servicios de un único fabricante. La diferencia con el *agente*, es que mantiene inventarios y ejerce más control sobre los precios de comercialización.

Estructura de Costos: es la recopilación de los ingresos, costos y gastos con la finalidad de calcular la utilidad que generará el proyecto.

Estructura Organizacional: sistema de organización de una empresa que refleja la complementaridad de sus áreas funcionales con sus objetivos.

Flujo de Materiales: es la línea de recorrido que deben seguir los materiales para la elaboración de un producto. Este recorrido se caracteriza por presentar una secuencia lógica y que permite minimizar la manipulación de dichos materiales en el proceso de producción, con la finalidad de evitar pérdidas innecesarias y generar una mayor utilidad.

Gastos: son los desembolsos en que se incurren con la finalidad de garantizar la operación continua del proceso productivo en la empresa, durante el período en estudio, pero que a diferencia de los costos, no genera un retorno, ni rendimiento.

Ingredientes: materia prima que se utiliza para la elaboración de los platos y/o bebidas, que se ofrecen a los clientes que visitan a “*Empresa P*”.

Inversión: es el primer desembolso que se realiza antes de la puesta en marcha del proyecto. En oportunidades se puede realizar alguna inversión durante la operación, debido al desgaste de activos o porque se requiera aumentar la capacidad productiva por incrementos en la demanda.

Juego Patológico: Ver Ludopatía.

Licencia de Industria y Comercio: es el permiso que otorga la Alcaldía del Municipio a la empresa para la comercialización del producto que se desea expedir.

Local: estructura física en donde se realiza la comercialización de los productos que se expenden al público.

Locus de Control Interno: “atribución de resultados a las acciones del propio sujeto”²⁵.

Ludopatía: “es una enfermedad adictiva en la que el sujeto es empujado por un incontrolable impulso de jugar. El impulso persiste y progresa en intensidad, consumiendo cada vez más tiempo, energía y recursos emocionales y materiales de

²⁵ Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. México. p. 126.

que dispone el individuo. Finalmente, invade, socava y a menudo destruye todo lo que es significativo en la vida de la persona”²⁶. También se le conoce como *Juego Patológico*.

Matriz DAFO: herramienta que se utiliza para el análisis inicial de la empresa y de su entorno. Sus iniciales significan: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Es importante destacar, que el análisis de las Debilidades y Fortalezas se realizan para la empresa en estudio y, las Amenazas y Oportunidades son las del entorno de dicha empresa.

Mayorista: es un intermediario en el *canal de distribución* que se encarga de la compra y venta de productos de distintos fabricantes. Al igual que el *distribuidor* mantiene inventario físico disponible.

Menú: es una carta en donde se expone la variedad de platos y bebidas, así como los precios, que se ofrecen a los clientes que frecuentan a “*Empresa P*”.

Mercado: área geográfica en la cual se entrelazan las fuerzas de la oferta y la demanda para poder establecer los precios de los bienes o servicios que se ofrecen.

Mercado Objetivo: es la porción del Mercado Potencial en la que se basa el estudio de factibilidad, y el que se utiliza para las proyecciones de los estados financieros.

Mercado Potencial: máxima demanda del bien o servicio, considerando la maximización del esfuerzo efectivo en la implementación de todas las estrategias de mercadeo.

Minorista: es el último intermediario en el *canal de distribución* antes de llegar al consumidor final y, se encarga de vender y exhibir el producto en el sitio.

Muestra: conjunto de personas a las que se les realiza el estudio o investigación y, está considerado como una porción o un grupo representativo de la población, para realizar las proyecciones requeridas en el plan de negocios.

Necesidad de Afiliación: “deseo de tener tiempo para relaciones y actividades sociales”²⁷.

Negocio: es la actividad en estudio y del que se desea obtener una utilidad monetaria.

²⁶ American Psychiatric Association (1995). [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.previsi.com/es/centropsicología/juegopatológico.asp>. [Consulta: 2007, Junio 9]

²⁷ Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. México. p. 146.

Organigrama: representación de la estructura organizacional de una empresa. Las líneas señalan las autoridades y las redes de comunicación.

Organización: “es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos”²⁸.

Patente de Licores: es la licencia que otorga la Alcaldía del Municipio a la empresa para expedir bebidas alcohólicas.

Permiso de Bomberos: es la autorización que otorga la institución de bomberos del Municipio a la empresa, en donde se establece que el local cumple con los requerimientos necesarios para la prevención de incendios y emergencias de eventos que se susciten en el Local.

Permiso de Conformación Sanitaria: es el permiso que otorga el Ministerio de Sanidad a la empresa, para garantizar las condiciones mínimas que debe disponer la estructura del Local, para operar adecuadamente.

Permiso Sanitario: es el permiso que otorga el Ministerio de Sanidad a la empresa, para operar con las normas mínimas requeridas de higiene y seguridad de los alimentos.

Población: es el universo de personas a las que se desea satisfacer con el producto que se comercializa.

Producción: “es la transformación de insumos a través de recursos humanos, técnicos y físicos en un producto o servicio que es requerido por el mercado”²⁹.

Producto: es el resultado de un proceso de producción y es el que el consumidor demanda.

Productor: es la primera figura en el *canal de distribución* que se encarga de la fabricación de los productos que se desean comercializar. El productor se encarga de distribuir los productos fabricados por él al consumidor final, a través de los intermediarios de la cadena de comercialización.

Proyección: es la estimación de eventos futuros, a partir de los cuales se toman las decisiones de emprender o no el proyecto.

Proyecto: es un plan que detalla los recursos que se utilizarán para transformarlos en bienes o servicios que van a satisfacer a los consumidores, y que generará una utilidad al negocio.

²⁸ Alcaraz, R. (2006). *El Emprendedor de Éxito*. Edit. Mc Graw Hill. 3ra. edic. México. p. 167.

²⁹ *El Emprendedor de Éxito*. [CD]. (2006). Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 3ra. edic. México.

Receta: conjunto de ingredientes con medidas específicas que se unen para obtener el producto que se comercializa.

Rentabilidad: es la utilidad generada por el negocio, producto de la transformación de recursos en bienes o servicios que generan los ingresos de las operaciones de la empresa.

Salario: remuneración que el patrono le asigna al trabajador como compensación por su trabajo realizado.

Sanitizer: solución que se diluye en agua a temperatura ambiente, el cual se utiliza para el lavado adecuado de mesones de preparación, ollas y utensilios, con la finalidad de evitar la proliferación de bacterias o microorganismos no deseados en los alimentos.

Segmentación: es la actividad que resulta de dividir un grupo de personas en sub-grupos con la finalidad de determinar los requerimientos específicos de consumo de cada uno de ellos, para lograr obtener información más precisa y veraz en la investigación.

Sistema Administrativo: software utilizado en el negocio para realizar las transacciones de ventas diarias. El mismo permite visualizar dichas transacciones y generar los reportes administrativos (ventas, compras, inventarios, desperdicios, comida de empleados, costos, etc.), producto de las operaciones diarias de la empresa.

Sección IV: Operacionalización de las Variables

En las páginas siguientes se presenta el Cuadro de Operacionalización de las Variables:

Cuadro 2: Operacionalización de las Variables.

Objetivos Específicos	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Fuente
Medir las Variables Psicográficas (A: actividades, I: intereses y O: opiniones), con la finalidad de obtener la segmentación psicográfica de los tipos de apostadores que frecuentan el local “Empresa P”.	Segmentación del Mercado de Apostadores del local “Empresa P”	Perfil Demográfico.	Encuesta: levantamiento de características demográficas de los clientes apostadores de “Empresa P”.	Clientes Apostadores de “Empresa P”.
		Perfil Psicográfico.	Encuesta: levantamiento de las afirmaciones psicográficas de los clientes apostadores de “Empresa P”.	Clientes Apostadores de “Empresa P”.
Diagnosticar la operatividad del restaurante utilizando las herramientas administrativas, gerenciales y financieras para poder tomar las acciones preventivas o correctivas de manera inmediata.	Diagnóstico de la operatividad del restaurante mediante herramientas administrativas.	Sistemas de Control para la Administración de la Operación del Restaurante.	Hoja de Control de Inventario, Entradas y Salidas de Productos. Sistema de Limpieza y Mantenimiento de Equipos Planificado. Consumo de Licores. Flujogramas Operativos.	Gerente General del Centro de Apuestas.
	Diagnóstico de la operatividad del restaurante mediante herramientas gerenciales.	Situación Actual del Negocio.	Matriz FODA	Dueños, Gerente General. Emprendedores: mediante observación.
	Diagnóstico de la operatividad del restaurante mediante herramientas financieras.	Posición financiera actual del restaurante.	Estados Financieros Actuales.	Dueños, Gerente General del Centro de Apuestas.

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

Cuadro 2: Operacionalización de las Variables. (Continuación)

Medir la rentabilidad actual del negocio de alimentos y bebidas, como referencia para verificar la factibilidad del negocio en un período de cinco años, y lograr alcanzar el éxito deseado.	Determinación de la rentabilidad actual del negocio.	Posición financiera actual del restaurante.	Índices Financieros.	Emprendedores.
	Determinación de la viabilidad del negocio.	Posición financiera en un futuro de mediano plazo.	Proyección de los Estados Financieros. Punto de Equilibrio.	Emprendedores
Establecer estrategias de mercadeo, con la finalidad de incrementar los ingresos por ventas, y a su vez responder a las necesidades humanas buscando el beneficio de las personas que lo integran.	Determinación del Mercado Objetivo.	Ocupación Actual del Local.	Medición por medio de la Observación en un tiempo determinado.	Vigilantes: conteo de personas que entran al local. Emprendedores.
		Ocupación según Aforo del local.	Proyección del Aforo deseado.	Emprendedores mediante resultados de la Encuesta realizada para la segmentación demográfica y psicográfica de los clientes apostadores del local.
	Establecimiento de las estrategias de Mercadeo para incrementar las ventas.	Orientación de tipos de estrategias que hagan incrementar las ventas del restaurante.	Identificación de locales cercanos que les interesen frecuentar el restaurante.	Emprendedores.

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

Sección V: Contexto Organizacional

Descripción de la Empresa.

Por razones de confidencialidad, en lo sucesivo denominaremos al Restaurante como “*Empresa Q*”, que funciona dentro del Sport Book que denominaremos “*Empresa P*”.

“*Empresa Q*” es una empresa de consumo masivo, que se dedica a brindar el servicio de barra y restaurante a los clientes potenciales de “*Empresa P*”. Específicamente, presta el servicio de comida y bebidas (alcohólicas y no alcohólicas). Es una empresa que se desempeña en el área de alimentos y bebidas, y tiene como actividad económica y comercial el de un “Restaurante”. “*Empresa P*”, es una empresa que se desempeña bajo los lineamientos de N.G.D.T. de Venezuela, C.A., siendo una franquicia proveniente de México y pionera en el país. Para este trabajo de investigación, es el “Centro de Apuestas Internacional”, en donde se centra el caso de estudio.

N.G.D.T. de Venezuela, C.A. (National Group Development Technology), es una empresa, de inversión privada, dedicada a la retransmisión de señal satelital de la **actividad hípica internacional**, cuya finalidad fundamental es el desarrollo tecnológico del Sistema Nacional Mutualista de Juegos y Apuestas Hípicas. “La operación de retransmisión consiste básicamente en un enlace vía satélite en tiempo real con un sistema central de cómputo, la que a través de un avanzado sistema de video comprimido, hace posible la retransmisión de señales de video simultáneas, en vivo y directo; controlado por el estado”³⁰. Se trata de uno de los aspectos de materialización del mandato estatal en su decisión liquidadora del Instituto Nacional de Hipódromos; para optimizar una verdadera fuente de ingresos económicos mediante el control y supervisión de dichas actividades.

³⁰ Caputo, M. (2003). Sports Books. *Revista Oficial de N.G.D.T. DE VENEZUELA, C.A.* 1(1), 1ra edic., 1-1

“La Superintendencia Nacional de Actividades Hípicas (SUNAHIP)³¹, es el órgano con la competencia exclusiva de otorgar las licencias para la explotación del Sistema Nacional Mutualista de Juegos y Apuestas Hípicas”³². Es el órgano gubernamental que le otorgó la licencia a NGDT de Venezuela, C.A. bajo condiciones económicas, jurídicas, sociales y técnicas, para explotar todo lo referente a su dominio, específicamente la retransmisión satelital de carreras de caballos, galgos o cualquier otra actividad deportiva fuera del territorio de Venezuela. Este órgano es el encargado de controlar y supervisar las actividades concernientes a NGDT de Venezuela, C.A. Hasta ahora, NGDT de Venezuela, es la única empresa autorizada por la SUNAHIP para desarrollar dicho sistema, según el Artículo 28 del Decreto-Ley Presidencial Nº 422 de fecha 25-10-1999.

El manejo de la señal satelital se encuentra disponible en actualmente en trece (13) países del mundo, en vivo y directo desde los principales hipódromos y galgódromos de los E.E.U.U., mediante debida autorización para retransmitir las señales audio-visuales de carreras y cualquier otra actividad deportiva, en México y toda Latinoamérica, incluyendo a Venezuela. Para la retransmisión satelital de las señales de carreras de caballos, galgos o cualquier otra actividad deportiva, fuera del Territorio Venezolano, se instalaron en el Territorio Nacional “Centro de Apuestas o Sport Books”, de la exclusiva responsabilidad de N.G.D.T. de Venezuela, C.A., contando con el respaldo del Hipódromo de Agua Caliente, S.A. ubicado en Tijuana, México, dedicado al negocio de las apuestas desde hace más de 85 años.



Hipódromo de Agua Caliente, S.A.

³¹ SUNAHIP. Órgano del Estado Venezolano adscrito al Ministerio del Poder Popular para Economía y Finanzas. http://www.sunahip.gob.ve/?page_id=125.

³² Caputo, M. (2003). Sports Books. *Revista Oficial de N.G.D.T. DE VENEZUELA, C.A.* 1(1), 1ra edic., 3-3

Para el año 2005, existían cinco (5) de estos “Centros de Apuestas o Books” en Venezuela, ubicados: tres (3) en Caracas, uno (1) en Valencia y uno (1) en Maracaibo. Actualmente, ya existen once (11) Sports Books a nivel nacional: cuatro (4) en Caracas, uno (1) en San Antonio de los Altos, uno (1) en Puerto La cruz, uno (1) en Barquisimeto, (1) en Puerto Ordaz, dos (2) en Maracaibo y uno (1) en Valencia. El Centro de Apuestas en donde se realizará la investigación es el Centro de Apuestas: “*Empresa P*” ubicado en las Mercedes.

“*Empresa Q*” funciona actualmente como una concesión de “*Empresa P*”. Es una compañía anónima, de capital netamente privado. Su estructura accionaria está en manos de dos (2) dueños. La empresa comenzó a realizar todos los trámites para su debido funcionamiento en el año 2.003, solicitando los permisos de operatividad, así como todo lo relacionado con las condiciones de trabajo.

“*Empresa Q*” se encuentra dentro de la clasificación de microempresa ya que dispone solamente de ocho (8) empleados operadores. A saber: dos (2) cocineros, dos (2) mesoneros, dos (2) personal de mantenimiento y dos (2) encargados de la barra. La empresa comenzó operaciones a comienzos del año 2.004 y los “profesionales emprendedores” toman las riendas de la concesión en Abril de 2.011.

A. Exposición de la visión del negocio.

La visión principal de los “profesionales emprendedores” para el proyecto de restaurante es la de obtener el mayor rendimiento posible, lo que garantizará la rentabilidad del negocio y, por consiguiente, la continua operatividad del mismo. Sin embargo; de la visión principal se desprenden otras que son también importantes y, que contribuirán a que la rentabilidad sea cada vez mayor:

- Nuestros clientes estén satisfechos.
- La relación con los proveedores sea la de ganar – ganar.
- Atraer a otros socios que vean el negocio como su mejor fuente de inversión.

B. Exposición de la misión del negocio.

- Ofrecer las mejores condiciones de empleo para el personal que labora en el restaurante, lo que contribuye a que el personal se sienta motivado.
- Captar un mejor recurso humano.
- Ser los mejores clientes de nuestros proveedores.
- Satisfacer a nuestros clientes, con un menú amplio y variado, lo que atraerá a muchos otros clientes.
- Lograr niveles óptimos de rendimiento en la utilización de la materia prima.
- Ofrecer productos de alta calidad.
- Ofrecer el mejor servicio en cuanto a rapidez y atención al público.
- Ofrecer un ambiente limpio, confortable, seguro y agradable.
- Ofrecer un negocio rentable para otros posibles socios.

Por otro lado, en el momento que se toman las riendas del negocio, el restaurante no disponía de métodos de control para el manejo adecuado del mismo. Solamente disponía de los libros de contabilidad, los cuales no se encontraban al día; el libro de licores al día; facturas de compra en físico y registros de las ventas diarias gracias al sistema administrativo SAINT. Por esta razón, se hizo una recopilación de los registros existentes, con la finalidad de ordenar, clasificar y registrar toda la información habida en ese momento para darle un comienzo adecuado al manejo del servicio de restaurante.

Es importante destacar, que la empresa objeto de este trabajo, es un restaurante que funciona dentro de un “Sport Book”. A razón de ello, el estudio en toda su extensión no tendrá una relación de comparación directa con Restaurantes ni con Centros de Apuestas, porque la actividad económica productiva no está relacionada como competencia ni de restaurantes tradicionales o de comida rápida, ni de Centros de Apuestas.

C. Estructura Organizativa de “Empresa Q”.

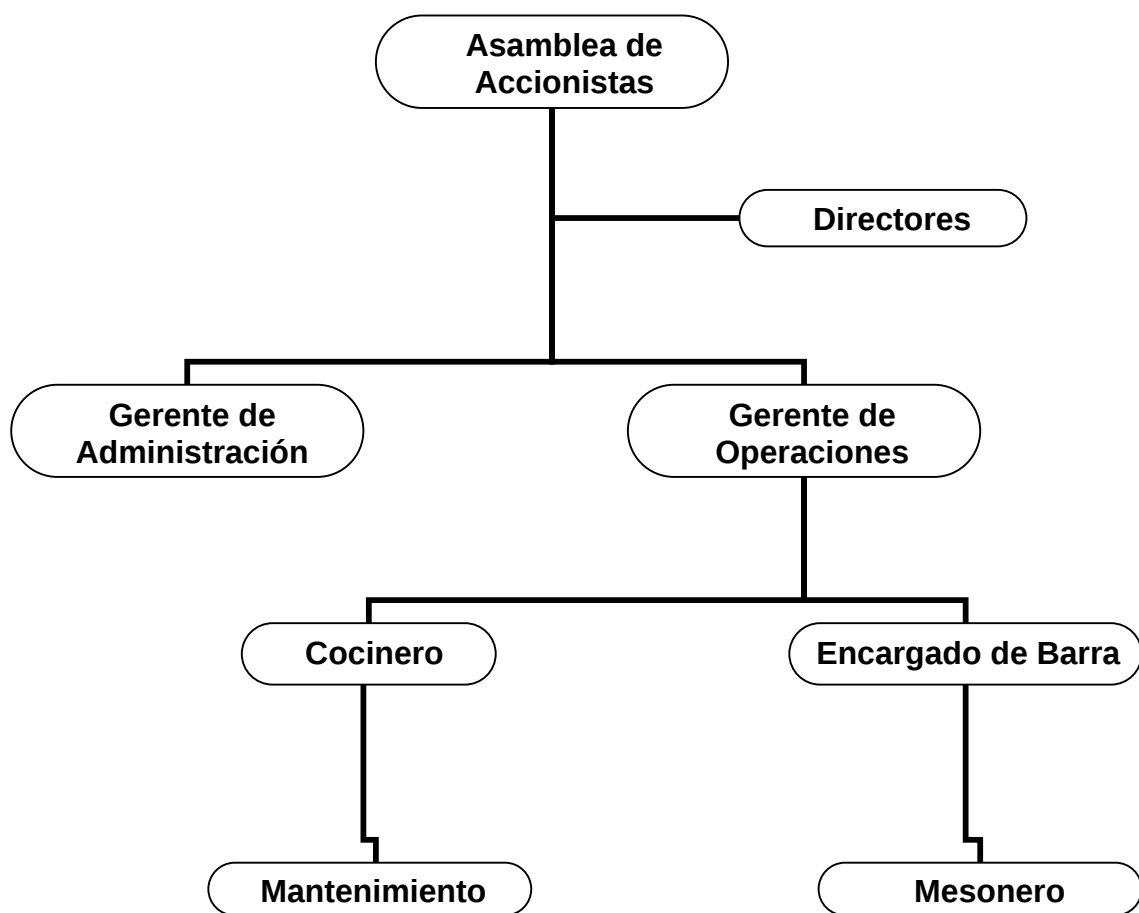


Figura 2: Organigrama. Estructura Organizativa Inicial de “Empresa Q”

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Sección I: Tipo de Investigación

De acuerdo con la ilustración de Mirian Balestrini (2006) acerca de los tipos de investigación para determinar los esquemas de estudio a seguir, el presente trabajo de investigación se ajusta al tipo de investigación de proyectos factibles. A pesar de que no es un proyecto como tal que se va a estudiar, porque todo proyecto requiere del desarrollo de una propuesta para concluir la viabilidad de la investigación, este estudio en particular requiere que se considere la investigación de las etapas que comprende un proyecto factible. El negocio en estudio se encuentra en estos momentos en marcha. Es decir, los “profesionales emprendedores” ya se encuentran trabajando en el restaurante. Sin embargo, considerando que los “profesionales emprendedores” desean *“realizar un estudio económico-financiero de una empresa de alimentos y bebidas, que presta servicio a los clientes que frecuentan un centro de apuestas internacional, con miras a la toma de decisiones en cuanto a la continuidad de la operatividad del mismo”*, se cree necesario realizar este estudio tomando como base lo que Mirian Balestrini expone acerca del tipo de investigación como proyecto factible:

“...están orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad...la delimitación de la propuesta final, pasa inicialmente por la realización de un diagnóstico de la situación existente y la determinación de las necesidades del hecho estudiado, para formular el modelo operativo en función de las demandas de la realidad abordada”. (p. 8).

Por otra parte, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006), indica lo siguiente como proyecto factible y se ajusta a este caso de estudio:

“comprende las siguiente etapas generales: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y

conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de los resultados”. (p. 21).

Sección II: Diseño de la Investigación

Mirian Balestrini (2006) define como el diseño de investigación “...el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos...” (p. 131).

Indica como el diseño de proyecto factible “...donde se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, y en este sentido, no se manipulan de manera intencional las variables”. (p. 132). También “....los diseños de investigación siempre serán de campo”. (p. 132). Y, “...permiten establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo; observar y recolectar los datos directamente de la realidad, en su situación natural; profundizar en la comprensión de los hallazgos encontrados con la aplicación de los instrumentos...”.(p. 132). Por otra parte, plantea lo relacionado a los diseños bibliográficos “...los datos se obtienen a partir de la aplicación de las técnicas documentales, de los informes de otras investigaciones donde se recolectaron esos datos, y/o a través de las diversas fuentes documentales”. (p. 132).

De acuerdo a lo anterior, para la presente investigación se tomarán en consideración tanto las fuentes primarias como las secundarias o bibliográficas. Las primarias ya que los “profesionales emprendedores” se encuentran laborando en el negocio en estudio y se podrá obtener información diversa y cuantiosa de la investigación en campo. Las fuentes secundarias, son necesarias para poder ampliar, aclarar y suministrar conceptos, investigaciones anteriores y datos estadísticos relevantes para el caso.

Para el presente trabajo especial de grado, las fuentes secundarias ayudarán a conocer el ámbito de los juegos de envite y azar, con la finalidad de ahondar en el comportamiento de los clientes apostadores del Centro de Apuestas en estudio. Los datos estadísticos, ayudarán a correlacionar y calcular variables necesarias para determinar la muestra a estudiar y el mercado objetivo que se desea proyectar. Adicionalmente, proveerá información acerca de situaciones pasadas, actuales, las tendencias de acuerdo al movimiento de la atmósfera financiera en que se encuentra el país, los competidores que se desean analizar y cualquier otra información de interés para el desarrollo de esta investigación.

Sección III: Población de Estudio

Según Mirian Balestrini (2006), la población “se entiende un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes...”. (p.137).³³

Por lo tanto, para esta investigación en la cual se desea “*realizar un estudio económico-financiero de una empresa de alimentos y bebidas, que presta servicio a los clientes que frecuentan un centro de apuestas internacional, con miras a la toma de decisiones en cuanto a la continuidad de la operatividad del mismo*”, se debe hacer las siguientes consideraciones para delimitar la población:

1. Población Nacional: 27.150.095 habitantes.³⁴ (según Censo 2011).
2. 35% de la población venezolana es cliente habitual de los locales de apuestas o juegos de azar³⁵. Y, entre el 3 y el 5% de los apostadores

³³ Tomado del Autor: Nestor Gabaldon Mejia: Algunos Conceptos de Muestreo, Caracas, Universidad Central de Venezuela. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales.

³⁴ OCEI (2012, Febrero 23). Resumen Estadístico: INE da a Conocer los Primeros Resultados del Censo 2011. [Datos en Línea]. Disponible: http://www.ocei.gov.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=423:ine-da-a-conocer-los-primeros-resultados-del-censo-2011&catid=121:censo-2011. [Consulta: 2012, Mayo 03].

³⁵ Sad, Elizabeth. Ludopatía. Vidas en Juego. [Página Web en Línea]. Disponible: http://www.adictosaljuego.com.ar/supervy_ludopatia.pdf. [Consulta: 2012, Abril 28].

presentan síntomas de juego patológico. Esta misma afirmación lo revela “La Organización Mundial de la Salud” (OMS).³⁶

3. Los clientes apostadores se concentran en una proporción de 2 (66,67%) en Caracas a 1 (33,33%) en el interior del país, según entrevista con el Director NGDT de Venezuela, C.A. (Ver Anexo B).
4. Las preferencias de juego de los apostadores son 5 (62.5%) en Casino y Bingos, contra 3 (37.5%) apostadores en Centros de Apuestas Hípicas. (entrevista: Ver Anexo B).
5. Las preferencias de los apostadores de los Centros de Apuestas Hípicas son 80% en Centros de Apuestas de eventos nacionales y 20% en Sports Books. (entrevista: Ver Anexo B).

Ahora bien, tomando en consideración los puntos antes expuestos, la población en estudio sería:

$$Población = 27.150.095 \times (0,35) \times (0,6667) \times (0,375) \times (0,20) = 475.150,4188$$

$$Población = 475.151$$

Sección IV: La Muestra de Estudio

En cuanto a la selección de la muestra para el presente estudio, se tomó la fórmula para el cálculo de una *muestra no probabilística*. La investigación se basó en la teoría de Hernández *et al.* (2006, p. 278), que explica que las muestras no probabilísticas o muestras dirigidas por el investigador, se toman cuando se diseña una investigación en la cual se involucran sujetos con características muy particulares, ya que los resultados no pudiesen ser generalizados a la población del país completamente, pero si se puede inferir sobre ésta. Adicionalmente a esto, se puede observar que para la selección

³⁶ Borrador de Reportajes (Mayo 2011). *La Ludopatía no es Juego*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://borradordereportajes.wordpress.com/2011/05/27/la-ludopatia-no-es-juego/>. [Consulta: 2012, Abril 30].

del universo en el cual se extrae la muestra a estudiar, se tomaron datos objetivos en cuanto a los resultados del Censo 2011, igualmente algunos datos se tuvieron que tomar de manera subjetiva para poder delimitar la población, ya que con la incertidumbre que hay acerca del sector de los juegos de envite y azar, actualmente no existen datos más estratificados para poder saber a ciencia cierta cuantas personas del país que apuestan se inclinan hacia las apuestas de los Sports Books. Estos datos fueron obtenidos a medida que se fue descartando información consultada de personas que apuestan otros tipos de juegos de envite y azar. Sin embargo, se tomaron datos de la entrevista con el Director de la empresa NGDT de Venezuela, C.A., los cuales se estimó que pudiesen acercarse a la realidad, y pudiese ser esta investigación un punto de partida para estudiar este sector tan complejo.

Ahora bien, a continuación se detalla la fórmula a considerar:

$$n' = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{E^2} = \frac{(1,96)^2 \cdot (0,50) \cdot (0,50)}{(0,10)^2} = \frac{(3,8416) \cdot (0,50) \cdot (0,50)}{(0,0100)} = 96,04$$

$$n = \frac{n'}{1 + \left(\frac{n' - 1}{N} \right)} = \frac{(96,04)}{1 + \left(\frac{96,04 - 1}{475151} \right)} = \frac{(96,04)}{1 + (0,000200020625)} = \frac{(96,04)}{(1,000200020625)} = 96,02$$

$n = 96,02$ personas que deberán ser encuestadas.

Donde:

N: tamaño de la población o universo en estudio. Personas que apuestan en los Sport Books de acuerdo al cálculo del universo en estudio. (475.151 personas).

E: error de muestreo (10%).

Z: 1,96 correspondiente al Intervalo de confianza de 95% en una curva normal.

p : 0,5 de probabilidad de éxito.

q: 0,5 de probabilidad de fracaso.

La muestra se aproximó a 100 encuestados ya que se partió de que la fórmula es para el cálculo de una muestra no probabilística, y según Hernández (2006), se debe considerar por lo menos 100 casos para que la muestra sea representativa.

Sección V: Los Instrumentos de Recolección de Información

En la presente investigación se utilizaron como instrumentos de recolección de información los siguientes:

- Revisión Bibliográfica: en toda la extensión del estudio como base para aclarar ciertos resultados y tendencias en el ámbito de incertidumbre del país. Para ello se consultaron fuentes secundarias como por ejemplo: revistas, folletos, periódicos, artículos en páginas web en internet y libros referentes a todo lo concerniente al ámbito actual del proceso de emprendimiento, obtención de créditos bancarios, sector de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, el sector de restaurantes y el comportamiento del consumidor en cuanto a los juegos de envite y azar, ahondando aún más en lo que puede generarle a los clientes apostadores cuando sobrepasan los niveles de compulsión en el juego, cuando ya el juego no es recreativo sino que se vuelve una enfermedad patológica. Esta información se puede detallar en el Marco Teórico del presente trabajo.
- Matriz DAFO³⁷: se utilizó este instrumento metodológico de investigación con la finalidad de conocer el ambiente de trabajo de manera cualitativa, pero que da una perspectiva de lo que tiene y le falta tanto al negocio como a su entorno para llevar a cabo el trabajo de restaurante de una manera más realista.

³⁷ Wikipedia. La Enciclopedia Libre. *Análisis DAFO*. [Página Web en Línea]. Disponible: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO. [Consulta: 2012, Mayo 03].

- Observación: este instrumento generó una tormenta de ideas que se iban anotando mediante se presentaban las situaciones a considerar para poder hacer el levantamiento de las afirmaciones psicográficas para la encuesta. (Ver Marco Teórico).
- Encuesta: para los clientes apostadores de “*Empresa P*”, se realizó con una serie de intervalos de medición para el levantamiento del perfil demográfico y una serie de afirmaciones psicográficas para realizar el levantamiento del perfil psicográfico de los clientes apostadores. Se diseñó la encuesta bastante amplia considerando el tiempo que pasan los clientes apostadores en el local, lo cual fue beneficioso porque se pudo recolectar mucha información de su comportamiento individual y grupal. (Ver Marco Teórico).
- Entrevista: al Director de la empresa NGDT de Venezuela, C.A. para conocer más a fondo acerca de las tendencias de los apostadores en este tipo de negocio y, de lo que los centros de apuestas disponen actualmente para el control del servicio de restaurante en estos tipos de locales. (Ver Marco Teórico).

Sección VI: La Medición

Para la medición de las variables de interés, primero que nada se dará una breve explicación de cómo se estructuró la encuesta:

- 6 preguntas de características generales planteadas en forma de intervalos que definan el perfil demográfico de los clientes apostadores.
- 76 afirmaciones para colocar con una “x” la opción deseada:
 - o Completamente de Acuerdo.
 - o Un tanto de Acuerdo.
 - o Un poco en Desacuerdo.
 - o Completamente en Desacuerdo.

Tal y como lo indica el método “Likert” desarrollado por Rensis Likert, según lo indica Hernández *et al.* (2006, p. 303), el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, que expresan una relación lógica. Este enfoque está vigente y es el más popularizado.

Las afirmaciones fueron clasificadas y agrupadas en tablas para lograr representar estos datos gráficamente por medio de diagramas circulares, y poder analizar los resultados. Para la medición de los resultados obtenidos se utilizó la técnica de Estadística Descriptiva³⁸, la cual se encarga de analizar y representar datos con la finalidad de ver en que medida los datos se agrupan o dispersan. Específicamente, se representan los datos a través de Histogramas³⁹ para poder hacer las proyecciones del Mercado Objetivo, y luego hacer el correspondiente análisis estadístico descriptivo. Los Histogramas agrupan la frecuencia de valores de una variable o variables de doble entrada en forma de barras.

³⁸ Wikipedia. La Enciclopedia Libre. *Estadística Descriptiva*. [Página Web en Línea]. Disponible: http://es.wikipedia.org/wiki/Estad%C3%ADstica_descriptiva. [Consulta: 2012, Mayo 03].

³⁹ Wikipedia. La Enciclopedia Libre. *Histograma*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://es.wikipedia.org/wiki/Histograma>. [Consulta: 2012, Mayo 03].

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Sección I: El Mercado

Parte I: Investigación De Mercado

1. Análisis del Mercado. Situación Actual del Negocio.

En líneas generales, el universo de clientes que visitan los Centros de Apuestas, en cuanto a su estatus socio-económico, es variado; sin embargo, en el caso específico de “*Empresa P*”, la ubicación geográfica del mismo ha permitido que el *target* de los clientes que lo visita sea *Alto*.

Existen varias afirmaciones que se derivan de la premisa de que el *target* que lo visita es *alto*. A medida que se fue incursionando en el negocio poco a poco se hizo notar que estas premisas no eran reales, por el contrario, se verifican incongruencias como lo siguiente:

1. Primero:

- Afirmación: Target Alto → Poder Adquisitivo Alto → Menú Gourmet.
- Realidad: Target Alto → Poder Adquisitivo Alto → Menú Económico.

2. Segundo:

- Afirmación: Target Alto → Menú Gourmet → Alta Rotación.
- Realidad: Target Alto → Menú Gourmet → Baja Rotación.

3. Tercero:

- Afirmación: Target Alto → Consumo Alto → Solvencia Inmediata.
- Realidad: Target Alto → Consumo Bajo → Solvencia Tardía.

4. Cuarto:

- Afirmación: Target Alto → Consumo Alto → Poca Comida de Obsequio.
- Realidad: Target Alto → Consumo Bajo → Mucha Comida de Obsequio.

5. Quinto:

- Afirmación: Target Alto → Nivel de Apuesta Alto → Consumo Alto.
- Realidad: Target Alto → Nivel de Apuesta Alto → Consumo Bajo.

Era de gran importancia entender el por qué estas afirmaciones se convertían en incongruencias ya que es completamente distinto a lo que se pudiese esperar de un restaurante ubicado en Las Mercedes, y es que solo incursionando en este tipo de negocio es cuando uno puede determinar la diferencia entre un restaurante tradicional y uno de las características de éste. La conducta del consumidor en ambos casos es antagónica, por lo que entonces se debe abocar el esfuerzo a suplir las necesidades de estos “clientes-apostadores”. Adicionalmente, es importante dar a conocer que los apostadores son personas que se la pasan todo el día en el local y, muchísimas veces no se ha abierto el negocio cuando ellos ya están afuera esperando a que lo abran. Se retiran del local, a la hora de cierre del mismo. Es decir, “*Empresa P*” funciona para ellos como un club en donde pasan todo el día. Esta percepción que tienen los clientes-apostadores de sentirse en un club les daba la idea de tener derecho a dejar las cuentas pendientes del restaurante para el momento que desearan cancelarlas, o simplemente no pagarlas por considerar una gran inversión en las apuestas. Por esta razón, había que enfocarse en satisfacer las necesidades de los mismos en cuanto a consumo de comida y que a su vez se creara una cultura de que debían pagar las cuentas para darle vida al negocio.

En todos los negocios que se dedican a este ramo de las apuestas, el servicio de restaurantes es asumido por los dueños como un gasto, al igual que los programas hípicas y los listados de logros deportivos, los cuales entregan en fotocopia. En tal sentido, en el área de restaurantes, los dueños buscan simplificar al máximo la operación y el gasto que están asumiendo, limitando el menú a comidas básicas como: tequeños, empanaditas, sándwiches, y, en los casos extremos sólo venden snacks de bolsitas.

Para determinar la forma en que los clientes asiduos a este tipo de negocio pudiesen llegar a consumir comida en el local, hubo que establecer un análisis del entorno, es decir, identificar oportunidades y amenazas que se podrían presentar. Además, se tomaron en cuenta cuáles son las fortalezas y debilidades del negocio para compararlas con las de los competidores que enfrenta la empresa. La herramienta fundamental para realizar este análisis es la matriz DAFO, la cual se muestra a continuación:

Debilidades

- Es la primera oportunidad que tienen los “profesionales emprendedores” de incursionar en el manejo de un negocio propio como experiencia.
- No se conocen las preferencias de los apostadores en cuanto a consumo de alimentos.
- No existen datos históricos de consumo que se tomen como referencia para garantizar una mejor operación del restaurante inicialmente.
- No existen sistemas de controles operativos y administrativos que pudiesen reflejar la utilidad del negocio.
- Los proveedores y distribuidores de alimentos no querían suplir el negocio debido a que habían facturas pendientes vencidas desde hacía más de seis (6) meses.
- No están definidas las responsabilidades administrativas y operativas del personal que labora en el negocio, porque no había una persona encargada para este fin.
- Los clientes asiduos al local se juntan creando grupos, los cuales se mantienen de esta manera todo el tiempo. Si alguno de ellos tiene una mala experiencia en el local, se corre el riesgo de perder un grupo de clientes y no un (1) cliente.
- La percepción de los “clientes-apostadores” era la de cancelar las cuentas cuando querían por sentirse que estaban en un club, debido a que sabían que iban a ir nuevamente al local cada uno de los días siguientes.

- La percepción de algunos “clientes-apostadores” era la de no cancelar las cuentas por tener la idea de que tenían derecho a consumir todo lo que deseaban por la gran inversión que realizaban en las apuestas.

Amenazas

- La apertura de otros negocios de apuestas similares en zonas aledañas, tiende a diversificar los clientes que frecuentan el local.
- Las medidas proteccionistas y regulatorias del gobierno en el sector alimenticio ocasionan la vulnerabilidad de existencia de los ingredientes básicos para la operación efectiva del restaurante.
- La inestabilidad política y económica del país, hace que los clientes apostadores recorten aún más su presupuesto para el gasto en comida.
- La función del negocio principal del local que es de apuestas internacionales frena a otro sector de personas que no son apostadores a entrar al local a consumir alimentos, ya que visto desde afuera no se imaginan que existe un restaurante operando internamente.
- Por ser un Centro de Apuestas, es susceptible a regulaciones gubernamentales que pudiesen clausurarlo o más aún, expropiarlo.
- La devaluación del bolívar frente al dólar, ya que las apuestas se hacen de acuerdo al cambio del día.
- Los ingresos del negocio dependen proporcionalmente de la programación diaria de “*Empresa P*”, ya que si no hay programaciones en los hipódromos más importantes, los clientes no vendrán al local, y por ende, no hay consumo. Por lo que la operación del restaurante no es predecible como para los negocios de restaurantes que operan por la zona. Es decir, se espera una gran operación en los restaurantes los fines de semana, días de quincena y días feriados; por el contrario el negocio si no tienen programación esos días, no se puede esperar una gran operatividad del restaurante y por ende se ven reducidos los ingresos.
- La existencia de restaurantes de comida rápida cercanos al local (feria de restaurantes de comida rápida en Centros Comerciales cercanos) que ofrecen a las personas variedad y precios accesibles.

- La prioridad de los apostadores que visitan el local es gastar el dinero disponible en apuestas y no en consumo de comida.
- La participación del concesionario en las necesidades de los clientes en el área de apuestas es nula. Es decir, si un cliente es mal atendido en esa área, se va y el concesionario no puede intervenir en la solución del problema para no perder ese cliente.
- El bombardeo publicitario de estilos de comida en los canales donde son transmitidos los eventos hípicos y deportivos, los cuales son extranjeros y tan variados como eventos deportivos puedan sucederse alrededor del mundo.
- La apuesta a través de Internet mediante el sistema on-line puede restar clientes que frecuentan el local, debido a que harían sus apuestas desde su casa, trabajo o cualquier otro sitio que deseen.

Fortalezas

- Los "profesionales emprendedores" manejan herramientas operativas y financieras que les permiten realizar un estudio detallado del proyecto, reduciendo el riesgo y desarrollando un plan de negocio que les brinde la oportunidad de evaluar el éxito o fracaso de dicho proyecto.
- Los "profesionales emprendedores" gozan de una amplia experiencia en el sector de alimentos, específicamente en el funcionamiento operativo y administrativo de restaurantes. No solo de comida rápida sino también de restaurantes tipo Gourmet.
- La oportunidad de una experiencia propia le da a los "profesionales emprendedores" muchas ganas de trabajar y de dar todo de sí mismos, para que los consumidores se sientan satisfechos y brindarles un producto de mejor calidad.
- Los emprendedores están adquiriendo un negocio en marcha por lo que no se amerita obtener un financiamiento para alquilar un local ni equiparlo, solamente darle continuidad a la operación del negocio.

- La oportunidad de sacar diversos tipos de comida sin limitaciones, para satisfacer las necesidades del consumidor, creando un menú amplio y variado.
- Los clientes asiduos al local, aportan ideas sobre el menú. Ellos se sienten en confianza para expresar sus necesidades en cuanto a lo que desean consumir.
- Disponibilidad de un personal que aunque no estaba bien orientado, poseen las competencias mínimas para laborar en la empresa eficientemente. Por esta razón, el nivel de entrenamiento se reduce.
- La ubicación del local es privilegiada, ya que se encuentra en uno de los sectores más comerciales de Caracas.
- La amplitud del local (cocina, barra, salones, etc.) y la frescura del mismo permite trabajar en un excelente ambiente.
- El aforo del local es de 115 personas.
- Flujo de caja beneficiado por ingreso constante de efectivo vs cuentas por pagar a crédito, por lo que no se amerita obtener un financiamiento para la operación diaria.

Oportunidades

- Sacar avisos publicitarios en la zona para atraer a ese sector de personas que se frenan a entrar al local y tener otro sector consumista. Es decir, diversificar el sector de personas que frecuenta el local.
- Sacar menú ejecutivo y platos más económicos para ofrecer a los trabajadores de los negocios adyacentes y así frecuentarían el local. O en su defecto, negociar con dichas empresas la elaboración de comida de empleados para generar más ingresos.
- Somos “profesionales emprendedores” jóvenes que causarán un impacto positivo en la zona, que permita darnos a conocer y llamar la atención de otros clientes para ser frecuentados y atraer más ingresos. De esta manera no se dependerá de la programación de “*Empresa P*”.
- El cierre de los salones de juego como los casinos y bingos, atraerían a otras personas a jugar al local, y por ende se incrementarían las ventas del

restaurante. Quizás el porcentaje de personas que pudiesen venir al local no sea significativo ya que los apostadores de Casinos y Bingos no es el mismo perfil que para estos juegos. Más aún, que los Sports Books son Centros de Apuestas de juegos internacionales y no se dan eventos deportivos nacionales, lo que hace que el grupo de clientes sean más selecto, ya que tienen conocimientos de estos juegos, en los que muchos de ellos no se practican en Venezuela.

- El servicio y calidad de los platos debe ser óptima y la mejor para que los clientes vuelvan al local y no se vayan a los otros que se están aperturando en otras zonas. En la medida que los ingresos aumenten, se estará creando más fuente de trabajo.

Después de analizar cada una de las debilidades y oportunidades del negocio, los “profesionales emprendedores” comenzaron a atacar cada uno de los puntos especificados en la matriz DAFO. De esta manera, se logró inicialmente lo siguiente:

- Levantamiento de los sistemas de control para la operación del negocio, e implementación de los mismos:
 - ✓ Hojas de Inventario, Pedidos, Entrada y Salida de Ingredientes de los Depósitos.
 - ✓ Flujogramas de operación del restaurante con actividades definidas para cada empleado, las cuales deben realizar.
 - ✓ Sistema de Limpieza y Mantenimiento de Equipos que se deberá seguir según lo indicado: actividades diarias, semanales, mensuales, trimestrales y semestrales.
 - ✓ Libro de uso, el cual es una herramienta que permite determinar los costos de comida valorizando las unidades utilizadas de cada ingrediente en cada plato que se consume.
 - ✓ Definir las funciones y responsabilidades de cada empleado que labora en el negocio.
- Búsqueda de proveedores para el suministro de ingredientes y productos necesarios para la operación. Adicionalmente, se negoció con los

proveedores anteriores para que continuaran el despacho e ir honrando las deudas paulatinamente, las cuales fueron asumidas por los dueños para no afectar la nueva administración.

- Se habló con algunos clientes para indagar sobre sus necesidades de consumo de comida y poder sacar un menú acorde a esas necesidades y que pudiesen consumir. Para ello, se realizó un sondeo con la finalidad de saber inicialmente sus preferencias en cuanto a esto.
- Se realizaron unos avisos publicitarios para atraer al personal que labora en negocios adyacentes, ofreciéndoles un menú acorde a su poder adquisitivo, el cual se ha visto disminuido considerablemente por la situación actual del país. De esta manera, se atrajo a personal de peluquerías, oficinas, frutería, frigorífico, Rescarven. Este esfuerzo se realizó inicialmente y actualmente hay personas que frecuentan el negocio porque ya lo conocen.
- Se entrenó al personal para crear la cultura de cortesía y urgencia para dar un servicio óptimo y oportuno.

Estas actividades se atacaron durante los primeros meses de operaciones con la finalidad de comenzar a tener algunas herramientas para operar correctamente. Sin embargo; no se estaba solucionando el problema principal que es el de satisfacer el consumo de comida de los clientes frecuentes, que son los apostadores. Inicialmente, se lanzó un menú de acuerdo a algunas sugerencias de los clientes y, luego se realizó una encuesta para indagar este punto a más profundidad y poder elaborar uno para todos los gustos.

Parte II: Medición y Pronóstico del Mercado

1. Segmentación del Mercado.

Para segmentar el mercado de servicio de restaurantes que operan en los “Centros de Apuestas Internacional”, se procedió a realizar la investigación en

cuatro (4) etapas con la finalidad de conocer con más precisión el Mercado Objetivo de “*Empresa P*” y obtener resultados válidos y confiables.

1.1. Encuesta: (Ver Anexo A). Para la elaboración de la encuesta se siguieron los siguientes pasos:

1. Se indagó con el Gerente General del local “*Empresa P*” si disponían de estudios ya existentes en cuanto al consumo de alimentos y bebidas de los apostadores. Actualmente, el local no cuenta con ningún tipo de información de este estilo.
2. Se hizo un levantamiento de preguntas demográficas y afirmaciones psicográficas que ayudaron a recabar la información que se buscaba. Estas afirmaciones se redactaron de manera que no intimidara a la persona encuestada. Las afirmaciones psicográficas reflejan actividades, intereses y opiniones de las personas concerniente a las apuestas hípcas, consumo de alimentos y bebidas en el local, presupuesto de gastos y frecuencia de visitas en el mismo.
3. Se estableció la escala apropiada para la encuesta:
 - a. Completamente de Acuerdo.
 - b. Un Tanto de Acuerdo.
 - c. Un poco en Desacuerdo.
 - d. Completamente en Desacuerdo.
4. La encuesta se presentó de manera anónima, es decir, no se requirió la identificación de la persona encuestada.
5. Se tomó la muestra a evaluar. La muestra como se calculó anteriormente es de 100 clientes apostadores, muestra necesaria para obtener hallazgos confiables y de calidad, ya que la mayoría son clientes frecuentes y que tienen una relación estrecha con los dueños desde hace más de cinco (5) años. Por ello, se consideró que esta muestra es suficiente para la investigación.
6. Se encuestaron a las 100 personas en cuestión. Clientes que frecuentan los Sports Books de Las Mercedes.

1.2. Investigación Psicográfica-Demográfica: Para la investigación psicográfica-demográfica se consideraron los siguientes pasos:

1. Se revisaron todos los cuestionarios de manera rápida, con la finalidad de cerciorarse de que todas las afirmaciones tengan una alternativa seleccionada. Al encontrarse una de ellas incompleta, se le dio la oportunidad a otro cliente para llenar otra. Así, se completaron las 100 encuestas.
2. Se hizo el levantamiento del perfil demográfico (*Cuadro 3*):

Cuadro 3: Perfil Demográfico de los apostadores encuestados.

	Ponderación(100 apostadores)
Edad:	
18 - 25 años	(0 apostadores), 0%
26 - 35 años	(7 apostadores), 7%
36 – 45 años	(51 apostadores), 51%
Más de 45 años	(42 apostadores), 42%
Estado Civil:	
Soltero	(7 apostadores), 7%
Casado	(64 apostadores), 64%
Viudo	(11 apostadores), 11%
Otros	(18 apostadores), 18%
Sector donde Vive:	
Norte	(9 apostadores), 9%
Sur	(31 apostadores), 31%
Este	(49 apostadores), 49%
Oeste	(11 apostadores), 11%
Tipo de Vivienda	
Propia	(65 apostadores), 65%
Alquilada	(27 apostadores), 27%
Otros	(8 apostadores), 8%

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

Cuadro 3: Perfil Demográfico de los apostadores encuestados (Continuación).

Fuente de Ingresos	
Empleo	(13 apostadores), 13%
Negocio Propio	(32 apostadores), 32%
Libre Ejercicio	(27 apostadores), 27%
Otros	(28 apostadores), 28%
Nivel de Ingresos	
Menos Bs. 3.000,00 – Bs. 4.500,00 (Nivel I)	(0 apostadores), 0%
Bs. 4.500,00 – Bs. 7.500,00 (Nivel II)	(17 apostadores), 17%
Bs. 7.500,00 – Bs. 10.000,00 (Nivel III)	(24 apostadores), 24%
Más de Bs. 10.000,00 (Nivel IV)	(59 apostadores), 59%

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

3. Se clasificaron las afirmaciones psicográficas de la encuesta de la siguiente manera:

- a. Primero, para cada una de las afirmaciones psicográficas, se le colocó una letra del lado izquierdo asignando: “A” → a las afirmaciones con tendencia de apostadores ocasionales y, “B” → a las afirmaciones con tendencia de apostadores ludópatas⁴⁰, obteniendo las siguientes opciones (Cuadro 4):

Cuadro 4: Cantidad de Afirmaciones de la Encuesta por Tipo de Apostador.

Tipo de Apostador	Cantidad de Afirmaciones x Encuesta (76 en total)
A) Ocasional	35 (46%)
B) Ludópata	41 (54%)

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

- b. De las afirmaciones psicográficas tipo “A” se disponen de 3.500 afirmaciones para las 100 encuestas ($35 \times 100 = 3.500$) y, para las tipo “B” se disponen de 4.100 ($41 \times 100 = 4.100$). Del total de afirmaciones tipo “A” y del tipo “B” se obtuvieron las siguientes

cantidades de alternativas de selección por cada afirmación, las cuales se encuentran distribuidas así (*Cuadro 5*):

Cuadro 5: Cantidad de Afirmaciones Psicográficas del total de Encuestas por Alternativas de Selección y Tipo de Apostador.

Tipo de Afirmación	Completamente de Acuerdo	Un Tanto de Acuerdo	Un Poco en Desacuerdo	Completamente en Desacuerdo
Tipo “A”	1.074 (30,69%)	1.327 (37,91%)	747 (21,34%)	352 (10,06%)
Tipo “B”	1.053 (25,68%)	1.767 (43,10%)	730 (17,80%)	550 (13,42%)

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

4. Para hacer una clasificación más idónea a partir de estos datos, un apostador ocasional debe caer en la alternativa de selección “Completamente de Acuerdo” para las afirmaciones Tipo “A”. De igual forma, un apostador es considerado ludópata si cae en la alternativa de selección “Completamente de Acuerdo” en las afirmaciones tipo “B”. Sin embargo, como hay otras alternativas de selección, surge la necesidad y la posibilidad de ampliar la clasificación en cuatro categorías, las cuales corresponderían: a un apostador más que ocasional y un apostador con menos tendencia a ser ludópata.

5. A continuación, se presenta en el siguiente cuadro (*Cuadro 6*), la clasificación que se deriva del *Cuadro 5*.

Cuadro 6: Clasificación de los Tipos de Apostadores de acuerdo a las Alternativas de Selección.

Tipo de Apostador	Completamente de Acuerdo	Un Tanto de Acuerdo	Un Poco en Desacuerdo	Completamente en Desacuerdo
Ocasional	Tipo “A”	Tipo “Sub-A”	Tipo “Sub-B”	Tipo “B”
Ludópata	Tipo “B”	Tipo “Sub-B”	Tipo “Sub-A”	Tipo “A”

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

⁴⁰ Persona que padece de Ludopatía. Refiérase Ludopatía en el Glosario de Términos del presente Trabajo Especial de Grado.

Donde;

Tipo "A": apostador ocasional.

Tipo "Sub-A": apostador más que ocasional.

Tipo "Sub-B": apostador frecuente.

Tipo "B": apostador ludópata.

6. Conociendo los (%) de las alternativas de selección (*Cuadro 5*), y la clasificación para los distintos tipos de apostadores (*Cuadro 6*), nos damos cuenta que indistintamente de cada afirmación, se relacionan dichas ponderaciones (%), para cada característica definida de cada uno de los tipos de apostadores; por lo que cruzando las alternativas de selección y promediándolas obtenemos una ponderación común para cada uno de ellos (*Cuadro 7*):

Total de Afirmaciones: $(3.500+4.100)=7.600$ afirmaciones.

Tipo "A": $(1.074+550)=1.574 \rightarrow (1.574/7.600)*100=20,71\%$

Tipo "Sub-A": $(1.327+730)=2.057 \rightarrow (2.057/7.600)*100=27,06\%$.

Tipo "Sub-B": $(1.767+747)=2.514 \rightarrow (2.514/7.600)*100=33,08\%$.

Tipo "B": $(1.053+352)=1.405 \rightarrow (1.405/7.600)*100=18,49\%$.

Cuadro 7: Ponderación General de los Tipos de Apostadores Según las Encuestas.

Tipos de Apostadores				
	Tipo "A"	Tipo "Sub-A"	Tipo "Sub-B"	Tipo "B"
Ponderación	20,71%	27,06%	33,08%	18,49%

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

7. De acuerdo a las afirmaciones psicográficas de la encuesta realizada de los distintos tipos de apostadores, podemos describir las características correspondientes a cada uno de ellos según sus variables psicográficas (AIO). Adicionalmente, se realiza la segmentación psicográfica asignándoles los siguientes nombres (*Gráfico 2*):

Tipo "A": apostador ocasional. "Apostador Ligero".

Tipo "Sub-A": apostador más que ocasional. "Apostador Diplomático".

Tipo “Sub-B”: apostador frecuente. *“Apostador Permanente”*.

Tipo “B”: apostador ludópata. *“Apostador Extremo”*.

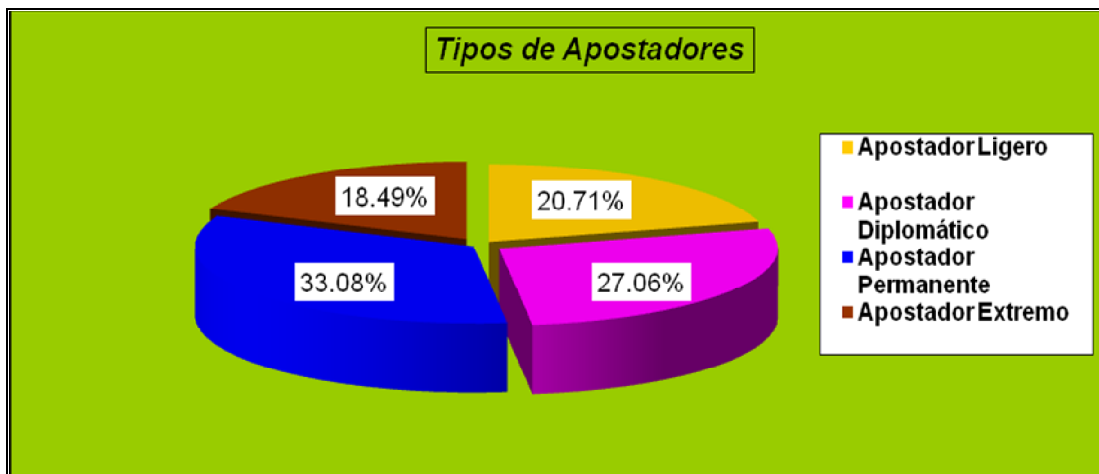


Gráfico 2: Identificación de los Tipos de Apostadores.

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

A continuación se describen las Variables Psicográficas (AIO: actividades, intereses y opiniones) en el *Cuadro 8*, según la Segmentación Psicográfica mostrada en el *Gráfico 2*, la cual es complementada con información obtenida por el Método de la Observación realizada a los distintos tipos de apostadores durante la fase introductoria de este proyecto:

Cuadro 8: Descripción de las Variables Psicográficas (AIO) según la Segmentación Psicográfica.

APOSTADOR LIGERO	
ACTIVIDADES	- Ve juegos o eventos ocasionalmente. - Apuesta poco y controlado. - Apuesta por diversión. - No critica situaciones, estadísticas, actores del evento, ni a los del local. - No se exalta. - Disfruta el evento. - Socializa con amigos. - Visita el local dos veces a la semana. - Varía su tiempo de estadía en el local. - Le dedica un tiempo importante al consumo de comida y la disfruta tanto como la apuesta. - En algunos casos, come y toma en el local sin apostar, disfrutando así de los eventos transmitidos por TV. - Cancela sus cuentas al momento.

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

**Cuadro 8: Descripción de las Variables Psicográficas (AIO)
según la Segmentación Psicográfica.(Continuación)**

INTERESES	- Libera stress. - Disfruta sus vacaciones con la familia. - Mantiene un trabajo con horario. - Practica algún deporte o hobby. - Se inclina por estar en la actualidad en cuanto a tecnología y moda. - No tiene mayor interés en obtener algún ingreso adicional a través del juego. - Consumen variedad que ofrece el menú. - Tienen preferencia por las bebidas como: jugos naturales y cervezas. - Generalmente, van acompañados de su pareja.
OPINIONES	- Opina acerca del local y del ambiente del mismo. - Sus opiniones son muy someras acerca de los eventos, y de las estadísticas hípicas. - Recolecta información de actualidad para compartir con sus amigos. - Opina que las apuestas es cuestión de suerte. - Opina de manera constructiva acerca del servicio adquirido. Así mismo, opina positivamente acerca de la gastronomía ofrecida por el local.
APOSTADOR DIPLOMÁTICO	
ACTIVIDADES	- Ve varios eventos. - Apuesta controladamente. - Se informan de los eventos y de sus acontecimientos a través de programas y prensa especializada. - Visita el local al menos 2 veces por semana. - Pasa no más de 4 horas en el local. - Le dan tanta importancia a las apuestas como al consumo de comida. - Suelen cancelar sus cuentas de la barra puntualmente, de manera semanal.
INTERESES	- Espera tener la posibilidad de un ingreso extra. - Socializa. - Toma vacaciones con su familia por lo menos una vez al año. - Ajusta su tiempo de dedicación a las apuestas de acuerdo a su tiempo libre. - Eventualmente dedica tiempo a algún hobby. - Se preocupa por comer bien (comida gourmet, comida baja en grasa). - Tiene preferencia por bebidas tales como: jugos naturales, vinos, aperitivos y whisky Premium (12 y 18 años). - Muestra agrado por los cambios positivos en el menú, en cuanto a productos nuevos. - Se permiten hacer sugerencias en el menú.
OPINIONES	- Opina constructivamente acerca de los eventos y de sus actores. Así como también de los resultados de los otros apostadores. - Opina que la suerte ayuda. - Tiene un nivel amplio de opinión acerca del menú, en concordancia con los niveles de variedad en su consumo. - Opina constructivamente acerca del servicio prestado tanto en el área de apuestas como en el área de la barra.

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

**Cuadro 8: Descripción de las Variables Psicográficas (AIO)
según la Segmentación Psicográfica.(Continuación)**

APOSTADOR PERMANENTE	
ACTIVIDADES	- Se preocupa por ver todos los eventos. - Se informa de los futuros eventos. - Se informa y estudia sus posibles apuestas a través de estadísticas especializadas. - También apuesta a largo plazo. - Apuesta grandes cantidades de dinero. - Busca opiniones de otros apostadores especialistas en la materia. - Se involucra vivencialmente en los eventos, gritando, sudando y apesadumiéndose por las derrotas. - Visita el local por lo menos 4 veces por semana. - Supera el tiempo de 4 horas en el local. - Ocasionalmente consume alimentos y bebidas. - Generalmente, las cuentas de la barra las deja pendientes. - Su nivel de consumo va ligado al nivel de ganancias en las apuestas. Al igual que su solvencia con las cuentas pendientes.
INTERESES	- Membresía. - Mantiene un estatus de conocimiento en la materia en su grupo conocido. - Espera incrementar sus ganancias de manera significativa. - Sensación de éxtasis por el llamado “sabor del peligro”, ya que hay incertidumbre y mucho dinero en juego. - Pasa más de 4 horas en el local apostando. - Mantiene cuenta abierta en la Caja de Apuestas. - Dispone de tiempo de dedicación para las apuestas. Son de libre ejercicio o tienen negocio propio. - Eventualmente dedica tiempo a algún hobby. - Tiene una idea somera de lo que se ofrece en el menú. - Generalmente, su consumo se inclina a platos básicos y abundantes de comida rápida (sándwiches, pepitos, hamburguesas, pizzas, etc.). - Tiene preferencia por las bebidas como: refrescos, nestea y cervezas.
OPINIONES	- Mas que opinar, critica la actuación del equipo perdedor. - Pone en tela de juicio la transparencia de los eventos cuando los mismos no son favorables. - Presta poca importancia a las condiciones del local y del ambiente en un momento dado, mientras tenga la posibilidad de seguir apostando. - Hace falta un poco de suerte. - Generalmente su opinión acerca de la gastronomía que ofrece el local va orientada a la relación precio-cantidad de los platos que consume. - Su nivel de satisfacción en cuanto a calidad de la comida es limitada.
APOSTADOR EXTREMO	
ACTIVIDADES	- Su vida gira en torno al juego y a las apuestas. - Estudia, apuesta y se endeuda. - Grita y golpea mesas mientras se desenvuelve en los eventos. - Utiliza lenguaje soez. - Solicitan información impacientemente, aun sabiendo que no está disponible para el momento. - Visitan el local diariamente. - No se limita en su horario de estadía. - La prioridad en su presupuesto es la apuesta, no la comida. - Suelen agruparse en torno a alguien de mayor potencial de apuesta para recostarle sus cuentas de barra.

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

Cuadro 8: Descripción de las Variables Psicográficas (AIO) según la Segmentación Psicográfica.(Continuación)

INTERESES	- Membresía. - Buscan involucrar otras personas en su mundo e intereses. - Están esperando a que abran el local, y lo abandonan al cerrar. - No hay actividad laboral conocida. - Apuestan vía telefónica antes de abrir las puertas al público. - Su anhelo más grande es vivir de la ganancia del juego. - No está interesado en practicar deportes u otros hobbies. - Transmiten poco interés en el nivel gastronómico que ofrece el local. - Tienen la convicción que la comida es un derecho adquirido por la inversión hecha en las apuestas. - Solo consumen los pasapalos que obsequia la casa. - Solo consumen café y agua porque son obsequio de la casa.
OPINIONES	- Critica destructivamente a su equipo si pierde. - Completo desinterés por las condiciones del local. - No es cuestión de suerte. Es un análisis profundo y concienzudo de todas las variables hípcas y deportivas. - No opinan con respecto al expendio de comida y bebida del local. - Su opinión general acerca del menú es que los precios son altos.

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

8. De acuerdo a las ponderaciones generales de los tipos de apostadores (Cuadro 7) y la descripción de las Variables Psicográficas (AIO) (Cuadro 8) de cada uno de los tipos de apostador, podemos resumir las inclinaciones de cada uno de ellos por sus gustos y preferencias a la hora de comer y tomar alguna bebida. De esta manera tenemos (Gráfico 3, Gráfico 4):

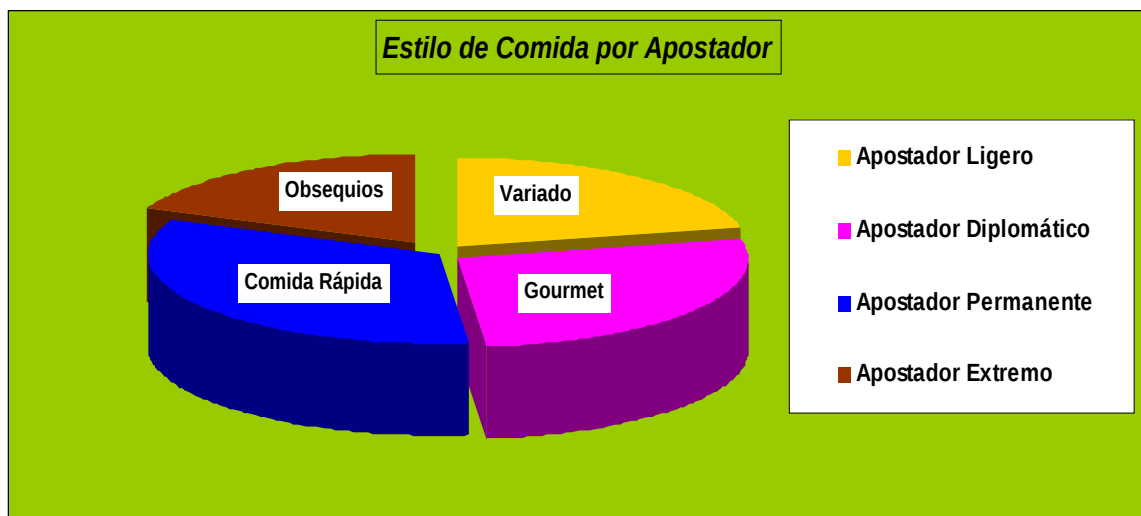


Gráfico 3: Estilo de Comida Preferida por Tipo de Apostador.

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

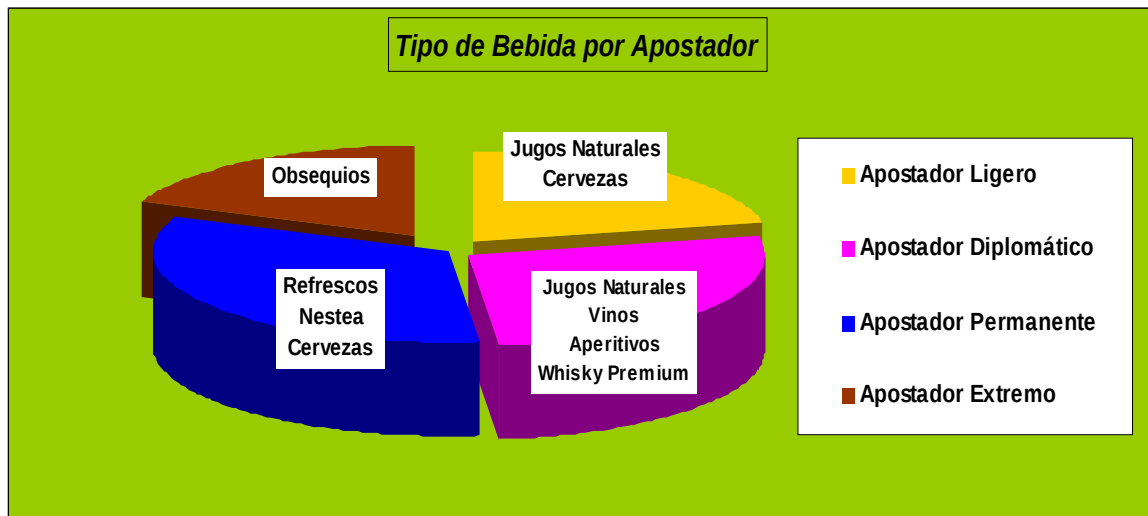


Gráfico 4: Tipo de Bebida Preferida por Tipo de Apostador.

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

9. Igualmente, tomando en consideración las ponderaciones generales de los tipos de apostadores (*Cuadro 7, Gráfico 2*) y la descripción de las Variables Psicográficas (AIO) (*Cuadro 8*), podemos identificar los factores que inducen a los apostadores a escoger el tipo de comida y bebida de su preferencia. De esta manera tenemos (*Gráfico 5, Gráfico 6*):

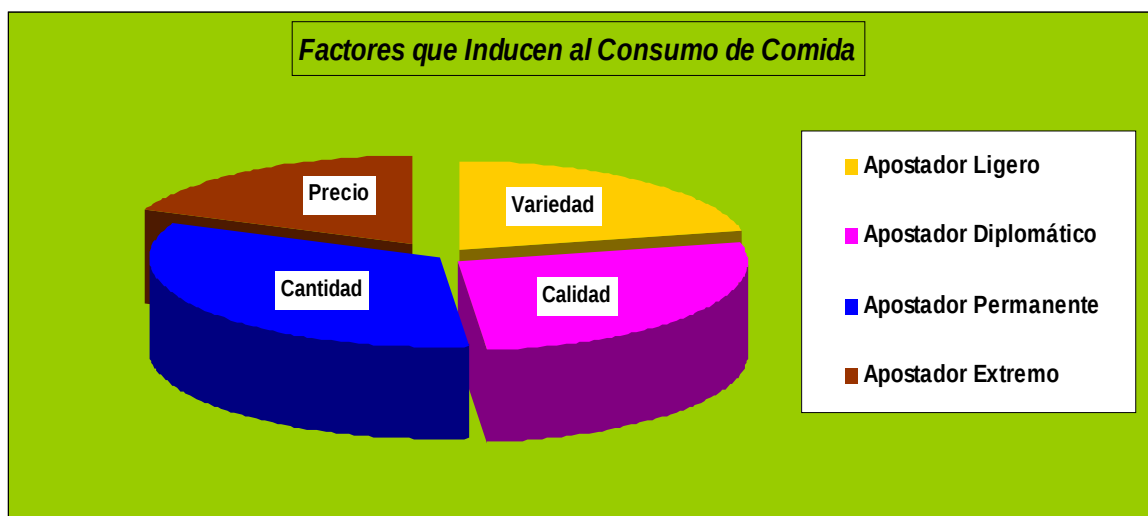


Gráfico 5: Factores que Inducen al Consumo de Comida a los Tipos de Apostadores.

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

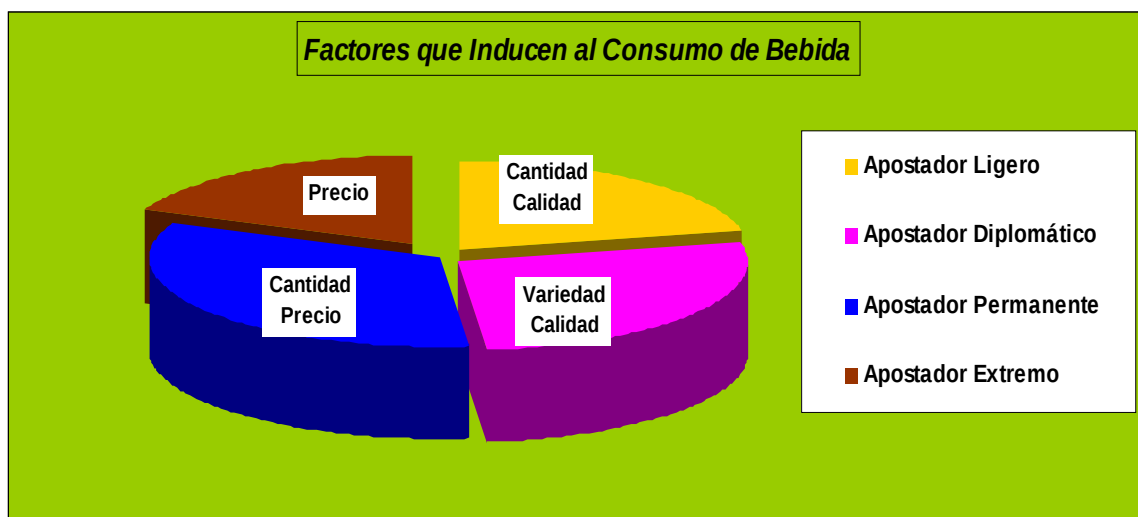


Gráfico 6: Factores que Inducen al Consumo de Bebida a los Tipos de Apostadores.
Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

Es importante destacar, que para el tipo de “Apostador Extremo”, el factor que lo induce al consumo más que el Precio, es el presupuesto del cual disponen para las apuestas; en cuyo caso está destinado sólo para tal fin. Sin embargo, es de notar que en la gran mayoría de este tipo de apostadores, adjudican este reducido manejo de su presupuesto al hecho de que el precio de los platos es muy alto porque para él, ningún Precio es razonable.

- Según el perfil demográfico (*Cuadro 3*), se resumen las características y el consumo mensual aproximado en alimentos y bebidas para los distintos tipos de apostadores (*Cuadro 9*). En la columna del consumo de alimentos y bebidas se muestran los montos en moneda aproximados, para resguardar dichos datos y garantizar la confidencialidad requerida.

Cuadro 9: Descripción de las Características Demográficas y Consumo en Alimentos y Bebidas.

TIPO DE APOSTADOR	CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS PREDOMINANTES	CONSUMO (*) ⁴¹ ALIMENTOS/ BEBIDAS
Apostador Ligero	- Persona joven entre 26-35 años. - De estado civil casado. - Tipo de vivienda alquilada. - Tiene un empleo con horario. - Tiene un nivel de ingresos ubicado en el Nivel II.	Bs. 1.400,00
Apostador Diplomático	- Persona entre 36-45 años. - De estado civil casado. - Tipo de vivienda propia. - Con negocio propio o de libre ejercicio. - Con un nivel de ingresos ubicado en el Nivel III y IV.	Bs. 6.000,00
Apostador Permanente	- Persona entre 36-45 años. - De estado civil casado. - Con vivienda propia. - Negocio Propio o de libre ejercicio. - Con nivel de ingresos ubicado en el Nivel II y III.	Bs. 1.850,00
Apostador Extremo	- Persona con más de 45 años. - De estado civil sin especificar. - Con vivienda propia. - Con Negocio propio u otros sin especificar. - Con un nivel de ingresos ubicado en el Nivel II y III.	Bs. 0,00

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

1.3. Diagramación de Datos: Seguidamente se muestra el Cuadro 10 y el Gráfico 7 de barras que indican el consumo de alimentos y bebidas promedio mensual de los distintos tipos de apostadores durante el primer cuatrimestre del año 2.012, específicamente desde Enero 2.012 hasta Abril 2.012.

⁴¹ (*): consumo de alimentos y bebidas promedio mensual en base al consumo del primer cuatrimestre del año 2012.

Cuadro 10: Consumo Promedio Mensual en Alimentos y Bebidas por Apostador.

Consumo Promedio Mensual por Tipo de Apostador				
	Ligero	Diplomático	Permanente	Extremo
Consumo (Bs.)	1.400,00	6.000,00	1.850,00	Bs. 0,00

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

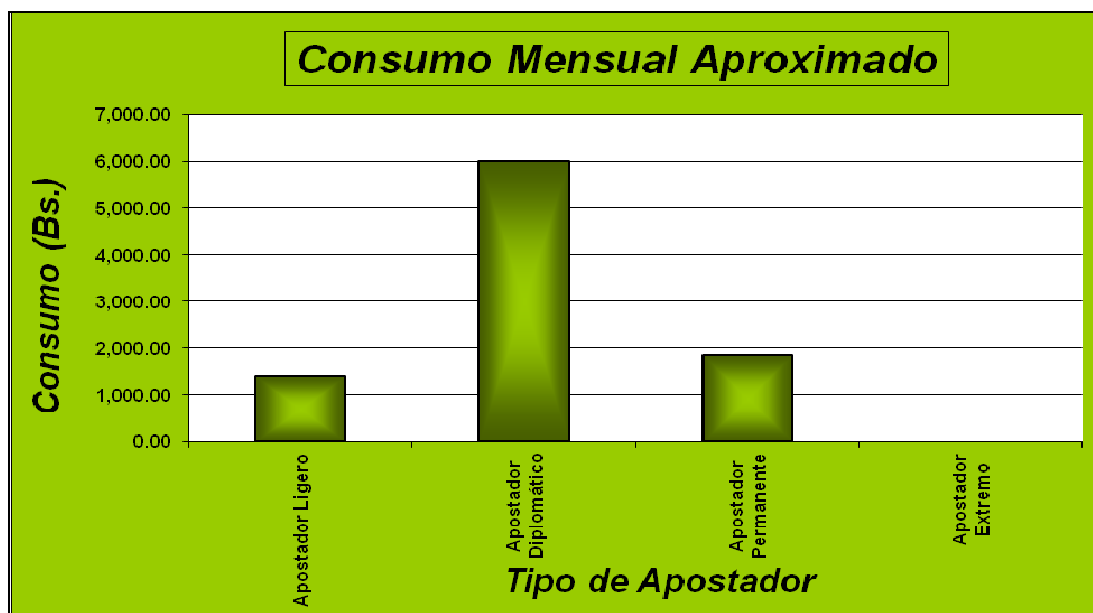


Gráfico 7: Consumo Promedio Mensual en Alimentos y Bebidas de los Tipos de Apostadores.

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

1.4. Análisis de la Segmentación del Mercado: En cuanto al análisis:

- Generalmente, los apostadores de la categoría “Apostador Extremo”, esperan sustituir su ganancia de trabajo por la ganancia fortuita. Por esta razón, no gastan dinero en el consumo de alimentos y bebidas ya que ellos no visualizan gastar e invertir el dinero en otra cosa que sea distinta a la apuesta. Su vida gira en torno a las apuestas y no se les conoce vida personal ni laboral, descuidando en algunos casos, hasta su apariencia personal. Son los llamados ludópatas o enfermizos. No es el tipo de cliente deseado para darle vida al negocio de comida aunque sea el mejor cliente para el área de las apuestas, ya que a pesar de que no consume por sí mismo, produce un riesgo de perder a un cliente potencial para el

restaurante debido a que siempre está dependiendo de otros para alimentarse en el transcurso del día.

- Dada las características del “Apostador Permanente”, las cuales se asemejan al “Apostador Extremo”, en muchos tópicos, siendo la diferencia más relevante el hecho de consumir alimentos y bebidas en cierto grado pero que dejan las cuentas pendientes por un tiempo prolongado. Para este tipo de apostador, se puede realizar algunos esfuerzos y acciones para revertir dicha conducta e igualmente impulsar el consumo de alimentos más elaborados y que dejen un mayor margen de ganancia. Es importante darle a conocer que pueden consumir buenos y variados platos ya que de las propias encuestas pudimos observar que en muchos casos desconocen el menú, es decir, despertar en ellos el interés en la degustación de platos para así de esta manera equilibrar las prioridades que los motivan a ellos.
- Una característica primordial del “Apostador Diplomático” es el disfrute de cada una de las actividades que realiza, es decir, tanto las encuestas realizadas como la actitud que denota su personalidad así lo demuestran. Es el cliente que más potencial representa para el negocio del restaurante ya que en sus prioridades está establecido el comer bien. Adicionalmente a esto, es el cliente que consume las bebidas premium que ofrece el local, las cuales dan un margen de ganancia significativo. Se preocupa por su bienestar personal así como también de que sea muy bien visto, por esta razón, está al día en el pago de las cuentas. Es el cliente modelo, sus sugerencias siempre constructivas son tomadas en consideración y mucho de los cambios se llevan a cabo teniendo en mente satisfacer a este tipo de cliente.
- Para el “Apostador Ligero”, la situación que lo caracteriza es que es sencillamente un gasto más como ir al cine, pues lo disfrutan. Es un tipo de cliente esporádico. Para él, visitar un Centro de Apuestas, es una alternativa de disfrute como posiblemente pueda tener muchas otras. Esto dificulta llevar a cabo actividades específicas para este tipo de cliente por como dijimos anteriormente, sus visitas no son frecuentes. No queda otra posibilidad que la de brindar lo mejor en calidad, servicio y limpieza para que

tenga una muy buena experiencia en el local, la cantidad de veces que lo visite. Es el primer cliente a considerar en el momento de extender invitaciones para eventos especiales como los desayunos.

- En resumen, hay que considerar que los gustos, tendencias y preferencias o inclusive las frecuencias en consumo de alimentos y bebidas y, la cancelación de las cuentas en este tipo de negocio en particular (restaurante) tienen una dependencia con el tipo de apostador, ya que si bien es cierto que tenemos la posibilidad de brindar muchas alternativas, no es menos cierto que el consumo como tal en muchos casos no va a depender de la variedad, de la calidad o incluso del precio sino que va a depender directamente del apostador como individuo con todos sus bemoles, es decir, estado de ánimo, disponibilidad del dinero ganado en apuestas, suerte, balanza ganar-perder, etc.

2. Determinación del Mercado Objetivo:

En teoría, el Mercado Potencial debería verse representado por la totalidad de los clientes que visitan los “Centros de Apuestas Internacional”. Sin embargo; hay un número de factores cuya influencia limitan dicha potencialidad a solo un grupo de clientes. La que más resalta es la condición característica de la mayoría de los clientes apostadores y es que los mismos son en extremo sociables, se manejan en grupo y los motiva un sentido de pertenencia al sitio que frecuentan que para ellos es su casa-club. Otros factores que de alguna manera limitan también el mercado potencial son: cercanía a su casa, accesibilidad, estacionamiento, calidad de fotocopia de los programas hípicos y la relación con los dueños. Es por esta razón, que para el estudio de esta investigación, el mercado potencial se limita al universo de clientes que visita el Centro de Apuestas “*Empresa P*”, ya que por lo dicho anteriormente es poco probable que un cliente deje de visitar un Sport Book para comenzar a visitar otro. Para entender más esta situación, podríamos poner como ejemplo, una persona que sea socia de la Hermandad Gallega, es poco probable que deje de serlo para empezar a visitar el Club Italo Venezolano. De aquí que, el Mercado Objetivo de “*Empresa P*” va a estar determinado por los clientes que consumen alimentos y bebidas actualmente y los que esperamos que lo hagan

en la fase introductoria del proyecto. De esta manera, se espera que el Mercado Objetivo se vaya incrementando de manera gradual hasta alcanzar e igualar el Mercado Potencial en estudio.

Para determinar la cantidad de personas que visitan el local diariamente, se realizó una actividad en la cual se asignó al Portero del local a que llevara un conteo durante un (1) mes de cada persona que entrara al mismo. Para tal fin, se le entregó a esta persona un contador pulsador para facilitar dicha labor y no correr el riesgo de perder la cuenta. Al final del día entregaba el contador para que la información del mismo fuese vaciada en una tabla y poder realizar los cálculos pertinentes para la determinación del Mercado Objetivo.

Una vez concluida esta actividad se procedió a realizar la sumatoria del número de personas que visitaron el local durante ese mes y se promedió esta cifra entre los treinta (30) días evaluados, resultando un promedio de ochenta y tres (83) personas que visitan el local diariamente. Esto incluye, las personas que lo visitan una (1) sola vez al día o personas que entran y salen frecuentemente.

Si nos apoyamos en el *Cuadro 7* de las ponderaciones generales de los Tipos de Apostadores según las encuestas, podemos segmentar a las personas que visitan el local por tipo de apostador. Esto se hace en base a las 83 personas que visitan el local diariamente y se muestra en el *Cuadro 11*. Entonces:

Cuadro 11: Segmentación de las Personas que Visitan el Local por Tipo de Apostador.

Segmentación de las Personas que Visitan el Local por Tipo de Apostador				
	Ligero	Diplomático	Permanente	Extremo
Ponderación	20,71%	27,06%	33,08%	18,49%
No. Personas	18	22	28	15

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

El aforo del local es de 115 puestos, distribuidos de la siguiente manera:

- ✓ 16 mesas de 4 puestos cada una. Total → 64 puestos.
- ✓ 4 mesas de 2 puestos cada una. Total → 8 puestos.

- ✓ 10 puestos en el área de la barra.
- ✓ 3 sofás de 3 puestos cada uno. Total → 9 puestos.
- ✓ 24 butacas.
- ✓ **Total puestos: 115**

De acuerdo al aforo del local (115 personas) podemos decir que:

- el 72,17% ($83/115 \times 100 = 72,17\%$) de la capacidad del local esta al menos siendo ocupado.
- se tiene una posibilidad cierta de que el local permite ser visitado por un 27.83% ($100 - 72,17 = 27,83$) más, que son 32 cupos de personas y, poder incluirlo en el mercado objetivo.

Seguidamente, se muestra el *Cuadro 12* y el *Gráfico 8* donde se aprecia la Ocupación Actual del Local según el Aforo.

Cuadro 12: Ocupación Actual del Local según el Aforo.

Ocupación Actual del Local	
Ocupado (%)	72,17%
Desocupado (%)	27,83%

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

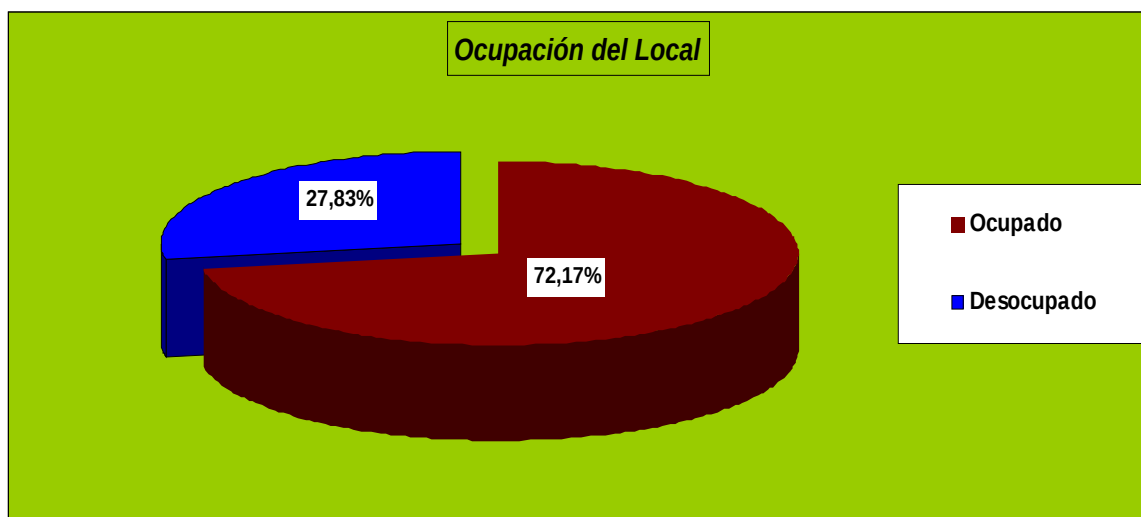


Gráfico 8: Ocupación Actual del Local según el Aforo.

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

Se cuenta con dos (2) datos importantes a considerar en el mercado objetivo:

- 1) el dato de la cantidad de personas que visitan el local diariamente (83 personas).
- 2) el dato que suministra el sistema de facturación (tickets cancelados y cortes de cuenta del consumo de comidas y bebidas que dejan algunos clientes pendientes por cancelar). De la información de los tickets y cortes de cuenta, se conoce que se venden 40 platos en promedio diario y 68 bebidas aproximadamente. Los tickets de bebidas incluyen a los clientes que comen y otros que solo toman algún tipo de bebida.

De la información anterior, en tal sentido podemos decir que de las 83 personas que visitan el local:

- 40 personas son las que consumen comida. Esto representa el 48,19% ($40/83 \times 100 = 48,19$) de las personas que entran al local.
- 43 personas no están consumiendo comida. Esto representa el 51,81% ($100 - 48,19 = 51,81$) de las personas que entran al local.
- 68 personas son las que toman alguna bebida incluyendo aquellas que consumen comida. Esto representa el 81,93% ($68/83 \times 100 = 81,93$) de las personas que entran al local.
- 28 personas son las que toman alguna bebida solamente. Esto representa el 33,73% ($28/83 \times 100 = 33,73$) de las personas que entran al local.
- 15 personas no están consumiendo comida ni algún tipo de bebida que se cobre. Esto representa el 18,07% ($100 - 81,93 = 18,07$) de las personas que entran al local. A este grupo de personas son los que se denominan “Apostador Extremo”, quienes solo consumen agua, maní y café que son obsequio de la casa.

A continuación se muestra el *Cuadro 13* y el *Gráfico 9* referente a las Ponderaciones de las personas que consumen alimentos y bebidas en base a los clientes que visitan el local.

Cuadro 13: Consumo de Alimentos y Bebidas en Base a los Clientes que Visitan el Local.

Consumo de Alimentos y Bebidas en Base a los Clientes que Visitan el Local			
	Comida y Bebida	Solamente Bebida	No Consumen
Consumo (%)	48,19%	33,73%	18,07%

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

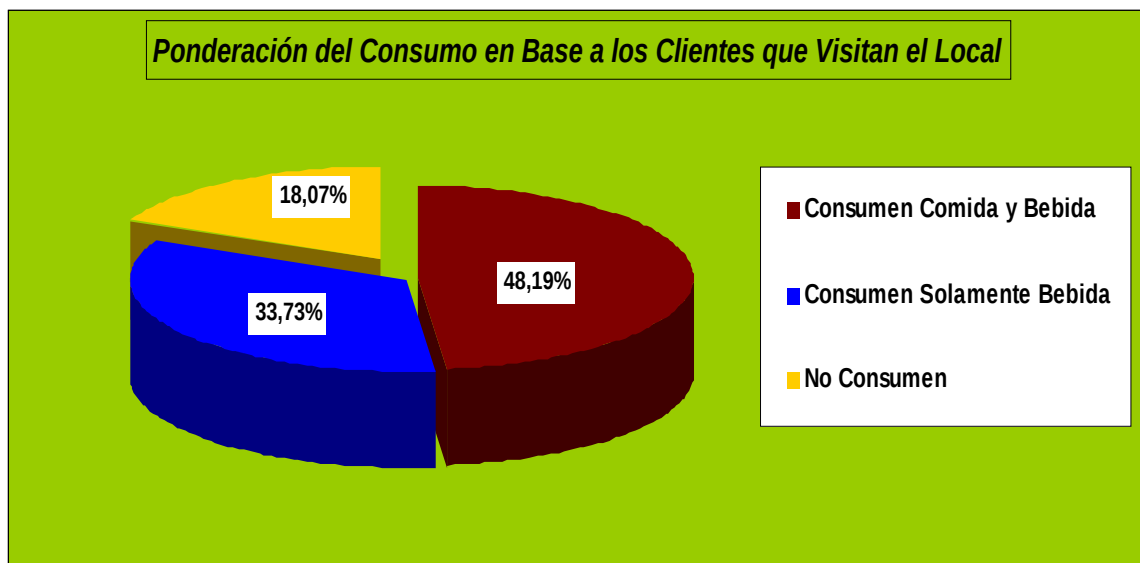


Gráfico 9: Ponderación del Consumo en Base a los Clientes que Visitan el Local.

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

Igualmente, podemos decir que tomando en consideración el aforo del local de 115 puestos, el consumo de alimentos y bebidas estaría conformado de la siguiente manera:

- 40 personas que consumen comida y bebida. Esto representa el 34,78% ($40/115 \times 100 = 34,78$) del aforo del local.
- 28 personas que toman alguna bebida solamente. Esto representa el 24,35% ($28/115 \times 100 = 24,35$) del aforo del local.
- 15 personas que no consumen algún tipo de comida y bebida. Esto representa el 13,04% ($15/115 \times 100 = 13,04$) del aforo del local.
- 32 puestos sin ocupar. Esto representa el 27,83% ($32/115 \times 100 = 27,83$) del aforo del local.

A continuación se muestra el *Cuadro 14* y el *Gráfico 10* referente a las Ponderaciones de las personas que consumen alimentos y bebidas actualmente en base al aforo del local.

Cuadro 14: Consumo de Alimentos y Bebidas en Base al Aforo del Local.

Consumo de Alimentos y Bebidas en Base al Aforo del Local (%)				
	Comida y Bebida	Solamente Bebida	No Consumen	Desocupación
Consumo	34,78%	24,35%	13,04%	27,83%

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

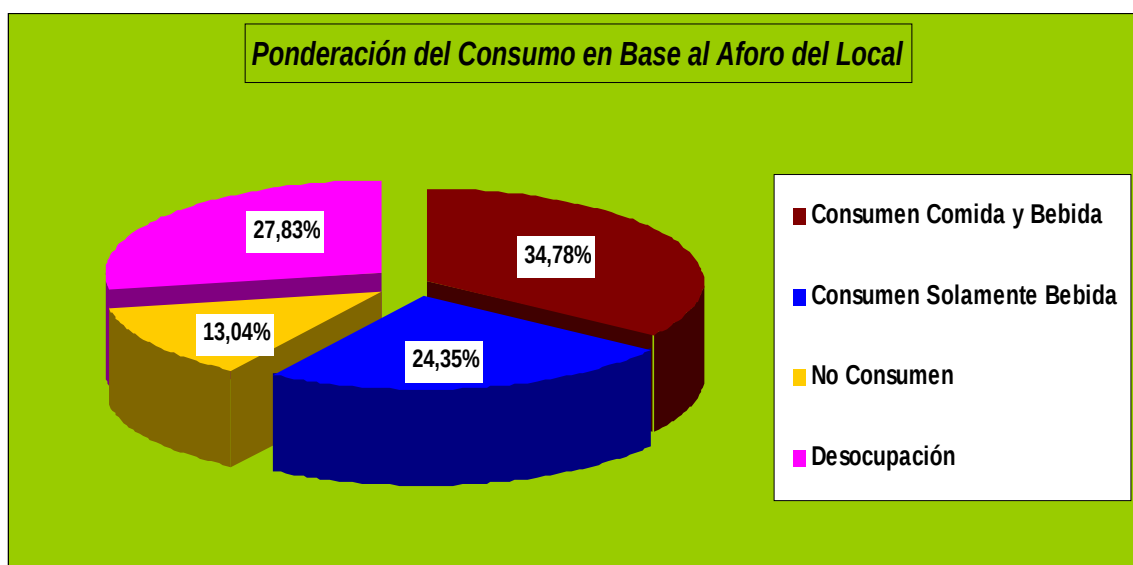


Gráfico 10: Ponderación del Consumo Actual en Base al Aforo del Local.

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

En consecuencia, se desea que el Mercado Objetivo sea:

- 68 personas que consumen alimentos y/o bebidas.
- 5 personas de las 15 que no consumen alguna comida o algún tipo de bebida, pero que se desea que lo hagan, realizando degustaciones de comida para motivarlos al consumo.
- 10 personas de los 32 cupos que faltan por ocupar serán atraídos por avisos publicitarios para consumir los platos que ofrece el local.
- 7 personas atraídas para consumir menú ejecutivo de las oficinas cercanas.

- 15 personas atraídas para que consuman por Delivery (comida con servicio a domicilio en la cercanía del local).

El total del Mercado Objetivo será de 105 personas, las cuales se desea que consuman alimentos y/o bebidas diariamente en un período de seis (6) meses. Este Mercado Objetivo está constituido por:

- ***90 personas que consuman alimentos y bebidas en el local (68+5+10+7=90), las cuales se especifican en la descripción anterior y,***
- ***15 personas que consumirán por medio del Delivery.***

Cabe destacar que:

- Seguramente las personas que serán atraídas por avisos publicitarios comenzarán a visitar el local en un período menor al de seis (6) meses; sin embargo, se propone este objetivo como una proyección que sea bastante realista para mantener dicho flujo diario de visitas. Es decir, no es lo mismo atraer a estos clientes para que visiten el local, que realizar el esfuerzo de mantener estas visitas diarias por los seis (6) meses propuestos. Así mismo sucede con los esfuerzos que se realicen para que los apostadores extremos consuman alimentos. Seguramente se logrará en menos de ese período, sin embargo, lo que se quiere es que el consumo para el apostador se haga de manera habitual.
- Las 15 personas con servicio a domicilio no ocuparán puestos en el local. Sin embargo; ayudarán a incrementar las ventas del negocio.
- Las 5 personas de “Apostador Extremo” seguirán ocupando puestos en el local con la diferencia que consumirán y, el resto que son 10 personas (15-5=10) ocuparán puestos en el local sin consumir algo que genere utilidad para el negocio.
- La estrategia de degustación para atraer al consumo de comida a 5 “Apostadores Extremos” podría atraer al consumo de comida a algunas personas de las 28 que solamente toman alguna bebida. Sin embargo; la proyección para los primeros seis (6) meses se considerará solamente esas 5 personas que se desea consuman

comida y se supondrá que las 28 personas que toman alguna bebida solamente se mantendrán de la misma manera, ya que la característica de estos últimos es que salen del local a comer a su casa y regresan para seguir apostando.

- Las 10 personas atraídas por avisos publicitarios para consumir los platos que ofrece el local, y las 7 personas atraídas para consumir menú ejecutivo ocuparán 17 puestos más del local.
- Lo que quiere decir toda esta información es que los puestos ocupados del local serán de 100 ($68+15+10+7=100$). Especificando:
 - ✓ 68 puestos para personas que consumen comida y/o bebida.
 - ✓ 15 puestos de “Apostadores Extremos”, de los cuales 5 comenzarán a consumir comida y 10 seguirán ocupando esos puestos como se dijo anteriormente.
 - ✓ 10 puestos para personas que comenzarán a visitar el local, atraídas por avisos publicitarios.
 - ✓ 7 puestos para personas que comenzarán a visitar el local a consumir menú ejecutivo.
- Quedarán 15 puestos sin ocupar según el aforo del local como holgura por si se superan las expectativas proyectadas.
- El total de las personas nuevas que comenzarán a consumir alimentos y bebidas en el local serán 22 ($90-68=22$): Especificando:
 - ✓ 90 personas que consumirán alimentos y bebidas en el local.
 - ✓ 68 personas que consumen en la actualidad alimentos y bebidas.
 - ✓ Lo que es lo mismo ($5 \text{ “Apostadores Extremos”} + 17 \text{ nuevos clientes potenciales}=22$).

En resumen, la proyección para el Mercado Objetivo considerando el Aforo del Local queda:

- 62 personas que consuman alimentos y bebidas ($40+5+10+7=62$). Especificando:
 - ✓ 40 personas que consumen alimentos y/o bebidas.
 - ✓ 5 “Apostadores Extremos” que consumirán comida.

✓ 10 personas que comenzarán a consumir los platos que ofrece el local.

✓ 7 personas que consumirán menú ejecutivo.

Esto representará el 53,91% ($62/115 \times 100 = 53,91$) del aforo del local.

- 28 personas que se mantendrán tomando alguna bebida solamente. Esto representará el 24,35% ($28/115 \times 100 = 24,35$) del aforo del local.
- 10 personas “Apostadores Extremos” que no consumen algún tipo de comida y bebida. Esto representa el 8,7% ($10/115 \times 100 = 8,7$) del aforo del local.
- 15 puestos sin ocupar. Esto representará el 13,04% ($15/115 \times 100 = 13,04$) del aforo del local.

De la descripción anterior tenemos el siguiente *Cuadro 15* y *Gráfico 11*, referente a la proyección del Mercado Objetivo en Base al Aforo del Local:

Cuadro 15: Proyección del Mercado Objetivo en Base al Aforo del Local.

Proyección Mercado Objetivo en Base al Aforo del Local				
Consumo	Comida y Bebida	Bebida Solamente	No Consumen	Desocupación
No. Personas	62 (53,91%)	28 (24,35%)	10 (8,7%)	15 (13,04%)

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

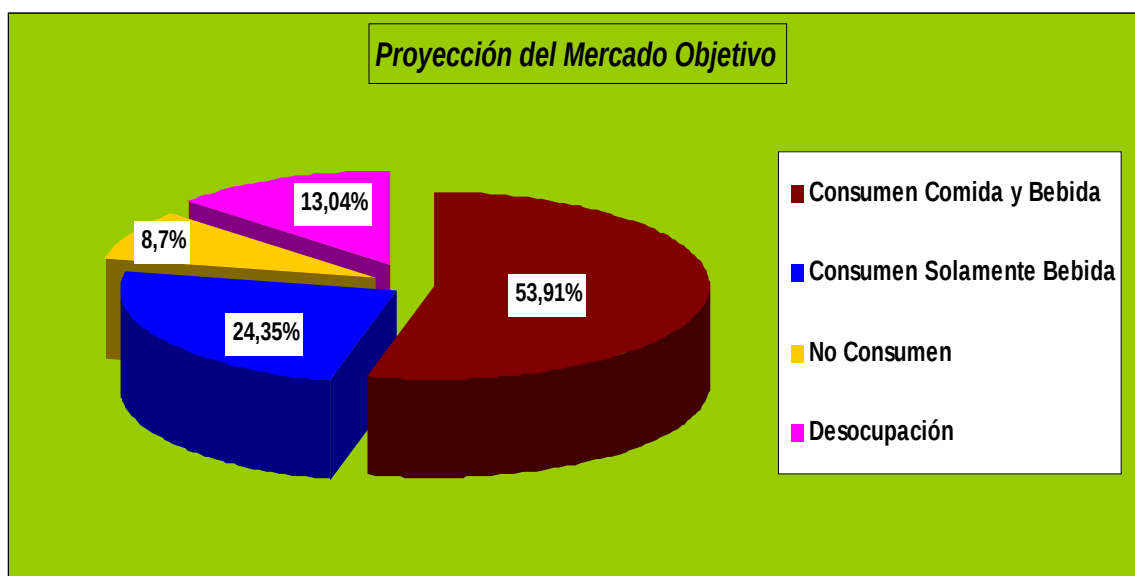


Gráfico 11: Proyección del Mercado Objetivo en Base al Aforo del Local.
Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

En el siguiente cuadro (*Cuadro 16*), se muestra como el Mercado Actual pasa a Mercado Objetivo tomando como base al Aforo del Local solamente. Los números que se muestran en colores corresponden al incremento o disminución de cada uno de los niveles de consumo. Un incremento en un nivel de consumo corresponderá a una disminución en otro nivel de consumo en la misma cantidad, por lo que se debe tomar en cuenta los valores que se muestran por color. Especificando:

- ✓ El número de clientes que consumen alimentos y bebidas actualmente es de 40. Este valor se incrementará en 5 (+5) por los clientes apostadores extremos que comenzarán a consumir alimentos. De aquí que los 15 clientes que “No Consumen” actualmente se verán disminuídos en la misma cantidad (-5).
- ✓ El número de clientes que consumen alimentos y bebidas actualmente se incrementará también en 10 (+10) por los clientes que se atraerán para que consuman alimentos en el local. De aquí que los 32 puestos desocupados actualmente se verán disminuídos en la misma cantidad (-10).

- ✓ De igual manera, el número de clientes que consumen alimentos y bebidas actualmente se incrementará también en 7 (+7) por los clientes que se atraerán para que consuman menú ejecutivo. De aquí que de los 32 puestos desocupados actualmente se verán disminuídos nuevamente en la misma cantidad (-7).

De la explicación anterior, tenemos:

Cuadro 16: Conversión del Mercado Actual al Mercado Objetivo en Base al Aforo del Local.

Conversión del Mercado Actual al Mercado Objetivo en Base al Aforo del Local				
No. Personas	Comida y Bebida	Bebida Solamente	No Consumen	Desocupación
Actual	40+5+10+7	28	15-5	32-10-7
Estimado	62	28	10	15

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

En los siguientes cuadros (*Cuadro 17* y *Cuadro 18*) se resume la situación actual del consumo de los clientes apostadores según el aforo del local mostrado en el *Cuadro 14* y *Gráfico 10*, y la proyección del Mercado Objetivo según el aforo del local sin considerar los clientes que consumirán alimentos y bebidas por medio del Delivery (*Cuadro 15* y *Gráfico 11*), con la finalidad de comparar los cambios que sucederían dentro del local al cabo de los seis (6) primeros meses en estudio y poder visualizar el incremento significativo de los clientes que consumen alimentos y bebidas dentro del local; así como también la disminución significativa de los clientes que no consumen y la desocupación, los cuales son los niveles de consumo en donde se concentrarán todos los esfuerzos para obtener los resultados esperados. En el *Cuadro 17* se puede apreciar las dos (2) situaciones en base al número de personas que consumen alimentos y bebidas y, el *Cuadro 18* refleja las ponderaciones correspondientes a dicho consumo.

**Cuadro 17: Comparación del Mercado Actual vs. Mercado Objetivo
en Base al Aforo del Local.**

Comparación del Mercado Actual vs. Proyección Mercado Objetivo				
No. Personas	Comida y Bebida	Bebida Solamente	No Consumen	Desocupación
Actual	40	28	15	32
Estimado	62	28	10	15

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

**Cuadro 18: Ponderación del Mercado Actual vs. Mercado Objetivo
en Base al Aforo del Local.**

Ponderación del Mercado Actual vs. Proyección Mercado Objetivo				
(%)	Comida y Bebida	Bebida Solamente	No Consumen	Desocupación
Actual	34,78%	24,35%	13,04%	27,83%
Estimado	53,91%	24,35%	8,7%	13,04%

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

Del Cuadro 18, podemos determinar el incremento o disminución que experimentarán cada uno de los niveles de consumo, tomando en consideración solamente el aforo del local, como se muestra en el Cuadro 19.

**Cuadro 19: Incremento/Disminución del Mercado Actual vs.
Proyección del Mercado Objetivo.**

Incremento/Disminución del Mercado Actual vs. Proyección Mercado Objetivo								
(%)	Comida y Bebida		Bebida Solamente		No Consumen		Desocupación	
Actual	34,78%		24,35%		13,04%		27,83%	
Estimado	53,91%		24,35%		8,7%		13,04%	
Increm./Dism.	19,13%		0%	—	4,34%		14,79%	

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

Para visualizar mejor los datos expuestos anteriormente, mostramos a continuación el *Gráfico 12* que compara el incremento o disminución de los niveles del consumidor en el mercado actual y mercado objetivo:

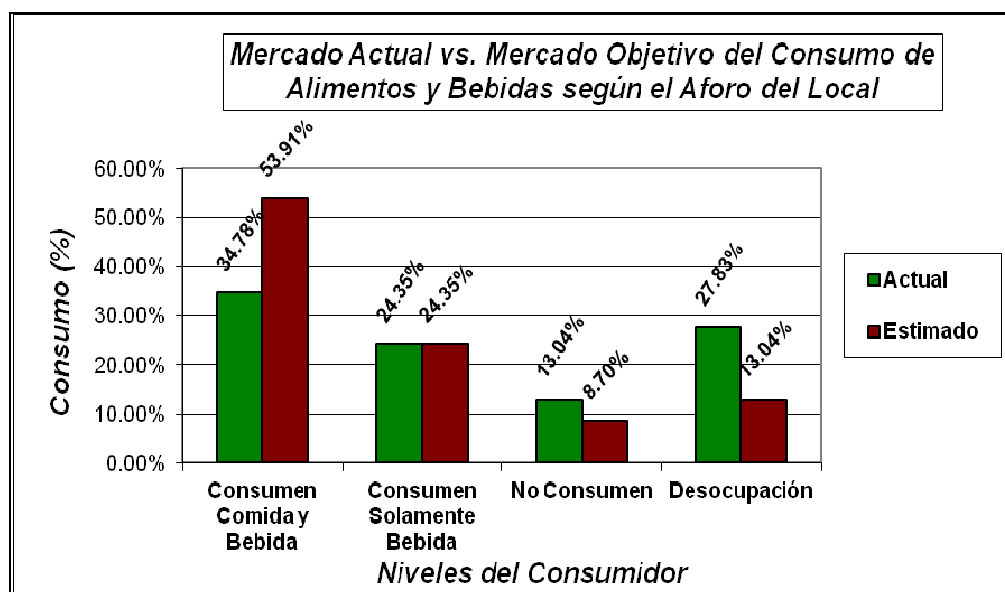


Gráfico 12: Comparación del Mercado Actual vs. Mercado Objetivo del Consumo de Alimentos y Bebidas según el Aforo del Local .
Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

Es de notar, que si en los primeros seis (6) meses se logran los objetivos planteados, podremos a corto plazo, disminuir aún más la Desocupación y obtener el involucramiento aún mayor de los clientes que “No Consumen”, al consumo de alimentos y bebidas.

3. Proyección en Ventas del Mercado Objetivo:

Actualmente, para el mes de Mayo de 2012, la operación del restaurante genera una Venta Mensual aproximada de Bs. 209.000,00 con un Average aproximado en Ticket de Compra de Bs. 102,50. De aquí se puede deducir una Venta Diaria aproximada de Bs. 6.967,00. Esta venta la genera esas 68 personas que visitan y consumen en el local diariamente.

En el siguiente *Cuadro 20*, podemos mostrar la participación de cada una de esas personas que visitan y consumen en el local diariamente (68 personas) por tipos de apostador basándonos en la información dada en el *Cuadro 10* (*Consumo Promedio Mensual en Alimentos y Bebidas por Apostador*) y, en el *Cuadro 11* (*Segmentación de las Personas que Visitan el Local por Tipo de Apostador*). De esta manera tenemos la participación de cada uno de los tipos de apostador en base monetaria:

Cuadro 20: Participación del Ingreso Mensual por Tipo de Apostador en el Mercado Actual.

Participación del Ingreso Mensual por Tipo de Apostador en el Mercado Actual				
	Ligero	Diplomático	Permanente	Extremo
No. Personas	18	22	28	15
Consumo Mensual	1.400,00	6.000,00	1.850,00	0,00
Venta Generada	25.200,00	132.000,00	51.800,00	0,00
Total Venta Generada/Mes.....			<u>209.000,00</u>	

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

Para la proyección de las Ventas del Mercado Objetivo se debe considerar lo siguiente:

- ✓ Se mantendrán los esfuerzos de las estrategias de mercadeo que se implementarán durante el período estimado de seis (6) meses.
- ✓ El Average aproximado en Ticket de Compra se mantendrá en Bs. 102,50 para los apostadores, para las personas que serán atraídas por avisos publicitarios y para las personas que se les dará el servicio a domicilio. Este monto del average se mantendrá de esta manera considerando las medidas regulatorias que está imponiendo el gobierno respecto a los productos de primera necesidad, los cuales no se espera que estén sujetos a fluctuaciones en el precio, en el período en estudio. Adicionalmente, este average es el producto de los ajustes realizados a los precios del menú para cubrir el incremento del último salario mínimo (Mayo'12).

- ✓ El precio del Menú Ejecutivo será de Bs. 60,00, el cual incluirá: sopa, el plato principal, bebida y postre.
- ✓ El ingreso de los “Apostadores Extremos” que comenzarán a consumir alimentos, se considerará en el rango del monto que generan los “Apostadores Ligeros” como fase introductoria del proyecto. Es decir, Bs. 1.400,00 mensuales.

En el *Cuadro 21* se muestra la participación en base monetaria que tiene cada uno de los tipos de apostadores en el Mercado Objetivo. Para este punto, 5 “Apostadores Extremos” pasarán a consumir el monto mensual de los “Apostadores Ligeros”, ya que como se dijo anteriormente, suponemos que al comenzar a consumir alimentos, lo harán en este escenario.

Cuadro 21: Participación del Ingreso Mensual por Tipo de Apostador en el Mercado Objetivo.

Participación del Ingreso Mensual por Tipo de Apostador en el Mercado Objetivo				
No. Personas	Ligero	Diplomático	Permanente	Extremo
Actual	18+5	22	28	15-5
Estimado	23	22	28	10
Consumo Mensual	1.400,00	6.000,00	1.850,00	0,00
Venta Generada	32.200,00	132.000,00	51.800,00	0,00
Total Venta Generada/Apostadores/Mes.....			<u>216.000,00</u>	

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

En el *Cuadro 22* se muestra el incremento en el ingreso por ventas mensual que genera el consumo de los 5 apostadores extremos en el Mercado Objetivo:

Cuadro 22: Contribución a las Ventas del “Apostador Extremo” en el Mercado Objetivo.

Contribución a las Ventas del “Apostador Extremo” en el Mercado Objetivo	
Venta Actual/Tipos de Apostadores/Mes	209.000,00
Venta Estimado/Tipo de Apostadores/Mes	216.000,00
Diferencia/Tipos de Apostadores/Mes	<u>+7.000,00</u>

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

Si se cumplen los objetivos planteados para este mercado, la venta se estaría incrementando de la siguiente manera como se muestra en la siguiente *Cuadro 23*:

Cuadro 23: Proyección de los Ingresos Adicionales Mensuales para el Mercado Objetivo.

Proyección de los Ingresos Adicionales Mensuales para el Mercado Objetivo				
	Apostador Extremo	Avisos Publicitarios	Menú Ejecutivo	Delivery
No. Personas	5	10	7	15
Ingreso Diario	46,67	102,50	60,00	102,50
Ingreso Mensual	1.400,00	3.075,00	1.200,00	3.075,00
Ingreso/Total Personas	7.000,00	30.750,00	8.400,00	46.125,00
Total Ingreso Adicional/Mes.....			<u>92.275,00</u>	

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

Por lo tanto, la Venta Mensual será:

Venta Mensual Estimada = Venta Mensual Actual + Ingreso Adicional Mensual.

Cuadro 24: Venta Mensual Estimada del Mercado Objetivo.

Venta Mensual Estimada	
Venta Actual/Mes	209.000,00
Ingreso Adicional/Mes	92.275,00
Venta Estimada/Mes	<u>301.275,00</u>

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

Segmentando la Venta Estimada en los distintos Niveles de Consumo que generan ingresos al negocio, podemos ver la contribución de cada Nivel de Consumo al Ingreso por Ventas Mensual en el *Cuadro 25* (en base a cantidad de personas), en el *Cuadro 26* y *Gráfico 13* (en base monetaria) y *Cuadro 27* (en base porcentual):

Cuadro 25: Contribución del Mercado Actual y Mercado Objetivo a los Ingresos por Ventas Mensual en Base a Cantidad de Personas.

Contribución de los Niveles de Consumo a los Ingresos por Ventas				
No. Personas	Comida y Bebida	Bebida Solamente	Delivery	Venta (Bs.)
Actual	40	28	-----	209.000,00
Estimado	62	28	15	301.275,00

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

Cuadro 26: Contribución del Mercado Actual y Mercado Objetivo a los Ingresos por Ventas Mensual en Base Monetaria.

Contribución de los Niveles de Consumo a los Ingresos por Ventas				
Bs.	Comida y Bebida	Bebida Solamente	Delivery	Venta (Bs.)
Actual	123.000,00	86.000,00	-----	209.000,00
Estimado	169.150,00	86.000,00	46.125,00	301.275,00

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

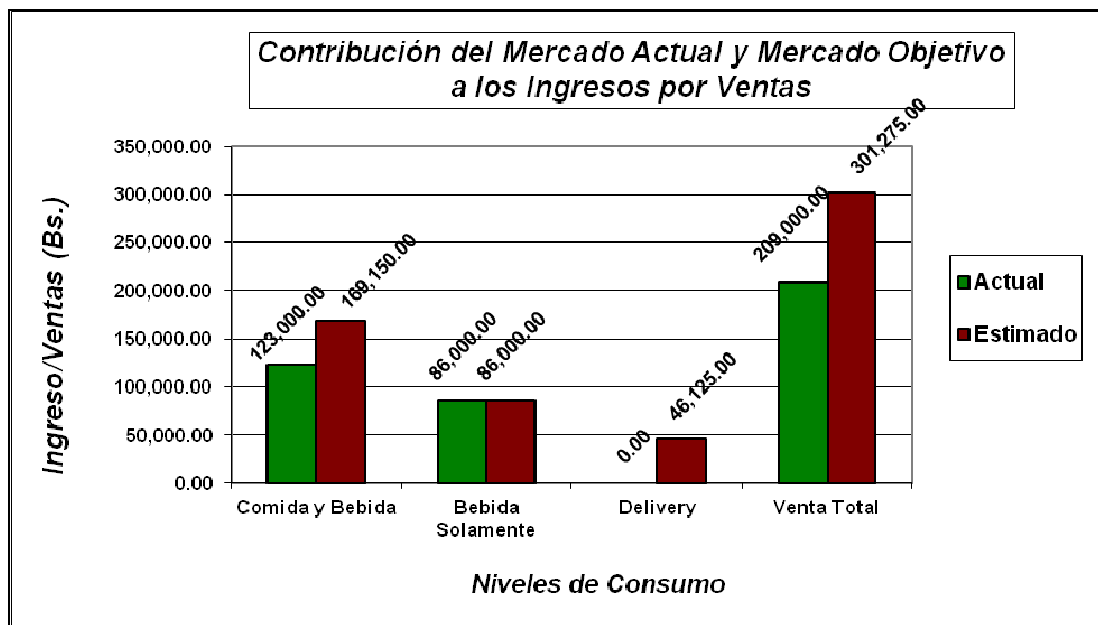


Gráfico 13: Contribución del Mercado Actual y Mercado Objetivo a los Ingresos por Ventas Mensual en Base Monetaria.

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

Cuadro 27: Contribución Porcentual del Mercado Actual y Mercado Objetivo a los Ingresos por Ventas Mensual.

Contribución Porcentual de los Niveles de Consumo a los Ingresos por Ventas				
	Comida y Bebida	Bebida Solamente	Delivery	Venta (Bs.)
Actual	58,85%	41,15%	0,00%	209.000,00
Estimado	56,14%	28,55%	15,31%	301.275,00

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

En resumen, la proyección de las Ventas Mensuales del Mercado Objetivo la podemos apreciar en el siguiente Cuadro 28:

Cuadro 28: Proyección de las Ventas/Mes en base al logro en el tamaño del Mercado Objetivo.

Proyección de las Ventas Mensuales del Mercado Objetivo				
	Tiempo	No. Clientes	Venta Mensual (Bs.)	Incremento (%)
Actual	-----	68	209.000,00	-----
Estimado	6 meses	105	301.275,00	44,15%

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

Sección II: El Producto

Cuando describimos las actividades que se realizan en empresas de estas características, nos encontramos con innumerables productos. Es increíble ver que una simple requisición diaria son largas listas de ingredientes, ni mencionar la realización de un inventario de cierre de un período. Sin embargo; y a pesar de lo que describimos anteriormente el principal producto de este tipo de empresas no aparece como ingrediente en alguna de esas listas, peor aún, es imposible comprarlo porque sencillamente no es un bien material, sin lugar a dudas estamos hablando de el **servicio**. Es un solo producto pero la complejidad que compone su receta es tal que de él y solo de él depende el éxito o el fracaso del negocio.

El servicio tiene tanto peso en este tipo de negocio que es capaz de marcar la diferencia al momento de que un cliente tome la decisión de visitar o no un restaurante y, a pesar de que nosotros estamos en plena conciencia de que particularmente este negocio tiene sus características distintas a las de un restaurante propiamente dicho, el servicio puede influir en el bienestar y en el siguiente consumo de cada uno de los clientes que nos visitan.

Si bien es cierto que el comer no es la prioridad de los clientes que nos visitan, no es menos cierto que si el servicio prestado es óptimo, la rentabilidad se verá incrementada. Es inútil intentar ofrecer un buen servicio sin identificar las características y el número de personas a las cuales queremos prestar un servicio de calidad. Por esta razón, anteriormente se realizó esta segmentación del mercado nutriendo nuestros conocimientos de las actividades, intereses y opiniones de los clientes apostadores y, posteriormente determinamos su número y porcentaje de participación al describir el mercado objetivo.

No nos diferenciamos en todo caso de cualquier otro producto tangible cuando hablamos de las fases de la vida de un producto, puesto que al igual que cualquier producto habría una introducción, crecimiento, saturación y declinación del mismo. Por supuesto que la idea central y la mayor cantidad de esfuerzos debe apuntar a hacer la curva de crecimiento la más larga de ese proceso. Para ello y como dijimos anteriormente solo podremos lograrlo de la mano de un excelente servicio.

A todas luces, en base a la experiencia y, a cualquier estudio relacionado con este negocio de restaurantes, lo que se describe en el párrafo anterior es sin lugar a dudas el centro vital del negocio, por supuesto nos referimos al **servicio**, el corazón del mismo. Sin embargo; muy cercana a esta realidad, debemos considerar cuál sería la sangre que va a bombear ese corazón para dar vida al negocio. Estaríamos hablando ahora del **Menú**, como segundo producto, del cual en su carácter tangible se puede realizar toda la descripción y proceso que se detallará seguidamente.

1. Definición del Producto:

El **Menú** es el producto de la Investigación de Mercado realizada anteriormente, de la cual pudimos obtener información acerca de las preferencias (variedad, cantidad, calidad y precio) de los tipos de apostadores que consumen en el local, para concretar un Menú cónsono que pueda satisfacer las necesidades en cada uno de los casos.

2. Características del Producto:

2.1. Descripción Cualitativa: el Menú consta de una variedad de platos que abarca desde los pasapalos más sencillos hasta platos internacionales más elaborados. Cada uno de ellos está conformado por una serie de ingredientes que en su proceso de elaboración se transformarán en el plato final que consumirán los clientes. Los platos deberán ser agradables a la vista del cliente por lo que la “presentación” de la comida es muy importante y, éstos deberán ser servidos de la manera que corresponda en cada caso. Por ejemplo: la Paella deberá ser servida en frente del cliente de la manera conocida por todos, de la paellera al plato y a medida que el cliente va consumiendo la misma. Igualmente, se debe considerar las variables cualitativas como: porcionamiento, sabor y temperatura. Para satisfacer las necesidades de todos los clientes, se ofrece un menú, el cual contienen las siguientes secciones:

- 1.1 Entradas.
- 1.2 Pastas.
- 1.3 Carnes y Aves.
- 1.4 Sugerencias.
- 1.5 Antojitos.
- 1.6 Sandwiches.
- 1.7 Hamburguesas.
- 1.8 Pizzas.
- 1.9 Bebidas y Postres.

2.2. Descripción Cuantitativa: en este caso la descripción cuantitativa estará determinada por las medidas y cantidades de ingredientes que conforman cada uno de los platos. En tal sentido, se confronta dos (2) limitantes para realizar este tipo de descripción del producto. En primer término, el menú es extenso y muy diversificado. Adicionalmente, a los clientes se les permite, por la misma condición de clientes frecuentes, la posibilidad de elaborar platos según las especificaciones de ellos. En segundo término, por razones de confidencialidad de las recetas de la casa. De todas maneras, se puede dar un ejemplo de la descripción cuantitativa de uno de los platos más sencillos del local, una Hamburguesa Pick-3:

HAMBURGUESA (PICK – 3)

Pan de Hamburguesa	1 unid.
Carne	150 g
Tomate en Rueda	15 g
Cebolla en Aros	9 g
Lechuga	1 g
Queso Amarillo	15 g
Mayonesa	5 g
Ketchup	5 g
Mostaza Preparada	3 g
Papas Fritas	300 g
Sal Refinada	1 g
Aceite Vegetal	0,1 lt
Servilletas	4 unid.

De la misma manera, se tienen cada una de las recetas de los diversos platos que se exponen en el Menú, cargadas en el Sistema Administrativo para fines de Control de Costos del negocio.

3. Proceso de Producción:

En el caso en estudio, el proceso de producción está definido como un **Proceso de Mano de Obra Intensiva**, el cual es un proceso con poco grado de

desarrollo tecnológico, bajos niveles de producción, producción sobre pedidos y depende de la mano de obra directa.

Como todo proceso de producción, tiene:

- Un *estado inicial* en el que se requiere la disponibilidad de los ingredientes y utensilios a utilizar,
- Un *estado intermedio* denominado propiamente el proceso de producción, en donde interviene la mano de obra directa en interacción con los equipos destinados para la elaboración de los platos de comida, las instalaciones y procedimientos para lograr la transformación de los ingredientes, y
- Un *producto final*, que va a ser el bien (platos de comida), con el respectivo desperdicio que no tiene ningún valor comercial.

En el *Anexo C*, se presenta el Diagrama de Flujo de Proceso del Procedimiento para la Operación del Restaurante (Gerente de Operaciones), como referencia a los Flujogramas realizados durante el proceso de organización de la operación del restaurante. En tal sentido, se dispone de los Flujogramas de los procedimientos operativos que entrelazan los dos (2) productos en estudio (*servicio y menú*). Los procedimientos contemplan todas las actividades que deben realizar cada uno de los involucrados en el proceso productivo. Entre ellos:

- ✓ Procedimiento para la Recepción y Almacenamiento de Alimentos.
- ✓ Procedimiento para la Operación de la Cocina. Cocineros.
- ✓ Procedimiento para la Operación de la Cocina. Mantenimiento.
- ✓ Procedimiento para la Operación del Servicio a Clientes. Mesoneros.
- ✓ Procedimiento para la Operación del Servicio a Clientes. Barra.
- ✓ Procedimiento para la Operación del Servicio a Domicilio. Corredor.

Sección III: Tipo de Distribución del Interior del Local

El tipo de distribución para la operación de la cocina y la barra es el *tipo de distribución por procesos*, debido a que se agrupan físicamente a personas y equipos que realizan funciones similares. Además, la operación requiere que los elementos como: equipos, utensilios y el recurso humano estén agrupados en un mismo sitio para que la operación sea rápida y efectiva.

Otra característica de este tipo de distribución es que son sistemas flexibles de trabajo rutinario, por lo tanto los equipos se podrán colocar indistintamente uno al lado del otro, es decir, no tienen que colocarse en un orden específico como lo sería en una línea de producción, en la cual debe haber una continuidad de la distribución de los equipos, ya que se dependerá de que se culmine un proceso para realizar otro. Esto se refiere a que la efectividad de elaborar un plato de comida no va a depender de que la freidora esté al lado de la plancha o del horno, es decir, es indiferente. En este caso, la preparación de uno de los platos no va a limitar la preparación de otro, por lo que se pueden hacer simultáneamente varios platos de comida en un mismo sitio. Sin embargo, es importante destacar que para el flujo de materiales desde la recepción de los ingredientes hasta la salida del plato de comida para el servicio, deberá tener un orden lógico, determinado por las Normas de Seguridad de Alimentos para que los mismos sean manipulados lo menos posible y evitar la contaminación cruzada⁴². A este flujo de materiales se denomina ***El Camino de los Alimentos***⁴³, en el cual los alimentos pasan por los siguientes procesos:

- Recepción,
- Almacenamiento,
- Preparación,
- Cocimiento,
- Servicio,
- Exhibición,

⁴² Refiérase Contaminación Cruzada en el Glosario de Términos del presente Trabajo Especial de Grado.

- Enfriamiento y,
- Recalentamiento si es el caso.

en cada uno de ellos se deberá garantizar la seguridad y la higiene de los ingredientes y productos.

La mano de obra requerida es especializada en el caso de los Cocineros ya que ellos deberán tener los conocimientos básicos y necesarios para la preparación de los platos y para el manejo de dichos equipos. Adicionalmente, los supervisores del proceso de producción deberán ser personas altamente calificadas, que sean capaces de manipular y manejar dichos equipos de tal manera que se requerirá de muchos puntos de inspección durante el proceso productivo, para tomar las acciones correctivas inmediatas y que no pare el flujo de preparación de los alimentos.

Sección IV: Organización de la Empresa

1. Estructura Organizativa:

En esta sección del proyecto se considera los niveles productivos y administrativos que debe tener cualquier empresa para la gestión de sus funciones, así como también el perfil de cada miembro que la integra. La estructura organizativa debe reflejar la administración y funcionamiento adecuado de la empresa. Entre los distintos tipos de departamentalización (por funciones, por producto o territorial), el que se ajusta para el negocio en estudio es *por funciones*, ya que los cargos, reflejan las funciones del personal que lo integra.

La estructura organizativa de “*Empresa Q*”, es una estructura de una empresa pequeña que no tiene mucho tiempo operando como se explicó en la Sección “Descripción de la Empresa”. Adicionalmente, como se indicó en la Investigación de Mercado (*Sección I, Parte I, de este mismo capítulo*), la empresa

⁴³ Refiérase Camino de los Alimentos en el Glosario de Términos del presente Trabajo Especial de Grado.

no genera un volumen de ventas que requiera de una estructura muy amplia. Por esta razón, es importante destacar que los cargos que tiene la empresa son acordes a la distribución del local y al volumen que genera actualmente las ventas. Aunado a los cargos que son pocos, también el tamaño de cada uno de ellos es pequeño. En la sección de “Estructura de Costos” (Sección V, 1.2) se ampliará esta información.

Para que la empresa funcione lo mejor posible, se necesita una adecuada escala organizativa, por lo que se especifican a continuación los cargos jerárquicos mediante un organigrama, en donde se agregó el cargo de “Corredor”, en comparación al del Marco Teórico:

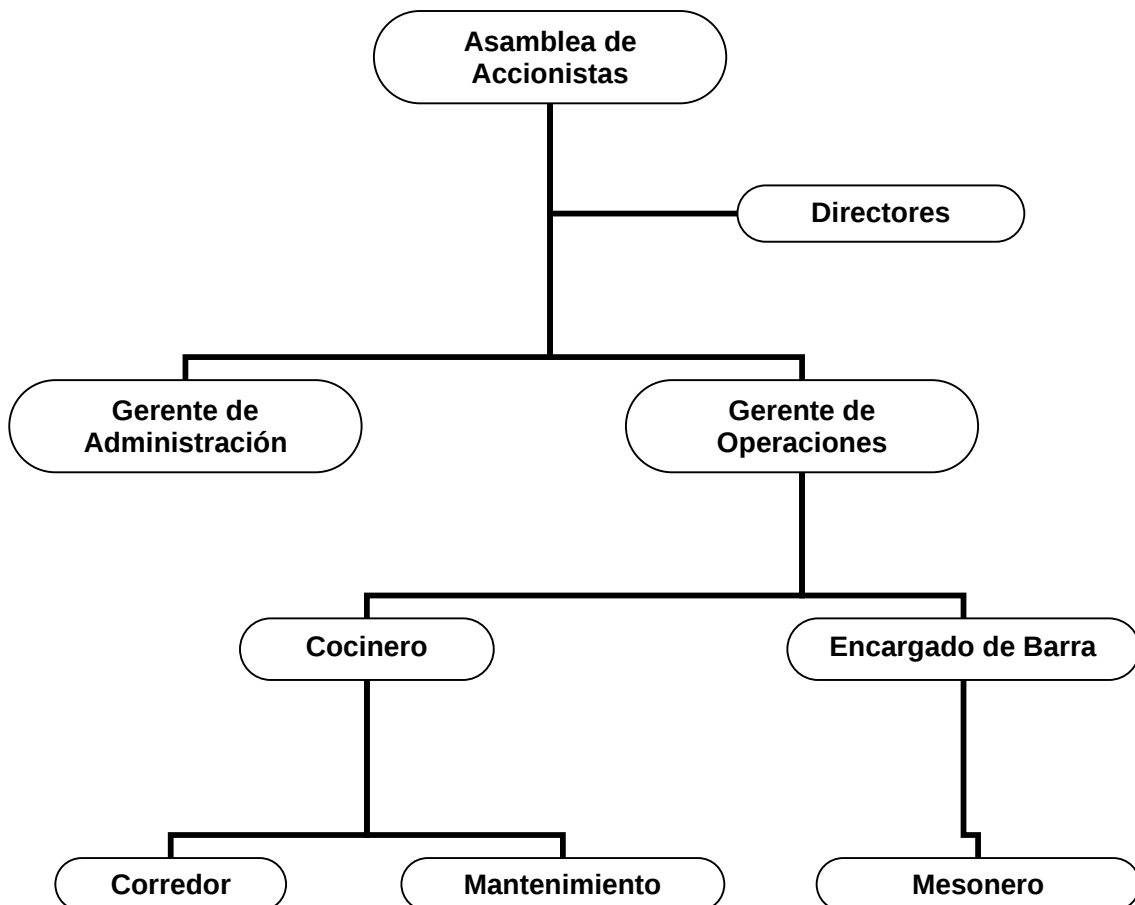


Figura 3: Organigrama. Estructura Organizativa Actual de “Empresa Q”.
Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

2. Planificación Organizacional:

Las descripciones de los cargos establecen las funciones y responsabilidades que están asociadas a cada nivel jerárquico. Los mismos también dan información para el reclutamiento adecuado del personal, evaluación del desempeño de cada uno de ellos y poder establecer planes de incentivos y compensaciones para su motivación. A continuación se detallan las funciones y responsabilidades de los cargos mostrados anteriormente en el organigrama de la empresa (*Figura 3*):

Asamblea de Accionistas:

- Está conformada por dos (2) accionistas de la empresa, quienes tienen una reunión anual con el Director y el Gerente de Operaciones y de Administración, para evaluar el desempeño de la empresa en ese período. En esas reuniones, luego de evaluar el desempeño de la empresa, se establecen objetivos para el próximo período y como se lograrán los mismos.

Directores:

- Para el caso del negocio del restaurante, hay un (1) solo director, quien su principal función es supervisar que el personal se desempeñe de acuerdo a los objetivos planteados para el éxito del mismo.

Gerente de Administración:

- Elaborar el reporte de ventas semanal, mensual y anual.
- Alimentar el sistema administrativo con las compras, inventario, desperdicio y comida de empleados; para la elaboración del reporte semanal, mensual y anual de costos.
- Alimentar el sistema administrativo con la información de la asistencia diaria del personal; para el cálculo de la nómina.

- Verificar los cierres diarios del sistema versus los reportes diarios en físico que correspondan a las entradas de dinero en sus modalidades (efectivo, cheques, tarjeta de crédito, tarjeta de débito y divisas).
- Elaborar los libros de compras mensuales.
- Consignar facturas de licores al libro de licores.
- Llenar planilla de IVA mensualmente.
- Cancelar el IVA mensualmente.
- Elaborar reporte de cuentas por pagar a proveedores para la planificación de pagos semanales de los mismos.
- Declarar las Ventas Brutas del Año y las Estimadas para el pago de la Licencia de Industria y Comercio.
- Realizar los pagos trimestrales de la Patente de Industria y Comercio.
- Realizar los pagos de la Patente de Licores anualmente.
- Gestionar todo lo concerniente a la tramitación y renovación de los Permisos (Bomberos, Sanidad, Conformación Sanitaria, Expendio de Licores).
- Mantener al día los pagos concernientes a SSO, Paro Forzoso, INCE, LPH.
- Realizar la primera entrevista a aspirantes de los cargos vacantes.
- Llenar la Planilla de Ingreso del personal contratado.

Gerente de Operaciones:

- Supervisar las operaciones diarias del restaurante.
- Dar dirección y hacer seguimiento al personal sobre los lineamientos operativos pautados.
- Mantener una relación personalizada con los clientes del local.
- Garantizar calidad, servicio, limpieza y seguridad de los alimentos en todo momento.
- Garantizar la producción diaria de acuerdo a los estándares de calidad requeridos.
- Mantener las condiciones de trabajo seguras del personal.

- Garantizar el mantenimiento general, preventivo y correctivo de las instalaciones, equipos y estructura del local.
- Garantizar el flujo adecuado de los ingredientes para el almacenamiento y elaboración de los platos, considerando las Normas de Seguridad de los Alimentos.
- Velar por el cumplimiento de las normas de Higiene y Seguridad Industrial.
- Administrar el inventario y desperdicios.
- Planificar los horarios del personal.
- Elaborar los pedidos de ingredientes semanalmente.
- Verificar calidad, cantidad y temperatura en la recepción de los ingredientes.
- Efectuar reuniones semanales con todo el personal, en donde se comenten los resultados, objetivos, fortalezas y oportunidades de las variables contenidas en los reportes operativos y administrativos.
- Entrenar al personal de las distintas áreas a su cargo.
- Realizar la segunda entrevista a aspirantes de los cargos vacantes.
- Elaborar reportes de gestión para discusión de Junta Directiva con los accionistas anualmente.

Cocineros:

- Elaborar los platos de comida de los clientes.
- Elaborar la comida de empleados.
- Elaborar los contornos de las comidas antes de la apertura del restaurante.
- Mantener el ritmo fluído de la operación en la cocina y, comunicación efectiva y constante con el mesonero y encargado de barra, para evitar retrasos en el servicio.
- Almacenar los ingredientes recibidos según las especificaciones de almacenamiento establecidas.
- Preparar los ingredientes que ameritan ser procesados ante de su almacenaje.

- Dar dirección al personal de mantenimiento para el cumplimiento de la planificación diaria del mantenimiento de equipos, estructura y utensilios.
- Informar al Gerente de Operaciones acerca de bajos y altos niveles de inventario, por si hay una desviación en la planificación de salidas de platos que no es la esperada.

Mantenimiento:

- Mantener la organización y limpieza de los equipos y estructura de la cocina.
- Mantener la rotación de los ingredientes de los distintos depósitos (fríos o secos).
- Mantener el abastecimiento de ollas y utensilios limpios y sanitizados para la operación del cocinero.
- Apoyar a los cocineros en la elaboración de los platos en las horas de alto volumen (medio día y noche).

Encargado de Barra:

- Expedir bebidas sobre pedidos de clientes.
- Emitir cortes de cuentas y tickets para el cobro del servicio prestado.
- Mantener los niveles de abastecimiento de ingredientes e insumos requeridos para el servicio de bebidas a los clientes.
- Mantener la organización y limpieza de la estructura y equipos de la barra.
- Velar por los niveles de inventario de los licores.
- Mantener comunicación efectiva y constante con el cocinero y el mesonero, para evitar retrasos en el servicio.
- Efectuar las operaciones de cierre diario del sistema administrativo y conciliación de cuentas diarias.
- Colaborar con el Gerente de Operaciones en la supervisión de la limpieza y organización de las áreas del salón.

Mesoneros:

- Prestar el servicio a los clientes, manteniendo cortesía y amabilidad hacia los mismos.
- Mantener la atención a los clientes que se encuentren en el salón, mediante rondas continuas.
- Mantener comunicación efectiva y constante con el cocinero y el encargado de barra, para evitar retrasos en el servicio.
- Mantener los niveles de abastecimiento de aderezos e insumos requeridos para el servicio de los clientes.
- Mantener la organización y limpieza de las áreas del salón.

Corredor:

- Recibir los pedidos de los clientes vía telefónica, que se encuentren en la cercanía del local.
- Mantener comunicación efectiva y constante con el cocinero y el encargado de barra, para evitar retrasos en el servicio.
- Mantener los niveles de abastecimiento de insumos requeridos para el servicio a domicilio.
- Distribuir publicidad del servicio del restaurante en las áreas cercanas del local.

Sección V: Estructura de Costos

Con la finalidad de medir la rentabilidad del proyecto, se detallarán a continuación los renglones que conforman la Estructura de Costos del Producto:

1. Costos de Producción:

- 1.1. Costo de Ingredientes:** Para la determinación del costo total por concepto de materia prima se hace uso de la explosión de

ingredientes de cada uno de los platos que se ofrecen en el Menú, así como se detalla en la sección “Descripción Cuantitativa de las Características del Producto” de este trabajo. En este caso, dicha explosión de ingredientes viene definida por los costos de la cantidad y peso de los ingredientes que conforman un (1) plato. Sin embargo, por la cantidad de platos que ofrecemos y por confidencialidad de las recetas no se mostrarán en este trabajo los costos de productos individuales sino el costo global que se maneja actualmente en el restaurante. A continuación se especificará el procedimiento de cálculo que realiza el sistema administrativo para determinar el costo de cada plato en función de los ingredientes que se utilizaron para su elaboración. Para ello, es importante destacar, que en la base de datos del sistema administrativo, se encuentran cargadas las recetas de cada uno de los platos de acuerdo a cantidad y peso de cada ingrediente que lo conforma.

Para el cálculo del costo de los platos, se sigue la siguiente fórmula:

$$\text{Uso Físico} = \text{Inv. Inicial} + \text{Compras} - \text{Desperdicio} - \text{Comida Empleados} - \text{Inv. Final}$$

La fórmula anterior calcula la cantidad de cada uno de los ingredientes que fueron utilizados durante el día, es decir, cuando se refiere a “Uso Físico”, estamos identificando la cantidad de ingredientes que ya no se encuentran en el local al final del día, debido a que se le dio salida ya sea para la venta, para la comida de empleados o para desperdicio. El sistema administrativo desglosa los platos que se le dieron salida en ingredientes en base a las recetas, por lo que el sistema arroja una información de un “Uso Teórico” de cada ingrediente, el cual será la referencia para el control de inventarios. El sistema a su vez permite comparar el Uso Físico con el

Uso Teórico para informar si existen variaciones entre ambos. Esta diferencia indica lo siguiente:

- ✓ Uso Físico > Uso Teórico: se refiere a un faltante de productos. Esto sucede por dos razones: se está utilizando más cantidad de ingrediente que lo estipulado en las recetas o, que estamos siendo víctimas de pérdidas de ingredientes en cualquier eslabón en el Camino de los Alimentos.
- ✓ Uso Físico < Uso Teórico: se refiere a un excedente o sobrante. Esto sucede normalmente con productos de rendimiento, o se está utilizando menos cantidad de ingrediente que lo estipulado en las recetas.
- ✓ Uso Físico = Uso Teórico: se refiere a la óptima utilización de los ingredientes. Es el estado ideal en el control de Costos de Restaurantes.

Este cálculo en bolívares reflejará el Costo de cada uno de los ingredientes que se le ha dado salida. Luego, el sistema realiza la sumatoria de todos los costos de cada ingrediente para determinar el Costo de Ingredientes que es de interés para la elaboración de los Estados Financieros. En este caso en particular, el Costo de Ingredientes en promedio está ubicado en un 43% de la Venta Neta.

Costo de Ingredientes = Uso Físico = 43% Venta Neta
--

Para determinar el Costo de Ingredientes, es importante tener en cuenta, lo siguiente:

- Inclusión de los niveles de inventario de cada ingrediente al comenzar y al finalizar la operación del día. Para esto, solamente se realiza el inventario de productos críticos, que son los productos de mayor costo y mayor rotación. Los

inventarios de todos los ingredientes se realizan de manera semanal para su control.

- Inclusión de las compras realizadas de cada ingrediente, desperdicio de ingredientes o platos y, la comida de empleados de manera diaria.
- Cabe destacar que las unidades de medida de cada ingrediente deberán mantenerse durante todo el proceso de cálculo para evitar incongruencias.

1.2. Costo de Mano de Obra Directa (MOD): Para la determinación de la MOD se consideró lo siguiente:

- **Salario de cada empleado por cargo:** (Cuadro 29):

Cuadro 29: Salarios de cada Empleado por Cargos vs. Horas Trabajadas.

Salario por Empleado vs. Horas Trabajadas				
Cargo	Salario (Bs.)	No. Empleados	Horas Trabajadas Diarias	Días Trabajados por Semana
Cocinero Diurno	2.875,00	1	8 hrs.	6
Cocinero Nocturno	2.500,00	1	8 hrs.	6
Mantenimiento	1.780,44	2	8 hrs.	6
Encargado de Barra	1.780,44	2	8 hrs.	6
Mesonero	1.780,44	2	8 hrs.	6
Corredor	890,22	2	4 hrs.	6

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

Total No. Empleados = 10

Los salarios de los cocineros varían de acuerdo a lo siguiente:

1) Antigüedad. El cocinero del día tiene más tiempo trabajando en el local que el de la noche.

2) El flujo de la operación del día normalmente es mayor que el de la noche.

3) La salida de los platos en el día son aquellos que son más elaborados en comparación con los de la noche. Los platos de la noche suelen ser platos de comida rápida, en contraposición a los del día. Es por esta razón que el cocinero nocturno a pesar de que trabaja de noche percibe menos salario que el del día.

Adicionalmente al salario base, algunos de los empleados perciben una porción del 10% del servicio que se cobra a los clientes. El 10% de servicio es una cantidad que se cobra al cliente sobre el monto neto generado por el consumo realizado, por lo que no afecta de ninguna manera el ingreso por las ventas, del cual se va a deducir todos los costos y los gastos, es decir, el 10% del servicio es un ingreso adicional que pertenece a los empleados y que no se tomará en consideración para las deducciones de cualquier renglón en la estructura de costos del producto. El 10% del servicio viene siendo un incentivo para los empleados, con la finalidad de motivarlos a generar más ingresos para el negocio y, que ellos generen más ingresos para sí mismos. Este 10% de servicio se encuentra distribuído por puntos y, el número de puntos asignado a cada empleado estará dado por el nivel de interacción que tienen con los clientes; en tal sentido, se espera generar más ingresos por las ventas, ya que como se dijo inicialmente este 10% constituye un incentivo para mejorar el servicio. Estos puntos se encuentran distribuídos de la siguiente manera (*Cuadro 30*):

Cuadro 30: Relación de Puntos por Servicio de cada Empleado.

Distribución de Puntos por Servicio/Empleado	
Cargo	Puntos
Mesonero Nocturno	4
Mesonero Diurno	3
Enc. Barra Diurno	1,5
Enc. Barra Nocturno	1,5
Cocinero Diurno	2
Cocinero Nocturno	2
Casa	2
TOTAL PUNTOS	16

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

Los puntos se cancelan al empleado de manera semanal y se calculan de la forma siguiente:

- 1) Se calcula el 10% de la venta neta generada semanalmente, lo que dará como resultado el 10% en bolívares a repartir a los empleados.
- 2) El 10% de la venta semanal se divide entre 16 puntos para calcular el valor de un (1) punto.
- 3) Este valor del punto se multiplicará por la cantidad de puntos que se le dará a cada uno de los empleados y así se obtiene la cantidad en bolívares que le corresponderá a cada uno de ellos.
- 4) Los puntos de la casa es una cantidad semanal que se aparta para reponer pérdidas de utensilios durante las operaciones del día. La casa tiene esta participación debido a que los encargados del restaurante están involucrados consistentemente en la operación del día a día del negocio.

- 5) Los empleados de mantenimiento y corredores no perciben este 10% de servicio ya que de ellos no depende directamente el generar más ingresos por las ventas.

Seguidamente, se muestra el *Cuadro 31*, la cual resume el Costo de la Nómina, en donde se especifica el pago a los trabajadores de manera anual en: salarios bases, alimentación (por ser un restaurante no se les da un bono de alimentación sino que se calcula el costo de la comida de los empleados que se les brinda), provisiones por: prestaciones sociales, vacaciones y utilidades. Para la obtención del *Cuadro 31*, se tomó en consideración lo siguiente:

- 1) 339 días al año percibidos como salario. Esto resulta de:
 $30 \text{ días de salario mensual} \times 12 \text{ meses} = 360 \text{ días de salario}$
 $360 \text{ días de salario} - 21 \text{ días de vacaciones pagadas y disfrutadas} = 339 \text{ días percibidos realmente como salario.}$
- 2) 295 días al año percibidos en alimentación. Esto resulta de: $365 \text{ días al año} - 21 \text{ días de vacaciones} - 49 \text{ días libres de las 49 semanas al año que restan apartando las 3 semanas tomadas de vacaciones.}$
- 3) 5 días por mes como provisión por prestaciones sociales.
- 4) 28 días al año como provisión por vacaciones (21 días de vacaciones + 7 días de bono vacacional).
- 5) 15 días al año como provisión por utilidades.

Cuadro 31: Costo de Nómina de Mano de Obra Directa.

NOMINA					
Cargo	No. Emp.	(Salario + Provisiones) Bs./Mes	(Salario + Provisiones) Bs./Año	Total/Mes	Total/Año
Cocinero Diurno	1	4.497,59	51.435,48	4.497,59	51.435,48
Cocinero Nocturno	1	4.015,30	45.910,48	4.015,30	45.910,48
Mantenimiento	2	3.089,86	35.308,97	6.179,73	70.617,93
Encargado Barra	2	3.089,86	35.308,97	6.179,73	70.617,93
Mesonero	2	3.089,86	35.308,97	6.179,73	70.617,93
Corredor	2	1.944,94	22.193,06	3.889,88	44.386,12
TOTAL COSTO NOMINA.....				30.941,95	353.585,88

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

En el Anexo D (D-1), se pueden percibir las tablas de los (salarios + provisiones) al año para cada cargo de los empleados que trabajan en el restaurante. Estas tablas alimentan y generan la tabla resumen mostrada anteriormente.

- **Retenciones al Trabajador y Aportes del Patrono:** Para el cálculo de las retenciones al trabajador y aportes del patrono, se consideró lo siguiente:
 - 1) Para las retenciones al trabajador: 4% sobre el salario semanal para el S.S.O.; 0,5% sobre salario semanal para el Paro Forzoso, 1% sobre salario mensual para L.P.H.; 0,5% sobre utilidades para el INCE.
 - 2) Para el aporte del patrono: 8% sobre el salario semanal para el S.S.O., 1% sobre salario semanal para el Paro Forzoso, 2% sobre salario mensual para L.P.H., 2% sobre salario mensual + 2 sobre utilidades para el INCE.

A continuación, se muestra el *Cuadro 32*, la cual resume el Costo de la Nómina, generado por retenciones al trabajador y aportes del patrono al año para cada uno de los cargos de los empleados del restaurante.

Cuadro 32: Retenciones al Trabajador y Aporte del Patrono de Mano de Obra Directa.

PROVISIÓN RETENCIONES AL TRABAJADOR Y APORTE DEL PATRONO						
Cargo	No. Emp	S.S.O. (Bs./Año)	P.F. (Bs./Año)	L.P.H. (Bs./Año)	INCE (Bs./Año)	TOTAL (Bs./Año)
Cocinero Diurno	1	4.378,85	547,36	1.035,00	725,94	6.687,14
Cocinero Nocturno	1	3.807,69	475,96	900,00	631,25	5.814,90
Mantenimiento	2	5.423,49	677,94	1.281,92	899,12	8.282,47
Encargado Barra	2	5.423,49	677,94	1.281,92	899,12	8.282,47
Mesonero	2	5.423,49	677,94	1.281,92	899,12	8.282,47
Corredor	2	2.711,75	338,97	640,96	449,56	4.141,23
TOTAL	10	27.168,77	3.396,10	6.421,71	4.504,12	41.490,69
TOTAL PROVISION (RETENCIONES + APORTES)/AÑO.....						41.490,69

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

En el *Anexo D (D-2)*, se pueden percibir las tablas de las (retenciones + aportes) al año para cada cargo de los empleados que trabajan en el restaurante. Estas tablas alimentan y generan la tabla resumen mostrada anteriormente.

En Resumen;

Costo Nómina = (Salarios + Provisiones) + (Retenciones + Aportes)

Total Costo Nómina (MOD) = Bs. 395.076,57/año

1.3. Costos Operativos: (Cuadro 33):

Cuadro 33: Costos Operativos Mensual y Anual.

Costos Operativos		
Concepto	Costo (Bs./Mes)	Costo (Bs./Año)
Hidrocapital	1.300,00	15.600,00
Energía Eléctrica	1.500,00	18.000,00
Alquiler	3.500,00	42.000,00
Gas	1.400,00	16.800,00
Teléfono	800,00	9.600,00
TOTAL COSTOS OPERATIVOS	8.500,00	102.000,00

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

1.4. Costo de Mantenimiento: Para la determinación del costo de mantenimiento se hace un apartado del 0,5% de las ventas netas mensuales. Esto incluye el mantenimiento de los equipos tanto preventivo como correctivo. Si se presenta alguna eventualidad con alguno de los equipos que no esté funcionando adecuadamente, simplemente se realiza la corrección de la eventualidad y no se ejecuta el gasto ese mes para mantenimiento preventivo, se le hace el mes siguiente.

2. Gastos Administrativos:

Los gastos involucrados en este renglón por la estructura organizativa en la operación de la empresa son los sueldos del Gerente de Operaciones y Gerente de Administración. Adicional a esto, también se involucran los gastos de oficina. Para determinar las remuneraciones de los dos (2) Gerentes, se hizo una investigación preliminar para definir las rentas del mercado de esos profesionales aunado al volumen de ventas que genera el negocio. Estos valores contemplan los salarios y todos los beneficios derivados de la contratación.

A continuación, en el *Cuadro 34*, se muestra un resumen del Gasto por salarios y provisiones de los dos (2) Gerentes, así como también en el *Cuadro 35*,

las retenciones y aportes que corresponden a cada uno de ellos. En el Anexo E (E-1, E-2), se detallan los salarios, provisiones, retenciones y aportes del patrono para la obtención de los Gastos Administrativos al año generados por los dos Gerentes.

Cuadro 34: Gasto de Nómina del Personal Gerencial.

NOMINA					
Cargo	No. Emp.	(Salario + Provisiones) Bs./Mes	(Salario + Provisiones) Bs./Año	Total/Mes	Total/Año
Gerente de Operaciones	1	7.230,58	82.743,82	7.230,58	82.743,82
Gerente de Administración	1	5.301,41	60.643,82	5.301,41	82.743,82
TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO (SUELDOS).....				12.531,98	143.387,63,00

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

Cuadro 35: Retenciones al Trabajador y Aporte del Patrono del Personal Gerencial.

PROVISIÓN RETENCIONES AL TRABAJADOR Y APORTE DEL PATRONO						
Cargo	No. Emp.	S.S.O. (Bs./Año)	P.F. (Bs./Año)	L.P.H. (Bs./Año)	INCE (Bs./Año)	TOTAL (Bs./Año)
Gerente de Operaciones	1	7.615,38	951,92	1.800,00	1.262,50	11.629,81
Gerente de Administración	1	5.330,77	666,35	1.260,00	883,75	8.140,87
TOTAL	2	12.946,15	1.618,27	3.060,00	2.146,25	19.770,67
TOTAL PROVISION (RETENCIONES + APORTES)/AÑO.....						19.770,67

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

En Resumen;

Gastos Administrativos (Sueldos) = (Salarios + Provisiones) + (Retenciones + Aportes)

Gastos Administrativos (Sueldos) = Bs. 163.158,30/año

En los gastos administrativos están involucrados también (*Cuadro 36*):

- ✓ Gastos de oficina originados por: resma de papel blanco tamaño carta, cartuchos de tinta para la impresora de la computadora, grapadora, grapas, saca grapas, bolígrafos, libretas pequeñas para la toma de pedidos de los clientes y rollos para impresora de tickets.

Cuadro 36: Gastos Administrativos de Oficina de “Empresa Q”

Gastos Administrativos (Oficina)		
Concepto	Costo (Bs./Mes)	Costo (Bs./Año)
Artículos de Oficina	1.500,00	18.000,00
TOTAL GASTO OFICINA	1.500,00	18.000,00

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

En Resumen;

Gastos Administrativos = Gastos Adm. (Sueldos) + Gastos Adm. (Oficina)

Total Gastos Administrativos = Bs. 181.158,30/año

3. Gastos de Ventas:

Los gastos que se consideran involucrados en este renglón para la estructura de costos son los gastos por publicidad. Estos gastos corresponden a los volantes que atraerán a:

- ✓ Clientes que consumirán los platos que se ofrecen en el local.
- ✓ Clientes que consumirán un Menú Ejecutivo que se ofrecerá a las personas que trabajan en las empresas y locales cercanos al negocio.
- ✓ Clientes que consumirán por medio del Delivery. La característica principal para este tipo de clientes es que se encuentren ubicados en la cercanía del local, por lo menos, al inicio de este proyecto.

Para el inicio de estas estrategias de mercadeo, se elaborará la cantidad de volantes que se especifican a continuación (*Cuadro 37*):

Cuadro 37: Gastos de Ventas.

Gastos de Ventas		
Concepto	Cantidad de Volantes (Unid.)	Costo (Bs.)
Volantes 21,7x14,2 cm en glasé full color	2.000	4.000,00
TOTAL GASTO DE VENTAS.....		Bs. 4.000,00

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

4. Gastos Operacionales:

Los gastos que se consideran involucrados en este renglón por parte de “*Empresa Q*”, son los gastos de (*Cuadro 38*):

- ✓ Patente de Licores, la cual se cancela anualmente, todos los meses de Enero. Este gasto contempla lo siguiente: 20 U.T. en timbres fiscales metropolitanos y 20 U.T. en depósito bancario para cancelación de tasa administrativa.
- ✓ Licencia de Industria y Comercio, la cual se cancela trimestralmente. Para ello, se debe realizar la Declaración Definitiva y Estimada de Ventas Brutas a comienzos del año, es decir, todos los meses de Enero. El monto a cancelar es el 4,25% anual de las Ventas Brutas del año que finaliza. Este monto deberá dividirse en cuatro (4) partes iguales para tener el monto que se deberá cancelar los cinco (5) primeros días de cada trimestre, por concepto de la Licencia de Industria y Comercio para el año corriente. Actualmente, la venta mensual es de Bs. 209.000,00, siendo la Venta Bruta Estimada para el año de Bs. 2.508.000,00. El 4,25% de la Venta Bruta anual es de Bs. 1.065.900,00, el cual deberá pagarse en 4 partes iguales durante el año, es decir, Bs. 266.475,00 cada trimestre por concepto de Licencia de Industria y Comercio.

- ✓ Permiso de Bomberos, el cual se debe renovar anualmente. Este gasto contempla 5 U.T. por concepto de renovación y 0,01 U.T. en timbres fiscales metropolitanos.
- ✓ Permiso Sanitario, el cual se debe renovar anualmente. Este gasto contempla las renovaciones anuales de la inspección sanitaria municipal (2 U.T.) y, 10 U.T. por concepto de renovación del Permiso Sanitario.
- ✓ Permiso de Conformación Sanitaria, el cual se debe renovar anualmente. Este gasto contempla 10 U.T.
- ✓ Cabe destacar que el valor de 1 U.T. es de Bs. 90,00.⁴⁴

Cuadro 38: Gastos Operacionales de “Empresa Q”.

Gastos Operacionales		
Concepto	Descripción	Costo (Bs./año)
Patente de Licores	40 U.T.	3.600,00
Licencia de Industria y Comercio	4,25% Venta Bruta	1.065.900,00
Permiso de Bomberos	5,01 U.T.	450,90
Permiso Sanitario	12 U.T.	1.080,00
Permiso Conformación Sanitaria	10 U.T.	900,00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES/AÑO.....		Bs. 1.071.930,90

Fuente: Propia

Sección VI: Ingresos del Negocio

Los ingresos del negocio constituyen la parte positiva del flujo de caja. Por esta razón, es muy importante la estimación de los precios de los productos que se ofrecen a los clientes; además que a través de ellos se puede asegurar los resultados para la rentabilidad del negocio.

Para la realización del proyecto sería necesario hacer un estudio de las fuerzas de la oferta y la demanda con la finalidad de determinar la cantidad de productos a producir y la fijación del precio. Sin embargo; la conducta irracional de estos clientes apostadores hace que el comportamiento de los elementos que influyen en la fijación de niveles de producción y precio sea de forma irregular. Como ya se dijo anteriormente en la sección de Investigación de Mercado, el precio que pagará dependerá del estado de ánimo de cómo le va en las apuestas. Por ejemplo: un cliente con saldo positivo en su presupuesto de apuestas poca importancia va a prestarle al precio que deberá pagar por cualquier plato que ofrece el menú. De igual forma se verá distorsionada la planificación de venta para el negocio, si el presupuesto en las apuestas de este cliente cambia, es decir, si el presupuesto del apostador se ve afectado con saldo negativo. Dicho de otra manera, puede suceder que un “Apostador Permanente” que no gasta dinero en consumir alguna bebida Premium (whisky 12 ó 18 años), si un día le va muy bien en las apuestas y gana mucho dinero, simplemente ese día pedirá hasta un servicio de botella del mejor whisky que disponga el local. Este ejemplo, no se refiere a un caso eventual, por el contrario; es el día a día de lo que se vive en este negocio.

Por lo que se dijo en el párrafo anterior, el método de fijación de precio óptimo que es el basado en el estudio de la demanda, no es el idóneo en este caso para tomar en cuenta como único método para fijar el precio, ya que la demanda es vulnerable a los cambios de presupuesto de los clientes en las apuestas, las cuales provienen del azar. No queda otra alternativa que fijar el precio en base a un mix entre los dos (2) métodos que se mencionan:

1. El método de estudio de la “estructura de costos”, el cual se refiere a determinar el costo de cada plato o producto a vender por medio de una explosión de ingredientes, y se fija el precio con un incremento de este costo para que dé el margen de ganancia que contribuya al cubrimiento de los costos y gastos propios de la operación y, que de un margen de ganancia justo.

⁴⁴ Gobierno Bolivariano de Venezuela. Ministerio del Poder Popular para Planificación y Finanzas (Febrero 2012). Providencia Administrativa N° SNAT/2012-0005. [Página Web en Línea]. Disponible: http://www.seniat.gob.ve/portal/page/portal/PORTAL_SENIAT. [Consulta: 2012, Mayo 03].

2. De cierta manera el método del comportamiento de la demanda, el cual se refiere a realizar un estudio durante dos meses de la rotación del producto para tomar decisiones de cambios de precios y de su permanencia en el menú.

Los precios que ofrece el negocio son precios ajustados a la situación actual del país y que son competitivos para la zona donde se encuentra ubicado el local. En la *Sección I, Parte II, 3 (Medición y Pronóstico del Mercado/Proyección en Ventas del Mercado Objetivo)* de este capítulo, se indicó los ingresos actuales del negocio, que están por los Bs. 209.000,00 (*Cuadro 20*) y se establecieron las estrategias para incrementar estas ventas en un corto plazo.

Sección VII: Estados Financieros⁴⁵

En esta Sección y para los efectos de estudio de los estados financieros se considera pertinente exponer una compilación de información en donde se puede observar de manera global la información referida al Año 2.011. De igual forma y por considerarlo de mucha importancia, también se expone el detalle de las ventas de los meses del año 2.011; así como las consideraciones concluyentes del comportamiento de las ventas en cada caso. Cabe mencionar que de los años precedentes al 2.011 es poca la información de la cual se dispone ya que como se mencionó en su oportunidad más que una “concesión” o negocio, esta área correspondiente a alimentos y bebidas era considerada como un renglón más en las cuentas de gastos de los estados financieros de “*Empresa P*”.

A continuación, las ventas del año 2.011 (*Cuadro 39*):

⁴⁵ Ver Definición en Marco Teórico.

Cuadro 39: Ventas Año 2.011.

Comportamiento de Ventas Año 2.011			
Mes	Venta Bruta (Bs.)	(+/-) Mes Anterior	Comentarios
Enero	162.164,53		Programación Estándar
Febrero	149.699,23	↘	Programación Estándar
Marzo	171.839,82	↗	Comienza programación de Hipódromos Premium (Santa Anita, Gulfstream, Mountaneer, Del Mar, etc.).
Abril	175.630,36	↗	Programación de Marzo.
Mayo	177.322,94	↗	Inicio temporada de Béisbol Grandes Ligas.
Junio	179.724,75	↗	Triple Corona Breeders Cup (evento especial hípico que se transmite los días sábados durante tres fines de semana intercalados)
Julio	185.850,76	↗	Programación Hipódromos Premium.
Agosto	131.633,22	↘	Inicio temporada vacacional.
Septiembre	128.424,55	↘	Vacaciones.
Octubre	179.122,17	↗	Breeders Cup (evento hípico)
Noviembre	177.058,18	↘	Programación Estándar.
Diciembre	163.152,21	↘	Vacaciones
TOTAL	1.981.622,73		

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

A continuación se presentan las ventas del primer cuatrimestre del año 2.012 y un comparativo con el primer cuatrimestre del año 2.011 (*Cuadro 40*):

Cuadro 40: Comparativo Ventas Primer Cuatrimestre Año 2.012 vs 2.011.

Comparativo Ventas Primer Cuatrimestre Año 2.012 vs 2.011			
Mes	Venta Bruta 2.012 (Bs.)	Venta Bruta 2.011 (Bs.)	Incremento (%)
Enero	190.056,83	162.164,53	17,2%
Febrero	176.046,30	149.699,23	17,6%
Marzo	203.458,35	171.839,82	18,4%
Abril	209.000,13	175.630,36	19,0%
TOTAL	778.561,61	659.333,95	18,08%

Fuente: Alvarez Mestra, 2012.

Donde;

$$\% \text{ Incremento} = \frac{(\text{Venta Bruta 2.012} - \text{Venta Bruta 2.011}) * 100}{\text{Venta Bruta 2.011}}$$

Del *Cuadro 40* se puede observar lo siguiente:

- Con respecto a las ventas del primer cuatrimestre del año 2.012 en comparación al primer cuatrimestre del año 2.011, el comportamiento es la de mantener una tendencia similar, sostenida y estable, de acuerdo a los distintos eventos que se realizan a lo largo de esos meses, como se muestra en el *Cuadro 39*, los cuales definitivamente constituyen el principal motivo para que los clientes visiten el local con más frecuencia; y en vista de que estos eventos son realizados anualmente y en las mismas épocas de cada año, la proyección para el resto del año 2012 se mantendrá considerando esta tendencia.
- Las ventas del mes de Febrero de los años 2.011 y 2.012 decayeron en relación a las ventas del mes de Enero de los dos (2) años. Esto se debe principalmente a que en el mes de Febrero no se realizan las programaciones hípicas y deportivas atractivas para los clientes; además de que no contamos con tres días de facturación en comparación con el mes de Enero.

- Las ventas de los meses siguientes como: Marzo y Abril, se aprecia un incremento sostenido mes a mes.
- Las ventas de los meses del primer cuatrimestre del año 2.012 alcanzaron un incremento comparativo con el mes similar del año anterior, de un 18,08% en promedio por mes.

Por las razones expuestas en los puntos anteriores, se considerará las mismas tendencias en ventas para las estimaciones de los meses siguientes del año 2.012, que será de 18,08% en promedio mensual, como incremento en ventas de un mes en comparación al mismo mes del año anterior. En el mismo orden de ideas, se considerará el Ingreso Adicional Mensual de Bs. 92.275,00, como implementación de la estrategia de mercado, según los resultados obtenidos en la *Sección I, Parte II de Medición y Pronóstico de Mercado de esta investigación (Proyección de Ventas del Mercado Objetivo: Cuadro 23)*.

En tal sentido, se realizarán las proyecciones de los estados financieros: Estado de Resultados y Estado de Flujo de Efectivo Pro-forma de la manera siguiente:

- Mensual, para los meses de 2.012.
- Anual, para los años 2.013, 2.014, 2.015 y 2.016.

Para proyectar dichos estados financieros anuales, es importante destacar dos (2) escenarios, de los cuales uno de ellos será de acuerdo a la tendencia de la inflación de los últimos años, el otro estimará una tendencia referida por algunos analistas, como lo siguiente: la tasa de inflación del mes de marzo 2012 cerró en 0,9%, y el acumulado del trimestre está en 3,5%. Con estas cifras algunos analistas ven el ambiente inflacionario con optimismo y ven que el año 2012 se va a ver favorecido por esta desaceleración inflacionaria. El Banco Central de Venezuela (BCV) estimó una inflación para el año 2012 de 20% ó 22%. Después de los resultados del primer trimestre, Nelson Merentes, presidente del BCV pronosticó entre 22 y 24% de inflación al cierre de este año. En cuanto a la inflación del mes de marzo de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas en 0,5%, por debajo del general del

mes, y de Restaurantes y Hoteles en 1,7%, por encima.⁴⁶ Sin embargo, José Luis Cedeño (Abril 2012), a través de la Agencia Carabobeña de Noticias (ACN), publica que el Fondo Monetario Internacional (FMI) estima para Venezuela una inflación de 31,6% para el año 2012,⁴⁷ después de haber pronosticado un 29,8% para el año 2011.⁴⁸

Ahora bien, puntualizando lo siguiente para las proyecciones de los estados financieros de los años 2013, 2014, 2015, 2016:

- ✓ El incremento en ventas de un año a otro será de 34.4%⁴⁹, inflación anual del sector de alimentos y bebidas no alcohólicas de los dos (2) últimos años, la cual en la última década ha sido mayor a la inflación anual generalizada, al igual que la inflación del sector de Restaurantes y Hoteles, esto como primer escenario. Como segundo escenario, 24% de inflación, considerando la mejora en el sector de alimentos y bebidas en comparación con la tasa de inflación general, y como un escenario optimista por considerar este año, un año electoral y que los resultados de las elecciones pueden revertirse.
- ✓ El costo de los ingredientes se estimará en 43%, como una aproximación de los dos años anteriores (2011 y 2012), el cual refleja el costo máximo de los productos vendidos sin que se considere el cobro de las ventas a crédito que se hace a los clientes. Adicionalmente, consecuentemente se realizarán los ajustes toda vez que se verifique algún incremento notorio en la inflación.
- ✓ Los sueldos y salarios se incrementarán de acuerdo a lo estipulado por el Gobierno Venezolano⁵⁰. Para el año 2009 el incremento fue de 20%, 2010 (25%), 2011 (25%) y 2012 (32.25%), sin embargo; este último no se

⁴⁶ Infolatam (Abril 2012). *Venezuela: la inflación cierra en 0,9% marzo y mantiene ritmo de desaceleración*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.infolatam.com/2012/04/03/venezuela-la-inflacion-cierra-en-09-marzo-y-mantiene-ritmo-de-desaceleracion/>. [Consulta: 2012, Mayo 02].

⁴⁷ Cedeño, Luis (Abril 2012). *FMI estima 31,6% de inflación en Venezuela para 2012*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.acn.com.ve/porta/economia/item/45439-fmi-estima-316-de-inflaci%C3%B3n-en-venezuela-para-2012>. [Consulta: 2012, Mayo 02].

⁴⁸ Diario del Pueblo (Abril 2011). *FMI: inflación en Venezuela alcanzará 29,8% en 2011*. Vía El Nacional. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.diariodelpueblo.com.ve/economia.php?vermas=4220>. [Consulta: 2012, Mayo 02].

⁴⁹ Huerta, José. *La Inflación en Venezuela*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.josebhuerta.com/inflacion.htm>. [Consulta: 2012, Mayo 02].

⁵⁰ Rombiola, N. (Abril 2012, 09). *Salario Mínimo Venezuela*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.cambiobolivar.com/salario-minimo-venezuela/>. [Consulta: 2012, Junio 02].

Pozzolongu, Anna. (Abril 2011, 26). *Chávez Anunció Aumento de 25% de Salario Mínimo en Dos Partes*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.eltiempo.com.ve/venezuela/economia/chavez-anuncio-aumento-de-25-de-salario-minimo-en-dos-partes/19575>. [Consulta: 2012, Junio 02].

considerará por ser un año electoral. Se estimará un 25% de sueldos y salarios para los próximos años. En el *Anexo F (F-1)* se aprecia el Evolutivo de las proyecciones de dichos Sueldos y Salarios.

- ✓ En relación a las Utilidades, Vacaciones, Prestaciones Sociales, SSO, Seguro Paro Forzoso, LPH e INCE, se utilizará la misma tabla de cálculo que se utilizó para el cálculo de todas estas partidas en los distintos incrementos de sueldos y salarios durante el año 2012, la cual está referida en el *Anexo D (D-1, D-2)* y *Anexo E (E-1, E-2)*.
- ✓ Para los Intereses de Prestaciones Sociales⁵¹ se estimará 15,315% de Prestaciones Sociales como promedio de la tasa de Interés Aplicable del primer cuatrimestre del año 2012.
- ✓ Para la estimación de la U.T. (unidad tributaria) se considerará un incremento de 19% a la U.T.⁵² del año anterior, de acuerdo al promedio de su evolución en los últimos cinco (5) años: 2008 (22%), 2009 (19,56%), 2010 (18%), 2011 (17.5%) y 2012 (18.4%). En el *Anexo F (F-2)*, se aprecia el Evolutivo de las proyecciones de la Unidad Tributaria.
- ✓ Para el Bono de Alimentación⁵³ se estimará un 35% de la U.T. al año correspondiente. Dicho valor debe ser entre 25% y 50% de la U.T.
- ✓ Los ingresos correspondientes a TD (tarjeta de débito) es aproximadamente el 1% de la Venta Bruta Mensual y la comisión es del 1% por referirse a un negocio que opera en un local de juegos de envite y azar.
- ✓ Los ingresos correspondientes a TC (tarjeta de crédito) es aproximadamente el 19% de la Venta Bruta Mensual y la comisión es del 8% por referirse a un negocio que opera en un local de juegos de envite y azar.
- ✓ Se estimará un 20% adicional del Costo de Ingredientes para las Compras.
- ✓ Se invertirá Bs. 200.000,00 para capital de trabajo, específicamente para adquisición de licores, los cuales han sido susceptibles de manera

⁵¹ BCV. (2012, Mayo 04). *Tasa de Interés Aplicable al Cálculo de los Intereses sobre Prestaciones Sociales*. [Datos en Línea]. Disponible: <http://www.bcv.org.ve/cuadros/1/1318.asp>. [Consulta: 2012, Junio 02].

⁵² MEL (Febrero 2011). *Aumento de la Unidad Tributaria (2011) en 17.5% a 76 Bolívars Fuertes*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.venelogia.com/archivos/5490/>. [Consulta: 2012, Junio 02].

⁵³ Actualidad 24. *Cálculo del Cesta Ticket o Bono de Alimentación en Venezuela*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.actualidad-24.com/2010/07/calculo-del-cesta-ticket-en-venezuela.html>. [Consulta: 2012, Junio 02].

importante a la inflación⁵⁴ en los últimos años, y que generan un retorno de la inversión en un corto plazo. La inflación de este rubro los últimos cinco (5) años ha sido: 2007 (78,14%), 2008 (28,30%), 2009 (47,70%), 2010 (48,50%) y 2011 (27,4%). Esta inversión se hará a través de un préstamo bancario (Banesco), a una tasa de interés de 24%, 3% de comisión flat sobre el monto otorgado y, pagadero a 18 meses. Los montos relacionados a dicho préstamo son: Capital de Trabajo (Bs. 194.000,00), Comisión Flat (Bs. 6.000,00), Cuota Crédito Abono a Capital (Bs. 11.111,11) y Cuota Crédito Abono a Intereses (Bs. 2.666,67).

- ✓ Se considerará el consumo de Licores vs. Comida en un 70% vs. 30% para estimar el período de retorno de la inversión, y la disminución del renglón Compras de Ingredientes en el Estado de Flujo de Efectivo en la misma proporción, es decir, 70% referido a compras por licores. Esta disminución se hará en los meses correspondientes en que se recuperará la inversión.
- ✓ Para el cálculo del VPN y TIR se utilizó como inversión inicial la compra de licores por préstamo bancario (Bs. 194.000,00) más las compras de ingredientes (comida + licor) que se generan por la operación corriente del negocio. Esto se puede ver en el Estado de Flujo de Efectivo en el mes de Julio de 2012 en el renglón de Compras de Ingredientes. Esto, como inversión inicial para descontar los flujos de efectivo siguientes que son generados por dicha operación, a una tasa de descuento del 24%.

A continuación, se presentan los estados financieros actuales y pro-forma:

⁵⁴ Huerta, José. *La Inflación en Venezuela*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.josebhuerta.com/inflacion.htm>. [Consulta: 2012, Mayo 28].

EMPRESA "Q"
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS
AÑO 2011 (En Meses)
(En Miles de Bolívares Fuertes)

	ENE'11		FEB'11		MAR'11		ABR'11		MAY'11		JUN'11		JUL'11	
INGRESOS														
Venta Bruta	162,164.53		149,699.23		171,839.82		175,630.36		177,322.94		179,724.75		185,850.76	
(-) IVA (12%)	17,374.77		16,039.20		18,411.41		18,817.54		18,998.89		19,256.22		19,912.58	
Ingresos por Ventas (Venta Neta + 10% Servicio)	144,789.76		133,660.03		153,428.41		156,812.82		158,324.05		160,468.53		165,938.18	
(-) Servicio (10%)	13,162.71		12,150.91		13,948.04		14,255.71		14,393.10		14,588.05		15,085.29	
Ingreso por Ventas Netas	131,627.05		121,509.12		139,480.37		142,557.11		143,930.96		145,880.48		150,852.89	
Ventas a Crédito	12,973.16		8,981.95		12,028.79		14,050.43		15,959.06		14,377.98		13,009.55	
(-) IVA (12%)	1,389.98		962.35		1,288.80		1,505.40		1,709.90		1,540.50		1,393.88	
Ingresos por Ventas a Crédito (Venta a Crédito + 10% Servicio)	11,583.18		8,019.60		10,739.99		12,545.03		14,249.16		12,837.48		11,615.67	
(-) Servicio (10%)	1,053.02		729.05		976.36		1,140.46		1,295.38		1,167.04		1,055.97	
Ingreso por Ventas a Crédito	10,530.16		7,290.55		9,763.63		11,404.57		12,953.77		11,670.44		10,559.70	
TOTAL INGRESO NETO	121,096.89	100.00%	114,218.57	100.00%	129,716.75	100.00%	131,152.54	100.00%	129,977.17	100.00%	134,210.04	100.00%	140,293.19	100.00%
EGRESOS														
Costo de ingredientes	54,002.28		49,847.46		55,132.11		57,123.03		56,341.38		56,128.19		57,315.16	
TOTAL COSTO DE VENTAS	54,002.28	44.59%	49,847.46	43.64%	55,132.11	42.50%	57,123.03	43.55%	56,341.38	43.02%	56,128.19	41.82%	57,315.16	40.85%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	67,094.61	55.41%	64,371.11	56.36%	74,584.64	57.50%	74,029.51	56.45%	74,635.79	56.98%	78,081.85	58.18%	82,978.03	59.15%
GASTOS OPERACIONALES														
Nómina Empleados (Salario)	11,143.34	9.20%	11,143.34	9.76%	11,143.34	8.59%	11,143.34	8.50%	12,644.82	9.65%	12,644.82	9.42%	12,644.82	9.01%
Gastos Prestaciones Sociales	1,857.22	1.53%	1,857.22	1.63%	1,857.22	1.43%	1,857.22	1.42%	2,107.47	1.61%	2,107.47	1.57%	2,107.47	1.50%
Gastos Vacaciones	866.70	0.72%	866.70	0.76%	866.70	0.67%	866.70	0.66%	983.49	0.75%	983.49	0.73%	983.49	0.70%
Gastos Utilidades	464.31	0.38%	464.31	0.41%	464.31	0.36%	464.31	0.35%	526.87	0.40%	526.87	0.39%	526.87	0.38%
Gastos Intereses sobre Prestaciones Sociales	302.54	0.25%	304.03	0.27%	297.16	0.23%	304.03	0.23%	350.68	0.27%	339.09	0.25%	348.15	0.25%
Gastos S.S.O.	1,542.92	1.27%	1,234.34	1.08%	1,542.92	1.19%	1,234.34	0.94%	1,750.82	1.34%	1,400.66	1.04%	1,750.82	1.25%
Gastos Seguro Paro Forzoso	192.87	0.16%	154.29	0.14%	192.87	0.15%	154.29	0.12%	218.85	0.17%	170.88	0.13%	218.85	0.16%
Gastos L.P.H.	334.30	0.28%	334.30	0.29%	334.30	0.26%	334.30	0.25%	379.34	0.29%	379.34	0.28%	379.34	0.27%
Gastos INCE	234.47	0.19%	234.47	0.21%	234.47	0.18%	234.47	0.18%	266.07	0.20%	266.07	0.20%	266.07	0.19%
Bono Alimentación	4,264.00	3.52%	4,264.00	3.73%	4,264.00	3.29%	4,264.00	3.25%	4,680.00	3.57%	4,680.00	3.49%	4,680.00	3.34%
Hidrocapital	1,040.00	0.86%	1,040.00	0.91%	1,040.00	0.80%	1,040.00	0.79%	1,040.00	0.79%	1,040.00	0.77%	1,040.00	0.74%
Energía Eléctrica	1,200.00	0.99%	1,200.00	1.05%	1,200.00	0.93%	1,200.00	0.91%	1,200.00	0.92%	1,200.00	0.89%	1,200.00	0.86%
Gas	1,120.00	0.92%	1,120.00	0.98%	1,120.00	0.86%	1,120.00	0.85%	1,120.00	0.86%	1,120.00	0.83%	1,120.00	0.80%
Teléfono	640.00	0.53%	640.00	0.56%	640.00	0.49%	640.00	0.49%	640.00	0.49%	640.00	0.48%	640.00	0.46%
Alquiler	2,800.00	2.31%	2,800.00	2.45%	2,800.00	2.16%	2,800.00	2.13%	2,800.00	2.14%	2,800.00	2.09%	2,800.00	2.00%
Licencia de Industria y Comercio (4.25% Venta Bruta)	6,891.99	5.69%	6,362.22	5.57%	7,303.19	5.63%	7,464.29	5.69%	7,536.22	5.75%	7,636.30	5.69%	7,898.66	5.63%
Patente de Licores (40 U.T. anual)					3,040.00	2.34%								
Permiso de Bomberos (5.01 U.T. anual)					380.76	0.29%								
Permiso Sanitario (12 U.T. anual)					912.00	0.70%								
Permiso Conformación Sanitaria (10 U.T. anual)					760.00	0.59%								
Publicidad y Propaganda														
Artículos de Operaciones (1% aprox. Venta Neta)	1,213.56	1.00%	1,416.09	1.24%	1,243.66	0.96%	1,012.94	0.77%	842.81	0.64%	1,926.33	1.44%	1,832.15	1.31%
Artículos de Limpieza (0.4% aprox. Venta Neta)	576.51	0.48%	456.04	0.40%	567.92	0.44%	728.23	0.56%	435.72	0.33%	524.32	0.39%	803.41	0.57%
Reparación y Mantenimiento (1% aprox. Venta Neta)	1,216.27	1.00%	1,315.09	1.15%	1,594.80	1.23%	1,115.71	0.85%	1,209.31	0.92%	2,232.58	1.66%	1,322.86	0.94%
Agasajos al Personal					4,800.00	3.70%								
Dotación del Personal					48,599.63	37.47%								
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	37,901.01	31.30%	37,206.44	32.57%	48,599.63	37.47%	37,978.18	28.96%	40,732.48	31.10%	42,624.42	31.76%	42,562.96	30.34%
UTILIDAD EN OPERACIONES	29,193.60	24.11%	27,164.66	23.78%	25,985.01	20.03%	36,051.33	27.49%	33,903.31	25.88%	35,457.43	26.42%	40,415.07	28.81%
GASTOS ADMINISTRATIVOS														
Sueldos y Salarios	5,900.00	4.87%	5,900.00	5.17%	5,900.00	4.55%	5,900.00	4.50%	6,500.00	4.96%	6,500.00	4.84%	6,500.00	4.63%
Gastos Prestaciones Sociales	983.33	0.81%	983.33	0.86%	983.33	0.76%	983.33	0.75%	1,083.33	0.81%	1,083.33	0.81%	1,083.33	0.77%
Gastos Vacaciones	458.89	0.38%	458.89	0.40%	458.89	0.35%	458.89	0.35%	505.56	0.39%	505.56	0.38%	505.56	0.36%
Gastos Utilidades	245.83	0.20%	245.83	0.22%	245.83	0.19%	245.83	0.19%	270.83	0.21%	270.83	0.20%	270.83	0.19%
Gastos Intereses sobre Prestaciones Sociales	160.19	0.13%	160.97	0.14%	157.33	0.12%	160.97	0.12%	180.27	0.14%	174.31	0.13%	178.97	0.13%
Bono Alimentación	1,066.00	0.88%	1,066.00	0.93%	1,066.00	0.82%	1,066.00	0.81%	1,170.00	0.89%	1,170.00	0.87%	1,170.00	0.83%
Bonificación Única y Especial							2,000.00	1.52%						
Gastos S.S.O.	816.92	0.67%	653.54	0.57%	816.92	0.63%	653.54	0.50%	900.00	0.69%	720.00	0.54%	900.00	0.64%
Gastos Seguro Paro Forzoso	102.12	0.08%	81.69	0.07%	102.12	0.08%	81.69	0.06%	112.50	0.09%	90.00	0.07%	112.50	0.08%
Gastos L.P.H.	177.00	0.15%	177.00	0.15%	177.00	0.14%	177.00	0.13%	195.00	0.15%	195.00	0.15%	195.00	0.14%
Gastos INCE	124.15	0.10%	124.15	0.11%	124.15	0.10%	124.15	0.09%	136.77	0.10%	136.77	0.10%	136.77	0.10%
Seguro (atención médica al personal)	960.00	0.79%	960.00	0.84%	960.00	0.74%	960.00	0.73%	960.00	0.73%	960.00	0.72%	960.00	0.68%
Gastos de Representación	2,300.60	1.90%	1,832.13	1.60%	1,756.09	1.35%	2,544.85	1.94%	1,616.43	1.23%	1,996.06	1.49%	2,127.78	1.52%
Papelaría y Artículos de Oficina (0.5% aprox. Venta Neta)	558.14	0.46%	707.55	0.62%	687.40	0.53%	672.79	0.51%	789.65	0.60%	739.40	0.55%	654.26	0.47%
Reparación y Mantenimiento de Equipos de Oficina	968.78	0.80%			1,215.84	0.94%							1,096.62	0.78%
Honorarios Profesionales (Contador)	700.00	0.58%	700.00	0.61%	700.00	0.54%	700.00	0.53%	700.00	0.53%	700.00	0.52%	700.00	0.50%
Gastos Imprevistos			913.75	0.80%							1,073.68	0.80%		
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	15,521.94	12.82%	14,964.83	13.10%	15,350.90	11.83%	16,729.04	12.76%	15,120.34	11.54%	16,314.94	12.16%	16,591.82	11.83%
UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	13,671.66	11.29%	12,199.83	10.68%	10,634.11	8.20%	19,322.29	14.73%	18,782.97	14.34%	19,142.49	14.26%	23,823.25	16.98%
Utilidad en operaciones - Gastos Administrativos														
UTILIDAD ANTES DE I.S.L.R. Y RESERVAS	13,671.66	11.29%	12,199.83	10.68%	10,634.11	8.20%	19,322.29	14.73%	18,782.97	14.34%	19,142.49	14.26%	23,823.25	16.98%
I.S.L.R. (Aprox. 30% Utilidad antes de ISLR y Reservas)	4,101.50	3.39%	3,659.95	3.20%	3,190.23	2.46%	5,796.69	4.42%	5,634.89	4.30%	5,742.75	4.28%	7,146.97	5.09%
Reserva Legal (8% de las Utilidades del año anterior hasta 10% si hay utilidad)														
UTILIDAD NETA	9,570.16	7.90%	8,539.88	7.48%	7,443.88	5.74%	13,525.60	10.31%	13,148.08	10.04%	13,399.74	9.98%	16,676.27	11.89%
PUNTO DE EQUILIBRIO														
Costos Fijos	39,697.10		39,168.41		44,781.63		41,168.41		43,422.67		42,808.69		43,418.84	
Costos Variables		55.93%		55.03%		57.28%		53.88%		52.51%		53.84%		52.07%
Punto de Equilibrio	90,075.09		87,091.94		104,824.50		89,259.04		91,428.66		92,740.69		90,588.62	

EMPRESA "Q"
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS
AÑO 2011 (En Meses)
(En Miles de Bolívares Fuertes)

	AGO'11		SEP'11		OCT'11		NOV'11		DIC'11		TOTAL	
INGRESOS												
Venta Bruta		131,633.22		128,424.55		179,122.17		177,058.18		163,152.21		1,981,622.72
(-) IVA (12%)		14,103.56		13,759.77		19,191.66		18,970.52		17,480.59		212,316.72
Ingresos por Ventas (Venta Neta + 10% Servicio)		117,529.66		114,664.78		159,930.51		158,087.66		145,671.62		1,769,306.00
(-) Servicio (10%)		10,684.51		10,424.07		14,539.14		14,371.61		13,242.87		160,846.00
Ingreso por Ventas Netas		106,845.15		104,240.71		145,391.37		143,716.06		132,428.74		1,608,460.00
Ventas a Crédito		6,581.66		5,136.98		8,956.11		7,082.33		9,789.13		128,927.14
(-) IVA (12%)		705.18		550.39		959.58		758.82		1,048.84		13,813.62
Ingresos por Ventas a Crédito (Venta a Crédito + 10% Servicio)		5,876.48		4,586.59		7,996.53		6,323.51		8,740.30		115,113.52
(-) Servicio (10%)		534.23		416.96		726.96		574.86		794.57		10,464.87
Ingreso por Ventas a Crédito		5,342.26		4,169.63		7,269.57		5,748.64		7,945.72		104,648.65
6.51%												
TOTAL INGRESO NETO		101,502.89	100.00%	100,071.08	100.00%	138,121.80	100.00%	137,967.41	100.00%	124,483.02	100.00%	1,503,811.35
100.00%												
EGRESOS												
Costo de ingredientes		44,123.56		44,438.32		57,225.55		56,734.04		53,976.12		642,387.20
TOTAL COSTO DE VENTAS		44,123.56	43.47%	44,438.32	44.41%	57,225.55	41.43%	56,734.04	41.12%	53,976.12	43.36%	642,387.20
42.72%												
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		57,379.33	56.53%	55,632.76	55.59%	80,896.25	58.57%	81,233.37	58.88%	70,506.90	56.64%	861,424.15
57.28%												
GASTOS OPERACIONALES												
Nómina Empleados (Salario)		12,644.82	12.46%	13,989.26	13.98%	13,989.26	10.13%	13,989.26	10.14%	13,989.26	11.24%	151,109.68
10.05%												
Gastos Prestaciones Sociales		2,107.47	2.08%	2,331.54	2.33%	2,331.54	1.69%	2,331.54	1.69%	2,331.54	1.87%	25,184.95
1.67%												
Gastos Vacaciones		983.49	0.97%	1,088.05	1.09%	1,088.05	0.79%	1,088.05	0.79%	1,088.05	0.87%	11,752.98
0.78%												
Gastos Utilidades		526.87	0.52%	582.89	0.58%	582.89	0.42%	582.89	0.42%	582.89	0.47%	6,296.24
0.42%												
Gastos Intereses sobre Prestaciones Sociales		335.93	0.33%	373.05	0.37%	382.14	0.28%	359.76	0.26%	350.43	0.28%	4,046.99
0.27%												
Gastos S.S.O.		1,750.82	1.72%	1,549.58	1.55%	1,936.97	1.40%	1,549.58	1.12%	1,936.97	1.56%	19,180.76
1.28%												
Gastos Seguro Paro Forzoso		218.85	0.22%	193.70	0.19%	242.12	0.18%	193.70	0.14%	242.12	0.19%	2,397.59
0.16%												
Gastos L.P.H.		379.34	0.37%	419.68	0.42%	419.68	0.30%	419.68	0.30%	419.68	0.34%	4,533.29
0.30%												
Gastos INCE		266.07	0.26%	294.36	0.29%	294.36	0.21%	294.36	0.21%	294.36	0.24%	3,179.60
0.21%												
Bono Alimentación		4,680.00	4.61%	5,928.00	5.92%	5,928.00	4.29%	5,928.00	4.30%	5,928.00	4.76%	59,488.00
3.96%												
Hidrocapital		1,040.00	1.02%	1,040.00	1.04%	1,040.00	0.75%	1,040.00	0.75%	1,040.00	0.84%	12,480.00
0.83%												
Energía Eléctrica		1,200.00	1.18%	1,200.00	1.20%	1,200.00	0.87%	1,200.00	0.87%	1,200.00	0.96%	14,400.00
0.96%												
Gas		1,120.00	1.10%	1,120.00	1.12%	1,120.00	0.81%	1,120.00	0.81%	1,120.00	0.90%	13,440.00
0.89%												
Teléfono		640.00	0.63%	640.00	0.64%	640.00	0.46%	640.00	0.46%	640.00	0.51%	7,680.00
0.51%												
Alquiler		2,800.00	2.76%	2,800.00	2.80%	2,800.00	2.03%	2,800.00	2.03%	2,800.00	2.25%	33,600.00
2.23%												
Licencia de Industria y Comercio (4.25% Venta Bruta)		5,594.41	5.51%	5,458.04	5.45%	7,612.69	5.51%	7,524.97	5.45%	6,933.97	5.57%	84,218.97
5.60%												
Patente de Licores (40 U.T. anual)												3,040.00
0.20%												
Permiso de Bomberos (5.01 U.T. anual)												380.76
0.03%												
Permiso Sanitario (12 U.T. anual)												912.00
0.06%												
Permiso Conformación Sanitaria (10 U.T. anual)												760.00
0.05%												
Publicidad y Propaganda												0.00
0.00%												
Artículos de Operaciones (1% aprox. Venta Neta)		323.62	0.32%	332.14	0.33%	983.40	0.71%	1,347.43	0.98%	2,324.97	1.87%	14,799.10
0.98%												
Artículos de Limpieza (0.4% aprox. Venta Neta)		387.38	0.38%	515.96	0.52%	552.49	0.40%	554.76	0.40%	309.71	0.25%	6,412.45
0.43%												
Reparación y Mantenimiento (1% aprox. Venta Neta)		1,015.03	1.00%	1,412.42	1.41%	1,253.91	0.91%	1,137.16	0.82%	1,324.29	1.06%	16,149.43
1.07%												
Agasajos al Personal		960.00	0.95%							1,860.00	1.49%	2,820.00
0.19%												
Dotación del Personal												4,800.00
0.32%												
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		38,974.10	38.40%	41,268.67	41.24%	44,397.50	32.14%	44,101.13	31.96%	46,716.24	37.53%	503,062.77
33.45%												
UTILIDAD EN OPERACIONES		18,405.23	18.13%	14,364.09	14.35%	36,498.75	26.43%	37,132.24	26.91%	23,790.65	19.11%	358,361.38
23.83%												
GASTOS ADMINISTRATIVOS												
Sueldos y Salarios		6,500.00	6.40%	7,300.00	7.29%	7,300.00	5.29%	7,300.00	5.29%	7,300.00	5.86%	78,800.00
5.24%												
Gastos Prestaciones Sociales		1,083.33	1.07%	1,216.67	1.22%	1,216.67	0.88%	1,216.67	0.88%	1,216.67	0.98%	13,133.33
0.87%												
Gastos Vacaciones		505.56	0.50%	567.78	0.57%	567.78	0.41%	567.78	0.41%	567.78	0.46%	6,128.89
0.41%												
Gastos Utilidades		270.83	0.27%	304.17	0.30%	304.17	0.22%	304.17	0.22%	304.17	0.24%	3,283.33
0.22%												
Gastos Intereses sobre Prestaciones Sociales		172.68	0.17%	194.67	0.19%	199.41	0.14%	187.73	0.14%	182.87	0.15%	2,110.36
0.14%												
Bono Alimentación		1,170.00	1.15%	1,482.00	1.48%	1,482.00	1.07%	1,482.00	1.07%	1,482.00	1.19%	14,872.00
0.99%												
Bonificación Única y Especial		2,000.00	1.97%							2,000.00	1.61%	6,000.00
0.40%												
Gastos S.S.O.		900.00	0.89%	808.62	0.81%	1,010.77	0.73%	808.62	0.59%	1,010.77	0.81%	9,999.69
0.66%												
Gastos Seguro Paro Forzoso		112.50	0.11%	101.08	0.10%	126.35	0.09%	101.08	0.07%	126.35	0.10%	1,249.96
0.08%												
Gastos L.P.H.		195.00	0.19%	219.00	0.22%	219.00	0.16%	219.00	0.16%	219.00	0.18%	2,364.00
0.16%												
Gastos INCE		136.77	0.13%	153.60	0.15%	153.60	0.11%	153.60	0.11%	153.60	0.12%	1,658.08
0.11%												
Seguro (atención médica al personal)		960.00	0.95%	960.00	0.96%	960.00	0.70%	960.00	0.70%	960.00	0.77%	11,520.00
0.77%												
Gastos de Representación		1,655.78	1.63%	1,571.14	1.57%	2,063.65	1.49%	1,984.73	1.44%	2,062.51	1.66%	23,511.75
1.56%												
Papelaría y Artículos de Oficina (0.5% aprox. Venta Neta)		514.23	0.51%	391.20	0.39%	926.96	0.67%	828.58	0.60%	642.14	0.52%	8,112.30
0.54%												
Reparación y Mantenimiento de Equipos de Oficina						763.13	0.55%					4,044.57
0.27%												
Honorarios Profesionales (Contador)		700.00	0.69%	700.00	0.70%	700.00	0.51%	700.00	0.51%	700.00	0.56%	8,400.00
0.56%												
Gastos Imprevistos								1,103.74	0.80%			3,091.17
0.21%												
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		16,876.69	16.63%	15,969.91	15.96%	17,993.48	13.03%	17,917.69	12.99%	18,927.85	15.21%	198,279.44
13.19%												
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO		1,528.54	1.51%	-1,605.82	-1.60%	18,505.27	13.40%	19,214.55	13.93%	4,862.81	3.91%	160,081.94
10.65%												
UTILIDAD EN OPERACIONES - Gastos Administrativos												
UTILIDAD ANTES DE I.S.L.R. Y RESERVAS		1,528.54	1.51%	-1,605.82	-1.60%	18,505.27	13.40%	19,214.55	13.93%	4,862.81	3.91%	160,081.94
10.65%												
I.S.L.R. (Aprox. 30% Utilidad antes de ISLR y Reservas)		458.56	0.45%	-481.75	-0.48%	5,551.58	4.02%	5,764.36	4.18%	1,458.84	1.17%	48,024.58
3.19%												
Reserva Legal (5% de las Utilidades del año anterior hasta 10% si hay utilidad)												
UTILIDAD NETA		1,069.98	1.05%	-1,124.08	-1.12%	12,953.69	9.38%	13,450.18	9.75%	3,403.97	2.73%	112,057.36
7.45%												
PUNTO DE EQUILIBRIO												
Costos Fijos		45,400.34		47,557.68		48,234.76		47,537.45		50,186.50		533,382.48
Costos Variables			53.77%		54.08%		51.68%		51.62%		55.78%	
Punto de Equilibrio		98,196.79		103,568.14		99,824.23		98,253				

EMPRESA "Q"
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS
AÑO 2012 (En Meses)
(En Miles de Bolívares Fuertes)

	ENE'12	FEB'12	MAR'12	ABR'12	MAY'12	JUN'12	JUL'12
INGRESOS							
Venta Bruta	190.056.83	176.046.30	203.458.35	209.000.13	301.657.93	304.493.98	311.727.58
(-) IVA (12%)	20.363.23	18.862.10	21.799.11	22.392.87	32.320.49	32.624.36	33.399.38
Ingresos por Ventas (Venta Neta + 10% Servicio)	169.693.60	157.184.20	181.659.24	186.607.26	269.337.44	271.869.63	278.328.19
(-) Servicio (10%)	15.426.69	14.289.47	16.514.48	16.964.30	24.485.22	24.715.42	25.302.56
Ingreso por Ventas Netas	154,266.91	142,894.72	165,144.76	169,642.96	244,852.21	247,154.21	253,025.63
Ventas a Crédito	9.502.84	8.802.32	14.242.08	13.585.01	19.607.77	19.792.11	20.262.29
(-) IVA (12%)	1.018.16	943.11	1.525.94	1.455.54	2.100.93	2.120.58	2.170.96
Ingresos por Ventas a Crédito (Venta Neta + 10% Servicio)	8.484.68	7.859.21	12.716.15	12.129.47	17.506.83	17.671.53	18.091.33
(-) Servicio (10%)	771.33	714.47	1.156.01	1.102.68	1.591.54	1.606.50	1.644.67
Ingreso por Ventas a Crédito	7,713.35	7,144.74	11,560.13	11,026.79	15,915.39	16,065.02	16,446.67
TOTAL INGRESO NETO	146,553.56 100.00%	135,749.99 100.00%	153,584.63 100.00%	158,616.17 100.00%	228,936.82 100.00%	231,089.18 100.00%	236,578.96 100.00%
COSTO DE VENTAS							
Costo de Ingredientes	63.418.34	59.096.14	64.789.02	67.734.90	98.442.83	99.368.35	101.728.95
TOTAL COSTO DE VENTAS	63,418.34 43.27%	59,096.14 43.53%	64,789.02 42.18%	67,734.90 42.70%	98,442.83 43.00%	99,368.35 43.00%	101,728.95 43.00%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	83,135.22 56.73%	76,653.85 56.47%	88,795.61 57.82%	90,881.27 57.30%	130,493.99 57.00%	131,720.84 57.00%	134,850.01 57.00%
GASTOS OPERACIONALES							
Nómina Empleados (Salario)	13.989.26 9.55%	13.989.26 10.31%	13.989.26 9.11%	13.989.26 8.82%	17.838.08 7.79%	17.838.08 7.72%	17.838.08 7.54%
Gastos Prestaciones Sociales	2.331.54 1.59%	2.331.54 1.72%	2.331.54 1.52%	2.331.54 1.47%	2.973.01 1.30%	2.973.01 1.29%	2.973.01 1.26%
Gastos Vacaciones	1.088.05 0.74%	1.088.05 0.80%	1.088.05 0.71%	1.088.05 0.69%	1.387.41 0.61%	1.387.41 0.60%	1.387.41 0.59%
Gastos Utilidades	582.89 0.40%	582.89 0.43%	582.89 0.38%	582.89 0.37%	743.25 0.32%	743.25 0.32%	743.25 0.31%
Gastos Intereses sobre Prestaciones Sociales	366.05 0.25%	353.93 0.26%	348.03 0.23%	359.29 0.23%	455.32 0.20%	455.32 0.20%	455.32 0.19%
Gastos S. S. O.	1.936.97 1.32%	1.549.58 1.14%	1.936.97 1.29%	1.549.58 0.98%	2.469.89 1.08%	1.975.91 0.86%	2.469.89 1.04%
Gastos Seguro Para Forzoso	242.12 0.17%	193.70 0.14%	242.12 0.16%	193.70 0.12%	308.74 0.13%	246.99 0.11%	308.74 0.13%
Gastos L. P. H.	419.68 0.29%	419.68 0.31%	419.68 0.27%	419.68 0.26%	535.14 0.23%	535.14 0.23%	535.14 0.23%
Gastos INCE	294.36 0.20%	294.36 0.22%	294.36 0.19%	294.36 0.19%	375.34 0.16%	375.34 0.16%	375.34 0.16%
Bono Alimentación	5.928.00 4.04%	5.928.00 4.37%	5.928.00 3.86%	5.928.00 3.74%	8.000.20 3.49%	8.000.20 3.46%	8.000.20 3.38%
Hidrocapital	1.300.00 0.89%	1.300.00 0.96%	1.300.00 0.85%	1.300.00 0.82%	1.300.00 0.57%	1.300.00 0.56%	1.300.00 0.55%
Energía Eléctrica	1.500.00 1.02%	1.500.00 1.10%	1.500.00 0.98%	1.500.00 0.95%	1.500.00 0.66%	1.500.00 0.65%	1.500.00 0.63%
Gas	1.400.00 0.96%	1.400.00 1.03%	1.400.00 0.91%	1.400.00 0.88%	1.400.00 0.61%	1.400.00 0.61%	1.400.00 0.59%
Teléfono	800.00 0.55%	800.00 0.59%	800.00 0.52%	800.00 0.50%	800.00 0.35%	800.00 0.35%	800.00 0.34%
Alquiler	3.500.00 2.39%	3.500.00 2.58%	3.500.00 2.28%	3.500.00 2.21%	3.500.00 1.53%	3.500.00 1.51%	3.500.00 1.48%
Licencia de Industria y Comercio (4.25% Venta Bruta)	8.077.42 5.51%	7.481.97 5.51%	8.046.86 5.63%	8.862.51 5.60%	12.820.46 5.60%	12.940.99 5.60%	13.248.42 5.60%
Patente de Licores (40 U.T. anual)			3.600.00 2.34%				
Permiso de Bomberos (5.01 U.T. anual)			450.90 0.29%				
Permiso Sanitario (12 U.T. anual)			1.080.00 0.70%				
Permiso Conformación Sanitaria (10 U.T. anual)			900.00 0.59%				
Publicidad y Propaganda				4.000.00 2.52%			
Artículos de Operaciones (1% aprox. Venta Neta)	1.556.16 1.06%	1.783.22 1.31%	1.113.03 0.72%	1.227.08 0.77%	2.289.37 1.00%		0.00%
Artículos de Limpieza (0.4% aprox. Venta Neta)	632.15 0.43%	789.63 0.58%	456.74 0.30%	715.11 0.45%	915.75 0.40%		0.00%
Reparación y Mantenimiento (1% aprox. Venta Neta)	783.91 0.53%	924.06 0.68%	1.644.78 1.07%	1.308.57 0.82%	2.289.37 1.00%		0.00%
Agasajos al Personal					2.000.00 0.87%		
Dotación del Personal			4.213.00 2.74%				
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	46,728.56 31.88%	46,209.86 34.04%	57,767.34 37.61%	51,369.61 32.39%	63,901.32 27.91%	55,971.65 24.22%	56,834.80 24.02%
UTILIDAD EN OPERACIONES	36,406.66 24.84%	30,443.99 22.43%	31,028.28 20.20%	39,511.66 24.91%	66,592.66 29.09%	75,749.19 32.78%	78,015.21 32.98%
GASTOS ADMINISTRATIVOS							
Sueldos y Salarios	7.300.00 4.96%	7.300.00 5.38%	7.300.00 4.75%	7.300.00 4.60%	8.500.00 3.71%	8.500.00 3.68%	8.500.00 3.59%
Gastos Prestaciones Sociales	1.216.67 0.83%	1.216.67 0.90%	1.216.67 0.79%	1.216.67 0.77%	1.416.67 0.62%	1.416.67 0.61%	1.416.67 0.60%
Gastos Vacaciones	567.78 0.39%	567.78 0.42%	567.78 0.37%	567.78 0.36%	661.11 0.29%	661.11 0.28%	661.11 0.28%
Gastos Utilidades	304.17 0.21%	304.17 0.22%	304.17 0.20%	304.17 0.19%	354.17 0.15%	354.17 0.15%	354.17 0.15%
Gastos Intereses sobre Prestaciones Sociales	191.02 0.13%	184.69 0.14%	187.49 0.12%	187.49 0.12%	216.96 0.09%	216.96 0.09%	216.96 0.09%
Bono Alimentación	1.482.00 1.01%	1.482.00 1.09%	1.482.00 0.96%	1.482.00 0.93%	1.600.04 0.70%	1.600.04 0.69%	1.600.04 0.68%
Bonificación Única y Especial				2.000.00 1.26%			
Gastos S. S. O.	1.010.77 0.69%	808.62 0.60%	1.010.77 0.66%	808.62 0.51%	1.176.92 0.51%	941.54 0.41%	1.176.92 0.50%
Gastos Seguro Para Forzoso	126.35 0.09%	101.08 0.07%	126.35 0.08%	101.08 0.06%	147.12 0.06%	117.69 0.05%	147.12 0.06%
Gastos L. P. H.	219.00 0.15%	219.00 0.16%	219.00 0.14%	219.00 0.14%	255.00 0.11%	255.00 0.11%	255.00 0.11%
Gastos INCE	153.60 0.10%	153.60 0.11%	153.60 0.10%	153.60 0.10%	178.85 0.08%	178.85 0.08%	178.85 0.08%
Seguro (atención médica al personal)	1.244.00 0.85%	1.244.00 0.92%	1.244.00 0.81%	1.244.00 0.78%	1.492.00 0.65%	1.492.00 0.65%	1.492.00 0.63%
Gastos de Representación	938.23 0.64%	1.186.07 0.87%	1.858.97 1.21%	1.562.91 0.99%	2.000.00 0.87%	2.000.00 0.87%	2.000.00 0.85%
Papelaría y Artículos de Oficina (0.5% aprox. Venta Neta)	387.56 0.26%	623.98 0.46%	501.33 0.33%	729.30 0.46%	1.144.68 0.50%	1.155.45 0.50%	1.182.89 0.50%
Reparación y Mantenimiento de Equipos de Oficina	818.20 0.56%		1.016.43 0.66%				1.182.89 0.50%
Honorarios Profesionales (Contador)	700.00 0.48%	700.00 0.52%	700.00 0.46%	700.00 0.44%	960.00 0.42%	960.00 0.41%	960.00 0.41%
Gastos Imprevistos		970.45 0.71%				1.848.71 0.80%	
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	16,659.34 11.37%	17,062.10 12.57%	17,883.20 11.64%	18,576.61 11.71%	20,103.52 8.78%	21,686.19 9.38%	21,324.63 9.01%
UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	19,747.32 13.47%	13,381.89 9.86%	13,145.08 8.56%	20,935.05 13.20%	46,489.14 20.31%	54,051.00 23.39%	56,690.58 23.96%
(Utilidad en operaciones - Gastos Administrativos)							
Gastos Financieros							
(-) Gasto Bancario sobre Crédito							6.000.00 2.54%
(-) Gasto por Cuota Crédito (Abono a Capital)							
(-) Gasto por Cuota Crédito (Pago Intereses)							
TOTAL GASTOS FINANCIEROS							6,000.00 2.54%
UTILIDAD ANTES DE I.S.L.R. Y RESERVAS	19,747.32 13.47%	13,381.89 9.86%	13,145.08 8.56%	20,935.05 13.20%	46,489.14 20.31%	54,051.00 23.39%	50,690.58 21.43%
I.S.L.R. (Aprox. 30% Utilidad antes de ISLR y Reservas)	5.924.20 4.04%	4.014.57 2.96%	3.943.52 2.57%	6.280.52 3.96%	13.946.74 6.09%	15.207.17 6.43%	
Reserva Legal (5% de las Utilidades del año anterior hasta 10% si hay utilidad)							
UTILIDAD NETA	13,823.13 9.43%	9,367.32 6.90%	9,201.56 5.99%	14,654.54 9.24%	32,542.40 14.21%	37,835.70 16.37%	35,483.41 15.00%
PUNTO DE EQUILIBRIO							
Costos Fijos	50.194.27	49.512.58	56.199.27	51.520.74	60.545.22	59.724.69	66.545.22
Costos Variables							
Punto de Equilibrio	105,175.60 52.28%	106,866.82 53.67%	124,470.76 54.85%	112,786.32 54.32%	129,500.75 53.25%	121,306.49 50.77%	134,286.62 50.45%

EMPRESA "Q"
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS
AÑO 2012 (En Meses)
(En Miles de Bolívares Fuertes)

	AGO'12	SEP'12	OCT'12	NOV'12	DIC'12	TOTAL						
INGRESOS												
Venta Bruta	247,707.51	243,918.71	303,782.46	301,345.30	284,925.13	3,078,120.20						
(-) IVA (12%)	26,540.09	26,134.15	32,548.12	32,287.00	30,527.69	329,798.59						
Ingresos por Ventas (Venta Neta + 10% Servicio)	221,167.42	217,784.56	271,234.34	269,058.30	254,397.44	2,748,321.61						
(-) Servicio (10%)	20,106.13	19,798.60	24,657.67	24,459.85	23,127.04	249,847.42						
Ingreso por Ventas Netas	201,061.29	197,985.96	246,576.67	244,598.46	231,270.40	2,498,474.19						
Ventas a Crédito	16,100.99	15,854.72	19,745.86	19,587.44	18,520.13	195,603.56						
(-) IVA (12%)	1,725.11	1,698.72	2,115.63	2,098.65	1,984.30	20,957.52						
Ingresos por Ventas a Crédito (Venta Neta + 10% Servicio)	14,375.88	14,156.00	17,630.23	17,488.79	16,535.83	174,646.03						
(-) Servicio (10%)	1,306.90	1,286.91	1,602.75	1,589.89	1,503.26	15,876.91						
Ingreso por Ventas a Crédito	13,068.98	12,869.09	16,027.48	15,898.90	15,032.58	158,769.12	6.35%					
TOTAL INGRESO NETO	187,992.30	185,116.88	230,549.19	228,699.56	216,237.82	2,339,705.07	100.00%					
COSTO DE VENTAS												
Costo de Ingredientes	80,836.69	79,600.26	99,136.15	98,340.81	92,982.26	1,005,474.71	1.50%					
TOTAL COSTO DE VENTAS	80,836.69	79,600.26	99,136.15	98,340.81	92,982.26	1,005,474.71	42.97%					
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	107,155.61	105,516.62	131,413.04	130,358.75	123,255.56	1,334,230.36	57.03%					
GASTOS OPERACIONALES												
Nómina Empleados (Salario)	17,838.08	9.49%	20,782.58	9.01%	20,782.58	9.61%	210,439.68	8.99%				
Gastos Prestaciones Sociales	2,973.01	1.58%	3,463.76	1.51%	3,463.76	1.60%	35,073.28	1.50%				
Gastos Vacaciones	1,387.41	0.74%	1,616.42	0.70%	1,616.42	0.75%	16,367.53	0.70%				
Gastos Utilidades	743.25	0.40%	865.94	0.38%	865.94	0.40%	8,768.32	0.37%				
Gastos Intereses sobre Prestaciones Sociales	455.32	0.24%	530.48	0.23%	530.48	0.25%	5,371.47	0.23%				
Gastos S.S.O.	1,975.91	1.05%	2,302.07	1.25%	2,302.07	1.33%	26,224.02	1.12%				
Gastos Seguro Paro Forzoso	246.99	0.13%	287.76	0.16%	287.76	0.17%	3,278.00	0.14%				
Gastos L.P.H.	535.14	0.28%	623.48	0.27%	623.48	0.29%	6,313.19	0.27%				
Gastos INCE	375.34	0.20%	437.30	0.19%	437.30	0.20%	4,428.00	0.19%				
Bono Alimentación	8,000.20	4.26%	9,100.00	3.95%	9,100.00	4.21%	92,112.80	3.94%				
Hidrocapital	1,300.00	0.69%	1,300.00	0.56%	1,300.00	0.60%	15,600.00	0.67%				
Energía Eléctrica	1,500.00	0.80%	1,500.00	0.65%	1,500.00	0.69%	18,000.00	0.77%				
Gas	1,400.00	0.74%	1,400.00	0.61%	1,400.00	0.65%	16,800.00	0.72%				
Teléfono	800.00	0.43%	800.00	0.35%	800.00	0.37%	9,600.00	0.41%				
Alquiler	3,500.00	1.86%	3,500.00	1.52%	3,500.00	1.62%	42,000.00	1.80%				
Licencia de Industria y Comercio (4.25% Venta Bruta)	10,527.57	5.60%	10,366.55	5.60%	12,807.18	5.60%	12,109.32	5.60%				
Patente de Licores (40 U.T. anual)							3,600.00	0.15%				
Permiso de Bomberos (5.01 U.T. anual)							450.90	0.02%				
Permiso Sanitario (12 U.T. anual)							1,080.00	0.05%				
Permiso Conformación Sanitaria (10 U.T. anual)							900.00	0.04%				
Publicidad y Propaganda		4,000.00	2.16%				8,000.00	0.34%				
Artículos de Operaciones (1% aprox. Venta Neta)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	7,968.86	0.34%				
Artículos de Limpieza (0.4% aprox. Venta Neta)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3,509.38	0.15%				
Reparación y Mantenimiento (1% aprox. Venta Neta)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	6,950.69	0.30%				
Agasallos al Personal	2,000.00	1.06%				2,000.00	0.92%	6,000.00	0.26%			
Dotación del Personal							4,213.00	0.18%				
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	55,558.22	29.55%	62,876.33	33.97%	62,068.00	26.81%	63,266.56	29.26%	683,869.23	29.23%		
UTILIDAD EN OPERACIONES	51,597.39	27.45%	42,640.29	23.03%	69,345.04	30.19%	59,988.99	27.74%	650,361.13	27.80%		
GASTOS ADMINISTRATIVOS												
Sueldos y Salarios	8,500.00	4.52%	9,600.00	5.19%	9,600.00	4.20%	9,600.00	4.44%	101,600.00	4.34%		
Gastos Prestaciones Sociales	1,416.67	0.75%	1,600.00	0.86%	1,600.00	0.69%	1,600.00	0.74%	16,933.33	0.72%		
Gastos Vacaciones	661.11	0.35%	746.67	0.40%	746.67	0.33%	746.67	0.35%	7,902.22	0.34%		
Gastos Utilidades	354.17	0.19%	400.00	0.22%	400.00	0.17%	400.00	0.18%	4,233.33	0.18%		
Gastos Intereses sobre Prestaciones Sociales	216.96	0.12%	245.04	0.13%	245.04	0.11%	245.04	0.11%	2,593.34	0.11%		
Bono Alimentación	1,600.04	0.85%	1,820.00	0.98%	1,820.00	0.80%	1,820.00	0.84%	19,608.16	0.84%		
Bonificación Única y Especial	3,000.00	1.60%					3,000.00	1.39%	8,000.00	0.34%		
Gastos S.S.O.	1,176.92	0.63%	1,063.38	0.57%	1,329.23	0.58%	1,063.38	0.46%	1,329.23	0.61%		
Gastos Seguro Paro Forzoso	147.12	0.08%	132.92	0.07%	166.15	0.07%	132.92	0.06%	1,612.04	0.07%		
Gastos L.P.H.	255.00	0.14%	288.00	0.16%	288.00	0.13%	288.00	0.13%	3,048.00	0.13%		
Gastos INCE	178.85	0.10%	202.00	0.11%	202.00	0.09%	202.00	0.09%	2,137.83	0.09%		
Seguro (atención médica al personal)	1,492.00	0.79%	1,492.00	0.81%	1,492.00	0.65%	1,492.00	0.69%	16,912.00	0.72%		
Gastos de Representación	2,000.00	1.06%	2,000.00	1.08%	2,000.00	0.87%	2,000.00	0.92%	21,546.18	0.92%		
Papelaría y Artículos de Oficina (0.5% aprox. Venta Neta)	939.96	0.50%	925.58	0.50%	1,152.75	0.50%	1,143.50	0.50%	10,968.17	0.47%		
Reparación y Mantenimiento de Equipos de Oficina					1,152.75	0.50%			4,170.27	0.18%		
Honorarios Profesionales (Contador)	960.00	0.51%	960.00	0.52%	960.00	0.42%	960.00	0.44%	10,480.00	0.45%		
Gastos Imprevistos							1,829.60	0.80%				
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	22,898.80	12.18%	21,475.60	11.60%	23,154.58	10.04%	23,523.11	10.29%	24,930.28	11.53%	249,289.95	10.65%
UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO (Utilidad en operaciones - Gastos Administrativos)	28,698.59	15.27%	21,164.69	11.43%	46,190.45	20.03%	45,518.67	19.90%	35,058.71	16.21%	401,071.17	17.14%
Gastos Financieros												
(-) Gasto Bancario sobre Crédito											6,000.00	0.26%
(-) Gasto por Cuota Crédito (Abono a Capital)	11,111.11	5.91%	11,111.11	6.00%	11,111.11	4.82%	11,111.11	4.86%	11,111.11	5.14%	55,555.56	2.37%
(-) Gasto por Cuota Crédito (Pago Intereses)	2,666.67	1.42%	2,666.67	1.44%	2,666.67	1.16%	2,666.67	1.17%	2,666.67	1.23%	13,333.33	0.57%
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	13,777.78	7.33%	13,777.78	7.44%	13,777.78	5.98%	13,777.78	6.02%	13,777.78	6.37%	74,888.89	3.20%
UTILIDAD ANTES DE I.S.L.R. Y RESERVAS	14,920.81	7.94%	7,386.91	3.99%	32,412.67	14.06%	31,740.90	13.88%	21,280.94	9.84%	326,182.29	13.94%
I.S.L.R. (Aprox. 30% Utilidad antes de ISLR y Reservas)	4,476.24	2.38%	2,216.07	1.20%	9,723.80	4.22%	9,522.27	4.16%	6,384.28	2.95%	97,854.69	4.18%
Reserva Legal (5% de las Utilidades del año anterior hasta 10% si hay utilidad)												
UTILIDAD NETA	10,444.57	5.56%	5,170.84	2.79%	22,688.87	9.84%	22,218.63	9.72%	14,896.65	6.89%	228,327.60	9.76%
PUNTO DE EQUILIBRIO												
Costos Fijos	76,767.27		80,837.58		81,784.12		80,837.58		84,784.12		799,252.66	
Costos Variables		51.23%		52.34%		50.47%		50.77%		50.95%		51.90%
Punto de Equilibrio	157,399.48		169,617.31		165,112.01		164,218.95		172,851.78		1,661,593.59	

INGRESOS
 Venta Bruta
 (g) IVA (25%)
 Ingresos por Ventas (Venta Neta + 10% Servicio)
 (c) Servicio (10%)
Ingreso por Ventas Netas

Ventas a Crédito
 (c) IVA (25%)
 Ingresos por Ventas a Crédito (Venta Neta + 10% Servicio)
 (c) Servicio (10%)
Ingreso por Ventas a Crédito

TOTAL INGRESO NETO

INDICADORES FINANCIEROS											
Líquidez											
Relación Corriente: Venta Bruta/Gastos Operacionales y Adm.	2.83 Veces	3.30 Veces	3.29 Veces	3.10 Veces	3.47 Veces	3.10 Veces	3.66 Veces	3.10 Veces	3.96 Veces	3.10 Veces	
Pueba del Capital: (Venta Bruta-Inventario)/Gastos Operac. y Adm.	2.60 Veces	3.02 Veces	3.07 Veces	2.90 Veces	3.25 Veces	2.90 Veces	3.42 Veces	2.90 Veces	3.61 Veces	2.90 Veces	
Utilización del Capital de Trabajo											
Periodo de Cobranza: Ventas a Crédito/Ventas Diarias Promedio	23.75 Días	23.19 Días	23.73 Días	23.73 Días	23.73 Días	23.73 Días	23.73 Días	23.73 Días	23.73 Días	23.73 Días	
Rotación de Inventario: Costo de Inventario/Ventas	4.12 Veces	3.98 Veces	3.98 Veces	3.98 Veces	4.12 Veces	3.98 Veces	3.98 Veces	3.98 Veces	4.12 Veces	3.98 Veces	
Rotación de Inventario: Inventario/(Costo de Ingresos/365)	88.52 Días	93.83 Días	73.00 Días	73.00 Días	73.00 Días	73.00 Días	73.00 Días	73.00 Días	73.00 Días	73.00 Días	
Rentabilidad											
Margen de Utilidad sobre Ventas: Utilidad Neta/Venta Bruta * 100	5.65 Veces	7.42 Veces	6.18 Veces	4.70 Veces	9.95 Veces	7.52 Veces	11.17 Veces	7.72 Veces	12.14 Veces	7.70 Veces	

EMPRESA "Q"
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
AÑO 2011 (En Meses)
(En Miles de Bolívars Fuertes)

	ENE'11	FEB'11	MAR'11	ABR'11	MAY'11	JUN'11	JUL'11	AGO'11	SEP'11	OCT'11	NOV'11	DIC'11	TOTAL
INGRESOS													
Ingreso Neto por Ventas	121,096.89	114,218.57	129,716.75	131,152.54	130,977.17	134,210.04	140,293.19	101,502.89	100,071.08	138,121.80	137,967.41	124,483.02	1,503,811.35
Ingresos por Servicio (10%)	12,109.69	11,421.86	12,971.67	13,115.25	13,097.72	13,421.00	14,029.32	10,150.29	10,007.11	13,812.18	13,796.74	12,448.30	150,381.13
Ingresos por Ventas (Venta Neta + 10% Servicio)	133,206.58	125,640.43	142,688.42	144,267.80	144,074.89	147,631.04	154,322.51	111,653.18	110,078.19	151,933.98	151,764.15	136,931.32	1,654,192.48
Ingresos por IVA (12%)	15,984.79	15,076.85	17,122.61	17,312.14	17,288.99	17,715.73	18,518.70	13,398.38	13,209.38	18,232.08	18,211.70	16,431.76	198,503.10
SUB-TOTAL INGRESOS POR VENTAS	149,191.37	140,717.28	159,811.03	161,579.93	161,363.88	165,346.77	172,841.21	125,051.56	123,287.57	170,166.06	169,975.85	153,363.08	1,852,695.58
Ingreso Neto por Ventas a Crédito	5,561.96	5,614.62	7,452.25	10,430.57	8,178.36	13,223.15	10,225.12	8,956.22	10,071.48	6,566.62	6,870.51	3,648.45	96,799.30
Ingresos por Servicio (10%)	556.20	561.46	745.22	1,043.06	817.84	1,322.31	1,022.51	895.62	1,007.15	656.66	687.05	364.84	9,679.93
Ingresos por Ventas a Crédito (Venta a Crédito + 10% Servicio)	6,118.15	6,176.08	8,197.47	11,473.63	8,996.20	14,545.46	11,247.63	9,851.85	11,078.63	7,223.29	7,557.56	4,013.29	106,479.23
Ingresos por IVA (12%)	734.18	741.13	983.70	1,376.84	1,079.54	1,745.46	1,349.72	1,182.22	1,329.44	866.79	906.91	481.60	12,777.51
SUB-TOTAL INGRESOS POR VENTAS A CRÉDITO	6,852.33	6,917.21	9,181.17	12,850.47	10,075.74	16,290.92	12,597.34	11,034.07	12,408.06	8,090.08	8,464.46	4,494.89	119,256.74
SUB-TOTAL INGRESOS	156,043.70	147,634.49	168,992.20	174,430.40	171,439.62	181,637.69	185,438.55	136,085.63	135,695.63	178,256.14	178,440.32	157,857.97	1,971,952.32
EGRESOS													
Compras de ingredientes	63,722.69	57,823.05	68,915.14	73,117.48	73,243.79	71,844.08	71,643.95	51,624.57	51,104.07	75,537.73	73,754.25	65,850.87	798,181.66
Nómina (Sueldos y Salarios)	17,043.34	17,043.34	17,043.34	17,043.34	19,144.82	19,144.82	19,144.82	19,144.82	21,289.26	21,289.26	21,289.26	21,289.26	229,909.68
Prestaciones Sociales	2,840.56	2,840.56	2,840.56	2,840.56	3,190.80	3,190.80	3,190.80	3,190.80	3,548.21	3,548.21	3,548.21	3,548.21	38,318.28
Vacaciones	1,325.59	1,325.59	1,325.59	1,325.59	1,489.04	1,489.04	1,489.04	1,489.04	1,655.83	1,655.83	1,655.83	1,655.83	17,881.86
Utilidades	710.14	710.14	710.14	710.14	797.70	797.70	797.70	797.70	887.05	887.05	887.05	887.05	9,579.57
Intereses sobre Prestaciones Sociales	462.73	465.00	454.49	465.00	530.95	513.40	527.12	508.61	567.71	581.55	547.49	533.30	6,157.35
S.S.O.	2,359.85	1,887.88	2,359.85	1,887.88	2,650.82	2,120.66	2,650.82	2,650.82	2,358.19	2,947.74	2,358.19	2,947.74	29,180.45
Seguro Paro Forzoso	294.98	235.98	294.98	235.98	331.35	265.08	331.35	331.35	294.77	368.47	294.77	368.47	3,647.56
L.P.H.	511.30	511.30	511.30	511.30	574.34	574.34	574.34	574.34	638.68	638.68	638.68	638.68	6,897.29
INCE	358.62	358.62	358.62	358.62	402.84	402.84	402.84	402.84	447.96	447.96	447.96	447.96	4,837.68
Bono Alimentación	5,330.00	5,330.00	5,330.00	5,330.00	5,850.00	5,850.00	5,850.00	5,850.00	7,410.00	7,410.00	7,410.00	7,410.00	74,360.00
Bonificación Unica y Especial	0.00	0.00	0.00	2,000.00	0.00	0.00	0.00	2,000.00	0.00	0.00	0.00	2,000.00	6,000.00
Hidrocapital	1,040.00	1,040.00	1,040.00	1,040.00	1,040.00	1,040.00	1,040.00	1,040.00	1,040.00	1,040.00	1,040.00	1,040.00	12,480.00
Energía Eléctrica	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	14,400.00
Gas	1,120.00	1,120.00	1,120.00	1,120.00	1,120.00	1,120.00	1,120.00	1,120.00	1,120.00	1,120.00	1,120.00	1,120.00	13,440.00
Teléfono	640.00	640.00	640.00	640.00	640.00	640.00	640.00	640.00	640.00	640.00	640.00	640.00	7,680.00
Alquiler	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	33,600.00
Licencia de Industria y Comercio (4.25% Venta Bruta)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Patente de Licores (40 U.T. anual)	0.00	0.00	3,040.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,040.00
Permiso de Bomberos (5.01 U.T. anual)	0.00	0.00	380.76	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	380.76
Permiso Sanitario (12 U.T. anual)	0.00	0.00	912.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	912.00
Permiso Conformación Sanitaria (10 U.T. anual)	0.00	0.00	760.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	760.00
Publicidad y Propaganda	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Artículos de Operaciones (1% aprox. Venta Neta)	1,213.56	1,416.09	1,243.66	1,012.94	842.81	1,926.33	1,832.15	323.62	332.14	983.40	1,347.43	2,324.97	14,799.10
Artículos de Limpieza (0.4% aprox. Venta Neta)	576.51	456.04	567.92	728.23	435.72	524.32	803.41	387.38	515.96	552.49	554.76	309.71	6,412.45
Reparación y Mantenimiento (1% aprox. Venta Neta)	1,216.27	1,315.09	1,594.80	1,115.71	1,209.31	2,232.58	1,322.86	1,015.03	1,412.42	1,253.91	1,137.16	1,324.29	16,149.43
Agasajos al Personal	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	960.00	0.00	0.00	0.00	1,860.00	2,820.00
Dotación del Personal	0.00	0.00	4,800.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,800.00
Seguro (atención médica al personal)	960.00	960.00	960.00	960.00	960.00	960.00	960.00	960.00	960.00	960.00	960.00	960.00	11,520.00
Gastos de Representación	2,300.60	1,832.13	1,756.09	2,544.85	1,616.43	1,996.06	2,127.78	1,655.78	1,571.14	2,063.65	1,984.73	2,062.51	23,511.75
Papelaría y Artículos de Oficina (0.5% aprox. Venta Neta)	558.14	707.55	687.40	672.79	789.65	739.40	654.26	514.23	391.20	926.96	828.58	642.14	8,112.30
Reparación y Mantenimiento de Equipos de Oficina	968.78	0.00	1,215.84	0.00	0.00	0.00	1,096.82	0.00	0.00	763.13	0.00	0.00	4,044.57
Honorarios Profesionales (Contador)	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	8,400.00
Imprevistos	0.00	913.75	0.00	0.00	0.00	1,073.68	0.00	0.00	0.00	0.00	1,103.74	0.00	3,091.17
I.S.L.R.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
I.V.A. (12%)	16,988.55	17,374.77	16,039.20	18,411.41	18,817.54	18,998.89	19,256.22	19,912.58	14,103.56	13,759.77	19,191.66	18,970.52	211,824.68
Servicio (10%)	12,665.88	11,983.32	13,716.90	14,158.31	13,915.55	14,743.32	15,051.83	11,045.91	11,014.26	14,468.84	14,483.79	12,813.15	160,061.07
Comisión por Tarjeta de Débito (1% Venta Bruta)	15.60	14.76	16.90	17.44	17.14	18.16	18.54	13.61	13.57	17.83	17.84	15.79	197.20
Comisión por Tarjeta de Crédito (8% Venta Bruta)	2,371.86	2,244.04	2,568.68	2,651.34	2,605.88	2,760.89	2,818.67	2,068.50	2,062.57	2,709.49	2,712.29	2,399.44	29,973.68
SUB-TOTAL EGRESOS	142,295.55	135,249.01	157,904.16	155,598.92	156,916.51	159,666.40	160,045.34	134,921.54	130,078.56	161,271.95	164,653.69	158,759.88	1,817,361.52
FLUJO NETO DE EFECTIVO (Ingresos - Egresos)	13,748.14	12,385.48	11,088.04	18,831.48	14,523.11	21,971.28	25,393.21	1,164.08	5,617.07	16,984.19	13,786.62	-901.91	154,590.81
(Generado por las Actividades Operativas)													
EFFECTIVO INICIAL	16,653.85	30,401.99	42,787.47	53,875.52	72,707.00	87,230.11	109,201.39	134,594.61	135,758.69	141,375.76	158,359.94	172,146.57	
EFFECTIVO FINAL	30,401.99	42,787.47	53,875.52	72,707.00	87,230.11	109,201.39	134,594.61	135,758.69	141,375.76	158,359.94	172,146.57	171,244.66	

EMPRESA "Q"
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
AÑO 2012 (En Meses)
(En Miles de Bolívares Fuertes)

	ENE'12	FEB'12	MAR'12	ABR'12	MAY'12	JUN'12	JUL'12	AGO'12	SEP'12	OCT'12	NOV'12	DIC'12	TOTAL
INGRESOS													
Ingreso Neto por Ventas	146,553.56	135,749.99	153,584.63	158,616.17	228,936.82	231,089.18	236,578.96	187,992.30	185,116.88	230,549.19	228,699.56	216,237.82	2,339,705.07
Ingresos por Servicio (10%)	14,655.36	13,575.00	15,358.46	15,861.62	22,893.68	23,108.92	23,657.90	18,799.23	18,511.69	23,054.92	22,869.96	21,623.78	233,970.51
Ingresos por Ventas (Venta Neta + 10% Servicio)	161,208.92	149,324.99	168,943.09	174,477.79	251,830.50	254,198.10	260,236.86	206,791.53	203,628.56	253,604.11	251,569.51	237,861.60	2,573,675.57
Ingresos por IVA (12%)	19,345.07	17,919.00	20,273.17	20,937.33	30,219.66	30,503.77	31,228.42	24,814.98	24,435.43	30,432.49	30,188.34	28,543.39	308,841.07
SUB-TOTAL INGRESOS POR VENTAS	180,553.99	167,243.99	189,216.27	195,415.12	282,050.16	284,701.88	291,465.28	231,606.52	228,063.99	284,036.60	281,757.85	266,405.00	2,882,516.64
Ingreso Neto por Ventas a Crédito	6,674.41	2,031.03	4,843.09	9,305.12	10,187.50	7,205.59	15,874.05	16,710.72	9,355.37	7,504.05	12,112.44	13,932.41	115,735.78
Ingresos por Servicio (10%)	667.44	203.10	484.31	930.51	1,018.75	720.56	1,587.40	1,671.07	935.54	750.41	1,211.24	1,393.24	11,573.58
Ingresos por Ventas a Crédito (Venta a Crédito + 10% Servicio)	7,341.85	2,234.13	5,327.40	10,235.63	11,206.25	7,926.15	17,461.45	18,381.79	10,290.90	8,254.46	13,323.68	15,325.65	127,309.35
Ingresos por IVA (12%)	881.02	268.10	639.29	1,228.28	1,344.75	951.14	2,095.37	2,205.82	1,234.91	990.53	1,598.84	1,839.08	15,277.12
SUB-TOTAL INGRESOS POR VENTAS A CRÉDITO	8,222.87	2,502.23	5,966.69	11,463.90	12,551.00	8,877.29	19,556.83	20,587.61	11,525.81	9,244.99	14,922.53	17,164.73	142,586.48
SUB-TOTAL INGRESOS	188,776.86	169,746.22	195,182.95	206,879.02	294,601.16	293,579.16	311,022.11	252,194.13	239,589.80	293,281.59	296,680.38	283,569.73	3,025,103.12
EGRESOS													
Compras de ingredientes	74,833.64	68,551.52	80,986.28	86,700.67	127,975.68	127,191.49	321,161.19	37,993.24	35,820.12	61,464.41	127,843.05	113,438.36	1,263,959.66
Nómina (Sueldos y Salarios)	21,289.26	21,289.26	21,289.26	21,289.26	26,338.08	26,338.08	26,338.08	30,382.58	30,382.58	30,382.58	30,382.58	30,382.58	312,039.68
Prestaciones Sociales	3,548.21	3,548.21	3,548.21	3,548.21	4,389.68	4,389.68	4,389.68	5,063.76	5,063.76	5,063.76	5,063.76	5,063.76	52,006.61
Vacaciones	1,655.83	1,655.83	1,655.83	1,655.83	2,048.52	2,048.52	2,048.52	2,363.09	2,363.09	2,363.09	2,363.09	2,363.09	24,269.75
Utilidades	887.05	887.05	887.05	887.05	1,097.42	1,097.42	1,097.42	1,265.94	1,265.94	1,265.94	1,265.94	1,265.94	13,001.65
Intereses sobre Prestaciones Sociales	557.07	538.62	531.17	546.78	672.28	672.28	672.28	775.52	775.52	775.52	775.52	775.52	7,964.81
S.S.O.	2,947.74	2,358.19	2,947.74	2,358.19	3,646.81	2,917.45	3,646.81	3,152.83	3,365.46	4,206.82	3,365.46	4,206.82	39,120.33
Seguro Paro Forzoso	368.47	294.77	368.47	294.77	455.85	364.68	455.85	394.10	420.68	525.85	420.68	525.85	4,890.04
L.P.H.	638.68	638.68	638.68	638.68	790.14	790.14	790.14	911.48	911.48	911.48	911.48	911.48	9,361.19
INCE	447.96	447.96	447.96	447.96	554.20	554.20	554.20	639.30	639.30	639.30	639.30	639.30	6,565.83
Bono Alimentación	7,410.00	7,410.00	7,410.00	7,410.00	9,600.24	9,600.24	9,600.24	10,920.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00	10,920.00	111,720.96
Bonificación Única y Especial	0.00	0.00	0.00	2,000.00	0.00	0.00	0.00	3,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8,000.00
Hidrocapital	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	15,600.00
Energía Eléctrica	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00
Gas	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	16,800.00
Teléfono	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	9,600.00
Alquiler	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	42,000.00
Licencia de Industria y Comercio (4.25% Venta Bruta)	21,054.74	0.00	0.00	21,054.74	0.00	0.00	21,054.74	0.00	0.00	21,054.74	0.00	0.00	84,218.97
Patente de Licores (40 U.T. anual)	0.00	0.00	3,600.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,600.00
Permiso de Bomberos (5.01 U.T. anual)	0.00	0.00	450.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	450.90
Permiso Sanitario (12 U.T. anual)	0.00	0.00	1,080.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,080.00
Permiso Conformación Sanitaria (10 U.T. anual)	0.00	0.00	900.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	900.00
Publicidad y Propaganda	0.00	0.00	0.00	4,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,000.00	0.00	0.00	0.00	8,000.00
Artículos de Operaciones (1% aprox. Venta Neta)	1,556.16	1,783.22	1,113.03	1,227.08	2,289.37	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,968.86
Artículos de Limpieza (0.4% aprox. Venta Neta)	632.15	789.63	456.74	715.11	915.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,509.38
Reparación y Mantenimiento (1% aprox. Venta Neta)	783.91	924.06	1,644.78	1,308.57	2,289.37	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6,950.69
Agasajos al Personal	0.00	0.00	0.00	0.00	2,000.00	0.00	0.00	2,000.00	0.00	0.00	0.00	2,000.00	6,000.00
Dotación del Personal	0.00	0.00	4,213.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,213.00
Seguro (atención médica al personal)	1,244.00	1,244.00	1,244.00	1,244.00	1,492.00	1,492.00	1,492.00	1,492.00	1,492.00	1,492.00	1,492.00	1,492.00	16,912.00
Gastos de Representación	938.23	1,186.07	1,858.97	1,562.91	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	21,546.18
Papelaría y Artículos de Oficina (0.5% aprox. Venta Neta)	387.56	623.98	501.33	729.30	1,144.68	1,155.45	1,182.89	939.96	925.58	1,152.75	1,143.50	1,081.19	10,968.17
Reparación y Mantenimiento de Equipos de Oficina	818.20	0.00	1,016.43	0.00	0.00	0.00	1,182.89	0.00	0.00	1,152.75	0.00	0.00	4,170.27
Honorarios Profesionales (Contador)	700.00	700.00	700.00	700.00	960.00	960.00	960.00	960.00	960.00	960.00	960.00	960.00	10,480.00
Imprevistos	0.00	970.45	0.00	0.00	0.00	1,848.71	0.00	0.00	0.00	0.00	1,829.60	0.00	4,648.76
I.S.L.R.	0.00	0.00	48,024.58	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	48,024.58
I.V.A. (12%)	17,480.59	20,363.23	18,862.10	21,799.11	22,392.87	32,320.49	32,624.36	33,399.38	26,540.09	26,134.15	32,548.12	32,287.00	316,751.49
Servicio (10%)	15,322.80	13,778.10	15,842.77	16,792.13	23,912.43	23,829.48	25,245.30	20,470.30	19,447.22	23,805.32	24,081.20	23,017.02	245,544.08
Comisión por Tarjeta de Débito (1% Venta Bruta)	18.88	16.97	19.52	20.69	29.46	29.36	31.10	25.22	23.96	29.33	29.67	28.36	302.51
Comisión por Tarjeta de Crédito (8% Venta Bruta)	2,869.41	2,580.14	2,966.78	3,144.56	4,477.94	4,462.40	4,727.54	3,833.35	3,641.77	4,457.88	4,509.54	4,310.26	45,981.57
Gasto Bancario sobre Crédito							6,000.00						6,000.00
Gasto por Cuota Crédito (Abono a Capital)							11,111.11	11,111.11	11,111.11	11,111.11	11,111.11	11,111.11	55,555.56
Gasto por Cuota Crédito (Pago Intereses)							2,666.67	2,666.67	2,666.67	2,666.67	2,666.67	2,666.67	13,333.33
SUB-TOTAL EGRESOS	186,890.54	161,079.96	233,705.58	210,575.61	249,972.77	252,562.06	475,755.24	177,428.73	173,236.32	223,035.44	274,822.26	262,946.30	2,882,010.83
FLUJO NETO DE EFECTIVO (Ingresos - Egresos)	1,886.32	8,666.25	-38,522.63	-3,696.59	44,628.39	41,017.10	-164,733.13	74,765.39	66,353.48	70,246.15	21,858.12	20,623.43	143,092.29
(Generado por las Actividades Operativas)													
EFFECTIVO INICIAL	171,244.66	173,130.97	181,797.22	143,274.59	139,578.01	184,206.40	225,223.50	60,490.37	135,255.76	201,609.25	271,855.40	293,713.52	
EFFECTIVO FINAL	173,130.97	181,797.22	143,274.59	139,578.01	184,206.40	225,223.50	60,490.37	135,255.76	201,609.25	271,855.40	293,713.52	314,336.95	

EMPRESA "Q"
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PRO-FORMA
AÑOS 2013, 2014, 2015, 2016 (En Meses)
(En Miles de Bolívares Fuertes)

	AÑO 2011	AÑO 2012	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD							
			AÑO 2013		AÑO 2014		AÑO 2015		AÑO 2016	
			Escenario 1	Escenario 2	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 1	Escenario 2
INGRESOS										
Ingreso Neto por Ventas	1,503,811.35	2,339,705.07	3,139,682.61	2,896,730.98	4,219,733.42	3,591,946.41	5,671,321.72	4,454,013.55	7,622,256.39	5,522,976.80
Ingresos por Servicio (10%)	150,381.13	233,970.51	313,968.26	289,673.10	421,973.34	359,194.64	567,132.17	445,401.35	762,225.64	552,297.68
Ingresos por Ventas (Venta Neta + 10% Servicio)	1,654,192.48	2,573,675.57	3,453,650.87	3,186,404.07	4,641,706.76	3,951,141.05	6,238,453.89	4,899,414.90	8,384,482.03	6,075,274.48
Ingresos por IVA (12%)	198,503.10	308,841.07	414,438.10	382,368.49	557,004.81	474,136.93	748,614.47	587,929.79	1,006,137.84	729,032.94
SUB-TOTAL INGRESOS POR VENTAS	1,852,695.58	2,882,516.64	3,868,088.97	3,568,772.56	5,198,711.58	4,425,277.98	6,987,068.36	5,487,344.69	9,390,619.87	6,804,307.42
Ingreso Neto por Ventas a Crédito	96,799.30	115,735.78	225,429.65	209,384.45	284,549.94	242,216.28	394,263.01	309,637.31	529,889.48	383,950.26
Ingresos por Servicio (10%)	9,679.93	11,573.58	22,542.96	20,938.44	28,454.99	24,221.63	39,426.30	30,963.73	52,988.95	38,395.03
Ingresos por Ventas a Crédito (Venta a Crédito + 10% Servicio)	106,479.23	127,309.35	247,972.61	230,322.89	313,004.93	266,437.91	433,689.31	340,601.04	582,878.43	422,345.28
Ingresos por IVA (12%)	12,777.51	15,277.12	29,756.71	27,638.75	37,560.59	31,972.55	52,042.72	40,872.12	69,945.41	50,681.43
SUB-TOTAL INGRESOS POR VENTAS A CRÉDITO	119,256.74	142,586.48	277,729.32	257,961.64	350,565.52	298,410.46	485,732.02	381,473.16	652,823.84	473,026.72
SUB-TOTAL INGRESOS	1,971,952.32	3,025,103.12	4,145,818.29	3,826,734.20	5,549,277.10	4,723,688.43	7,472,800.38	5,868,817.85	10,043,443.71	7,277,334.14
EGRESOS										
Compras de ingredientes	798,181.66	1,263,959.66	1,620,076.22	1,494,713.18	2,177,382.45	1,853,444.35	2,926,402.01	2,298,270.99	3,933,084.30	2,849,856.03
Nómina (Sueldos y Salarios)	229,909.68	312,039.68	429,153.94	429,153.94	536,442.43	536,442.43	670,553.04	670,553.04	838,191.29	838,191.29
Prestaciones Sociales	38,318.28	52,006.61	75,956.45	75,956.45	94,945.56	94,945.56	118,681.95	118,681.95	148,352.44	148,352.44
Vacaciones	17,881.86	24,269.75	35,446.34	35,446.34	44,307.93	44,307.93	55,384.91	55,384.91	69,231.14	69,231.14
Utilidades	9,579.57	13,001.65	18,989.11	18,989.11	23,736.39	23,736.39	29,670.49	29,670.49	37,088.11	37,088.11
Intereses sobre Prestaciones Sociales	6,157.35	7,964.81	11,632.73	11,632.73	14,540.91	14,540.91	18,176.14	18,176.14	22,720.18	22,720.18
S.S.O.	29,180.45	39,120.33	24,269.30	24,269.30	30,336.63	30,336.63	37,920.79	37,920.79	47,400.98	47,400.98
Seguro Pao Forzoso	3,647.56	4,890.04	3,033.66	3,033.66	3,792.08	3,792.08	4,740.10	4,740.10	5,925.12	5,925.12
L.P.H.	6,897.29	9,361.19	5,736.38	5,736.38	7,170.48	7,170.48	8,963.10	8,963.10	11,203.87	11,203.87
INCE	4,837.68	6,565.83	5,975.40	5,975.40	7,469.25	7,469.25	9,336.56	9,336.56	11,670.70	11,670.70
Bono Alimentación	74,360.00	111,720.96	132,714.60	132,714.60	157,919.40	157,919.40	187,903.20	187,903.20	223,621.80	223,621.80
Bonificación Única y Especial	6,000.00	8,000.00	10,988.89	10,138.56	14,769.07	12,571.81	19,849.63	15,589.05	26,677.90	19,330.42
Hidrocapital	12,480.00	15,600.00	19,500.00	19,500.00	24,375.00	24,375.00	30,468.75	30,468.75	38,085.94	38,085.94
Energía Eléctrica	14,400.00	18,000.00	22,500.00	22,500.00	28,125.00	28,125.00	35,156.25	35,156.25	43,945.31	43,945.31
Gas	13,440.00	16,800.00	21,000.00	21,000.00	26,250.00	26,250.00	32,812.50	32,812.50	41,015.63	41,015.63
Teléfono	7,680.00	9,600.00	12,000.00	12,000.00	15,000.00	15,000.00	18,750.00	18,750.00	23,437.50	23,437.50
Alquiler	33,600.00	42,000.00	52,500.00	52,500.00	65,625.00	65,625.00	82,031.25	82,031.25	102,539.06	102,539.06
Licencia de Industria y Comercio (4.25% Venta Bruta)	0.00	84,218.97	130,820.11	130,820.11	175,822.23	162,216.93	236,305.07	201,149.00	317,594.02	249,424.76
Patente de Licores (40 U.T. anual)	3,040.00	3,600.00	4,284.00	4,284.00	5,098.00	5,098.00	6,066.40	6,066.40	7,219.20	7,219.20
Permiso de Bomberos (5.01 U.T. anual)	380.76	450.90	536.57	536.57	638.52	638.52	759.82	759.82	904.20	904.20
Permiso Sanitario (12 U.T. anual)	912.00	1,080.00	1,285.20	1,285.20	1,529.40	1,529.40	1,819.92	1,819.92	2,165.76	2,165.76
Permiso Conformación Sanitaria (10 U.T. anual)	760.00	900.00	1,071.00	1,071.00	1,274.50	1,274.50	1,516.60	1,516.60	1,804.80	1,804.80
Publicidad y Propaganda	0.00	8,000.00	10,988.89	10,138.56	14,769.07	12,571.81	19,849.63	15,589.05	26,677.90	19,330.42
Artículos de Operaciones (1% aprox. Venta Neta)	14,799.10	7,968.86	31,396.83	28,967.31	42,197.33	35,919.46	56,713.22	44,540.14	76,222.56	55,229.77
Artículos de Limpieza (0.4% aprox. Venta Neta)	6,412.45	3,509.38	12,558.73	11,586.92	16,878.93	14,367.79	22,685.29	17,816.05	30,489.03	22,091.91
Reparación y Mantenimiento (1% aprox. Venta Neta)	16,149.43	6,950.69	31,396.83	28,967.31	42,197.33	35,919.46	56,713.22	44,540.14	76,222.56	55,229.77
Agasajos al Personal	2,820.00	6,000.00	6,279.37	5,793.46	8,439.47	7,183.89	11,342.64	8,908.03	15,244.51	11,045.95
Dotación del Personal	4,800.00	4,213.00	6,279.37	5,793.46	8,439.47	7,183.89	11,342.64	8,908.03	15,244.51	11,045.95
Seguro (atención médica al personal)	11,520.00	16,912.00	23,547.62	21,725.48	31,648.00	26,939.60	42,534.91	33,405.10	57,166.92	41,422.33
Gastos de Representación	23,511.75	21,546.18	28,257.14	26,070.58	37,977.60	32,327.52	51,041.90	40,086.12	68,600.31	49,706.79
Papelería y Artículos de Oficina (0.5% aprox. Venta Neta)	8,112.30	10,968.17	15,698.41	14,483.65	21,098.67	17,959.73	28,356.61	22,270.07	38,111.28	27,614.88
Reparación y Mantenimiento de Equipos de Oficina	4,044.57	4,170.27	6,279.37	5,793.46	8,439.47	7,183.89	11,342.64	8,908.03	15,244.51	11,045.95
Honorarios Profesionales (Contador)	8,400.00	10,480.00	15,698.41	14,483.65	21,098.67	17,959.73	28,356.61	22,270.07	38,111.28	27,614.88
Imprevistos	3,091.17	4,648.76	6,279.37	5,793.46	8,439.47	7,183.89	11,342.64	8,908.03	15,244.51	11,045.95
I.S.L.R.	0.00	48,024.58	97,854.69	97,854.69	109,568.89	76,879.74	237,058.85	152,590.11	357,862.81	194,074.00
I.V.A. (12%)	211,824.68	316,751.49	473,777.00	439,477.95	595,727.07	507,098.32	800,657.18	628,801.91	1,076,083.26	779,714.37
Servicio (10%)	160,061.07	245,544.08	336,511.23	310,611.54	450,428.34	383,416.27	606,558.47	476,365.09	815,214.59	590,692.71
Comisión por Tarjeta de Débito (1% Venta Bruta)	197.20	302.51	414.58	382.67	554.93	472.37	747.28	586.88	1,004.34	727.73
Comisión por Tarjeta de Crédito (8% Venta Bruta)	29,973.68	45,981.57	63,016.44	58,166.36	84,349.01	71,800.06	113,586.57	89,206.03	152,660.34	110,615.48
Gasto Bancario sobre Crédito		6,000.00								
Gasto por Cuota Crédito (Abono a Capital)		55,555.56	133,333.33	133,333.33	11,111.11	11,111.11				
Gasto por Cuota Crédito (Pago Intereses)		13,333.33	32,000.00	32,000.00	2,666.67	2,666.67				
SUB-TOTAL EGRESOS	1,817,361.51	2,882,010.83	3,971,037.50	3,764,680.41	4,972,579.70	4,392,954.79	6,643,498.76	5,489,419.66	8,829,284.49	6,813,383.09
FLUJO NETO DE EFECTIVO (Ingresos - Egresos)	154,590.81	143,092.29	174,780.79	62,053.79	576,697.40	330,733.64	829,301.62	379,398.20	1,214,159.23	463,951.04
(Generado por las Actividades Operativas)										
EFFECTIVO INICIAL	16,653.85	171,244.66	314,336.95	314,336.95	489,117.74	376,390.74	1,065,815.14	707,124.38	1,895,116.76	1,086,522.58
EFFECTIVO FINAL	171,244.66	314,336.95	489,117.74	376,390.74	1,065,815.14	707,124.38	1,895,116.76	1,086,522.58	3,109,275.99	1,550,473.62

EMPRESA "Q"
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD
VALOR PRESENTE NETO (VPN) / TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

	AÑO 2011	AÑO 2012	ESCENARIO 1			
			AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Costo de Oportunidad (Paquete Salarial Emprendedores)	287,000.00	358,750.00	448,437.50	560,546.88	700,683.59	875,854.49
Utilidad Neta + Sueldos Gerentes (Salarios Emprendedores)	251,657.01	408,892.17	488,832.02	844,305.41	1,198,778.95	1,674,138.08
Flujos de Efectivo		-321,161.19	174,780.79	576,697.40	829,301.62	1,214,159.23
Factor de Descuento		100.00%	80.65%	65.04%	52.45%	42.30%
Valor Presente		-321,161.19	140,952.25	375,063.34	434,958.14	513,557.30
Valor Presente Neto (VPN)		1,143,369.84				
Tasa Interna de Retorno (TIR)		122.11%				

	AÑO 2011	AÑO 2012	ESCENARIO 2			
			AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Costo de Oportunidad (Paquete Salarial Emprendedores)	287,000.00	358,750.00	448,437.50	560,546.88	700,683.59	875,854.49
Utilidad Neta + Sueldos Gerentes (Salarios Emprendedores)	251,657.01	408,892.17	411,707.02	645,014.42	812,344.47	1,007,721.78
Flujos de Efectivo		-321,161.19	62,053.79	330,733.64	379,398.20	463,951.04
Factor de Descuento		100.00%	80.65%	65.04%	52.45%	42.30%
Valor Presente		-321,161.19	50,043.38	215,097.32	198,989.52	196,239.04
Valor Presente Neto (VPN)		339,208.07				
Tasa Interna de Retorno (TIR)		61.95%				

Sección VIII: Análisis de los Resultados

- Las ventas se comportan de manera cónsona a los eventos transmitidos por “*Empresa P*”. Esto se refiere, a los eventos más importantes del año como a la temporada vacacional, por lo que pudiese considerarse como ventas estables. En cuanto a las proyecciones en ventas y considerando los dos (2) escenarios según el análisis de sensibilidad, se tiene que las ventas seguirán una tendencia a aumentar y a mejorar gracias a la estrategia de mercado que se implementó a partir de Mayo de 2012.
- Las compras, fueron realizadas en su totalidad bajo la modalidad de contado, ya que por ser una nueva administración, había que establecer la relación de confianza con los proveedores para que ellos pudiesen extender líneas de crédito. Sin embargo, es un negocio que se ha venido manejando con un flujo de efectivo que permite la maniobrabilidad de las compras bajo este esquema, y así obtener mejores precios que bajo la modalidad de crédito. Por esta razón, se mantiene en las proyecciones dicho esquema.
- Los costos, presentaron un comportamiento estable, en primer término a la constante revisión de los precios de los productos del Menú por ajustes de inflación, y en segundo término por la negociación con los proveedores de las compras de los ingredientes bajo el esquema de pago de contado. El costo representa el 40% aproximadamente de las Ventas Brutas, sin embargo, como se está trabajando con clientes apostadores y, a quienes se les da un crédito al consumo, es válido resaltar que de acuerdo a las operaciones diarias del restaurante puedan existir cuentas que no logren ser cobradas, por esta razón; se asume el costo de 43% aproximadamente en base a la Venta Neta, y en las proyecciones hasta el año 2016.
- En los renglones de los Gastos tanto Operacionales como Administrativos estuvieron muy apegados a lo presupuestado, esto motivó a la consecución de utilidad a lo largo del año, que para el año 2011 fue de 7.45%, y la cual se ve incrementada los años posteriores gracias a la estrategia de mercadeo, la cual habrá que mantener, refrescar y/o rediseñar a lo largo de los períodos siguientes.

- Las Ventas a Crédito, se ubican en un 6.50% aproximadamente de las Ventas, lo que quiere decir que este rubro es un punto de inflexión para este negocio, ya que representa un porcentaje importante que está relacionada directamente con la Utilidad Neta, y no es precisamente un rubro típico de este tipo de negocio, en donde las ventas se hacen al contado. En el Estado de Flujo de Efectivo se aprecia los ingresos por las Ventas a Crédito, las cuales forman un ciclo en donde siempre se tiene cuentas por cobrar y, las cuales se van cobrando consistentemente. Estas se cobran de dos (2) a cuatro (4) meses aproximadamente, y quedan pendientes por cobrar aproximadamente un 5% de esas Ventas a Crédito que se consideran como Incobrables. Se consideró en las proyecciones de los próximos años 6.5% de Ventas a Crédito y un 5% de estas Ventas como Incobrables en el año 2013, 3% como Incobrables para el año 2014 y, para el 2015 y 2016 se consideró que todas las Ventas a Crédito serían cobradas.
- En cuanto a la liquidez del negocio, se observa que está en la capacidad de honrar las obligaciones en casi 3 veces con la Venta Bruta. “*Empresa Q*” trabaja con activos netamente circulantes a corto plazo y líquidos, lo que quiere decir que independientemente de las cobranzas de las Ventas a Crédito, esta empresa puede solventar los pasivos circulantes a corto plazo satisfactoriamente. Esto se puede observar en los Estados de Flujos de Efectivo, tanto de los años 2011, 2012 y en los proyectados; en los que los flujos de efectivo son en líneas generales positivos.
- Las cuentas a crédito son cobradas de manera efectiva, tal y como revela el indicador del Período de Cobranza de aprox. cada 24 días. Esto se ve beneficiado, gracias a que ya existe una rueda en el cobro de las ventas a crédito. A pesar de que los clientes cancelan sus cuentas entre dos (2) y cuatro (4) meses, consistentemente ingresa dinero de cuentas pendientes.
- El indicador de Rotación de Inventario de casi 3 meses y de 4 veces en el año, pareciera que estuviese desfasado en relación al negocio de restaurante, debido a que este tipo de negocios trabajan con productos perecederos. Sin embargo; el peso mayor al que se le adjudica el inventario es en cuanto a los licores, los cuales son costosos. De alguna manera se combate un poco la inflación del sector de alimentos y bebidas adquiriendo

este tipo de productos costosos antes de los incrementos de precios, por lo que se mantiene para las Compras, entre un 20% y un 30% adicional al Costo de Ingredientes. Para las proyecciones de las Compras se mantiene un 20% adicional al Costo de Ingredientes.

- Según el indicador Margen de Utilidad sobre Ventas, se aprecia un incremento de año a año. Esto es debido al aumento de las Ventas Brutas por la Estrategia de Mercadeo y en paralelo a la estabilidad que se mantiene en los gastos y en los costos operativos y administrativos.
- El Punto de Equilibrio representa una guía muy útil para mantener el nivel de gastos de acuerdo a las ventas del negocio. Se puede observar, que las ventas a lo largo de los meses del año 2011 y 2012, y en las proyecciones hasta el año 2016, la composición de las Ventas, los Costos Fijos y los Costos Variables se mantuvieron por encima del mínimo que indica el Punto de Equilibrio correspondiente, en líneas generales.
- En el cuadro de análisis de sensibilidad del VPN y TIR se observa la comparación entre el costo de oportunidad de que los profesionales emprendedores se mantengan en el mercado laboral (2 paquetes salariales), y tomar las riendas del negocio del restaurante. Tal y como se muestra, es una oportunidad para los emprendedores de tener un negocio propio y muy rentable considerando que no tienen obligaciones de mayor peso como inversiones de activos fijos, que sean costosos y que el retorno de la inversión sea a largo plazo, solamente aquellos que muestran los estados financieros, los cuales acordaron con los dueños. La Utilidad Neta mas los sueldos que ellos devengan como Gte. Operaciones y de Administración se encuentran por encima de lo que devengarían si continuaran en el mercado laboral, y a partir del año 2014 se observa una diferencia bastante representativa. Esto, siempre y cuando se mantengan en la búsqueda de establecer estrategias de mercadeo para mantener y/o incrementar los ingresos. En el año 2013 (escenario 2) el costo de oportunidad es mayor a la Utilidad generada por el negocio, debido a los Gastos Financieros en que se incurren para el pago del crédito otorgado por el Banco.
- El retorno de la inversión para capital de trabajo es de 2 meses y 27 días, lo que indica que la compra de licores beneficia el flujo de efectivo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La continuidad de la operatividad del negocio de alimentos y bebidas, referida en este trabajo, es factible, considerando la valoración de la rentabilidad a través de los flujos de efectivo netos descontados a una tasa de descuento de 24%, dando como resultado para los dos escenarios valores presentes netos positivos ($VPN_1=1.143.369,84$; $VPN_2=339.208,07$), y tasas internas de retorno ($TIR_1=122,11\%$; $TIR_2=61,95\%$) mayores a 24%.
- El Estado de Flujo de Efectivo muestra un movimiento satisfactorio del dinero, lo que garantiza la posibilidad de continuar manejando el negocio como se ha venido haciendo los últimos años, honrando las obligaciones mediante el esquema de pago al contado.
- Este tipo de negocio es susceptible de manera positiva a planes de mercadeo sencillos, tal y como se muestra en la proyección del Mercado Objetivo, en el que una mínima acción orientada a incrementar las ventas, impacta de manera significativa en el ingreso del negocio.
- La presente investigación brinda la oportunidad de conocer más a fondo las características de los clientes que le dan vida a este negocio, y que en definitiva son los protagonistas del éxito o el fracaso de este tipo de negocio.
- A pesar de que el sector de alimentos y bebidas ha sido muy afectado por los avatares de la inflación y la escasez de ingredientes, este negocio tiene la posibilidad de ser flexible en lo que a cambios del Menú se refiere, debido a que dicho Menú se puede hacer dinámico y adaptarlo a los distintos escenarios económicos del país. A su vez, se puede controlar el mix de ingredientes de los platos en el Menú impulsando la venta de los platos que tengan bajo costo para así poder obtener mayor utilidad.
- El nivel de incertidumbre del país actualmente es muy alta, que puede revertir cualquier plan o proyección que se ha realizado en el presente trabajo, ya que el país se encuentra en un momento electoral y a las puertas

de posibles cambios trascendentales, de los cuales no se sabe a ciencia cierta, si los negocios de envite y azar permanezcan en el tiempo.

Recomendaciones

- Es necesario seguir de cerca el cobro de las Ventas a Crédito, ya que la misma puede tener un impacto significativo en la Utilidad Neta, pudiendo ubicarse por encima de la misma en un determinado período.
- Llegar a acuerdos con los clientes apostadores en cuanto a límites de crédito a corto plazo, que garantice la disminución considerable de las Ventas a Crédito, e ir cerrando la brecha hasta poder cobrar todas las cuentas de contado.
- Llevar a cabo un seguimiento con especial ahínco al renglón de Costo de Ingredientes, ya que se considera que es el renglón que más cambio puede experimentar, debido a que es susceptible a inflación, y que en los últimos tiempos el factor inflacionario es muy elevado.
- La inversión en compra de licores para Capital de Trabajo puede hacerse consistentemente a través de créditos bancarios, y a plazos más cortos, ya que son productos muy costosos, que generan un ingreso a corto plazo; y el retorno de la inversión es rápida.
- Revisar consistentemente los precios del Menú Ejecutivo en los locales de comida más cercanos para mantener la competitividad en los precios.
- Refrescar, rediseñar e implementar nuevos planes de mercadeo en la medida en que la situación económica del país lo amerite.
- Utilizar la herramienta del cálculo del Punto de Equilibrio semanalmente. Podría ser muy útil en ir realizando ajustes necesarios en los estados financieros (costos, gastos operacionales, gastos administrativos y ventas a crédito), y poder tomar las acciones correctivas necesarias, con la finalidad de lograr los objetivos propuestos.
- Una vez que se defina el ambiente y estabilidad del país, podría considerarse hablar con los dueños y tener una participación en el negocio por medio de acciones, y de esta manera lograr la estabilidad de los profesionales emprendedores a lo largo de la vida del negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Actualidad 24. *Cálculo del Cesta Ticket o Bono de Alimentación en Venezuela*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.actualidad-24.com/2010/07/calculo-del-cesta-ticket-en-venezuela.html>. [Consulta: 2012, Junio 02].
2. Alcaraz, R. (2006). *El Emprendedor de Éxito*. Edit. Mc Graw Hill. 3ra. edic. México. pp. 1, 5-6, 129, 167, 250-253, 268.
3. American Psychiatric Association (1995). [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.previsi.com/es/centropsicología/juegopatológico.asp>. [Consulta: 2007, Junio 9].
4. Baca Urbina, G. (2006). *Evaluación de Proyectos*. Edit. Mc Graw Hill. 5ta. edic. México. p. 111, 112, 118.
5. Balestrini Acuña, M. (Junio 2006). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Edit. Consultores Asociados. 7ma. edic. Caracas-Venezuela.
6. BCV. (2012, Mayo 04). *Tasa de Interés Aplicable al Cálculo de los Intereses sobre Prestaciones Sociales*. [Datos en Línea]. Disponible: <http://www.bcv.org.ve/cuadros/1/1318.asp>. [Consulta: 2012, Junio 02].
7. Besley, S. y Brigham, E. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. Edit. Mc Graw Hill. 12va edic. México. pp. 97, 164-169, 387,391.
8. Borrador de Reportajes (Mayo 2011). *La Ludopatía no es Juego*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://borradordereportajes.wordpress.com/2011/05/27/la-ludopatia-no-es-juego/>. [Consulta: 2012, Abril 30].
9. Canal Noticia (Abril 2012). *Sector Informal Concentró 41,3% del empleo en Marzo*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.canalnoticia.com/sector-informal-concentro-413-del-empleo-en-marzo>. [Consulta: 2012, Abril 21].
10. Caputo, M. (2003). Sports Books. *Revista Oficial de N.G.D.T. DE VENEZUELA*, C.A. 1(1), 1ra edic., 1,3.
11. Cedeño, Luis (Abril 2012). *FMI estima 31,6% de inflación en Venezuela para 2012*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.acn.com.ve/portal/economia/item/45439-fmi-estima-316-de-inflaci%C3%B3n-en-venezuela-para-2012>. [Consulta: 2012, Mayo 02].

12. Debates IESA (2009). *Emprendedores. Una Apuesta al Éxito de iniciativas de Emprendimiento*. [Página Web en Línea]. Disponible: http://www.iesa.edu.ve/informe_gestion/emprendedores.pdf. [Consulta: 2012, Abril 21].
13. Diario del Pueblo (Abril 2011). *FMI: inflación en Venezuela alcanzará 29,8% en 2011*. Vía El Nacional. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.diariodelpueblo.com.ve/economia.php?vermas=4220>. [Consulta: 2012, Mayo 02].
14. Dupouy, F. (Enero 2007). Centros Comerciales se Multiplican. *Revista Dinero*. 217(18), 39,40.
15. *El Emprendedor de Éxito*. [CD]. (2006). Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 3ra. edic. México.
16. Fernandes, A. (1995). *Manual de Criterios de Normalización del Sistema de la Calidad*. Gerencia de Aseguramiento de la Calidad. Cervecería Polar del Centro. Cap. II. pp. 6,7.
17. Gobierno Bolivariano de Venezuela. Ministerio del Poder Popular para Planificación y Finanzas (Febrero 2012). Providencia Administrativa N° SNAT/2012-0005. [Página Web en Línea]. Disponible: http://www.seniat.gob.ve/portal/page/portal/PORTAL_SENIAT. [Consulta: 2012, Mayo 03].
18. Grupo Bertoni (Agosto 2011). *Emprendimientos en Venezuela*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://blog.grupobertoni.com/2011/08/29/emprendimientos-en-venezuela/>. [Consulta: 2012, Abril 21].
19. Guzman B., Wendy (2005). Biblioteca Digital Arístides Rojas. Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. *Evaluación del comportamiento de la cartera de microcréditos del Banco de Venezuela/Grupo Santander periodo: 2002-2004*. [Página Web en Línea]. Disponible: [http://www.bibliodar.mppeu.gob.ve/Colecciones/ColegioUniversitarioFranciscoMiranda\(CUFM\)](http://www.bibliodar.mppeu.gob.ve/Colecciones/ColegioUniversitarioFranciscoMiranda(CUFM)). [Consulta: 2012, Abril 21].
20. Hernández S., R., Fernández C., C. y Baptista L., P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
21. Horngren, C., Sundem, G. y Elliott, J. (1993). *Introducción a Contabilidad Financiera*. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 5ta edic. México.

22. Huerta, José. *La Inflación en Venezuela*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.josebhuerta.com/inflacion.htm>. [Consulta: 2012, Mayo 02].
23. Infolatam (Abril 2012). *Venezuela: la inflación cierra en 0,9% marzo y mantiene ritmo de desaceleración*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.infolatam.com/2012/04/03/venezuela-la-inflacion-cierra-en-09-marzo-y-mantiene-ritmo-de-desaceleracion/>. [Consulta: 2012, Mayo 02].
24. Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. México. pp. 126, 146.
25. Martínez Felce, L. (2007). *Un País que Produce Menos y Consume más. Las Franquicias: aliadas de los centros comerciales*. La Empresa Venezolana se Reinventa. Debates IESA. XII(1), 46-50.
26. MEL (Febrero 2011). *Aumento de la Unidad Tributaria (2011) en 17.5% a 76 Bolívares Fuertes*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.venelogia.com/archivos/5490/>. [Consulta: 2012, Junio 02].
27. Moreno, Marco Antonio (Julio 2010). *El Flujo de Caja y su Importancia en la Toma de Decisiones*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-flujo-de-caja-y-su-importancia-en-la-toma-de-decisiones>. [Consulta: 2012, Abril 23].
28. Noticias 24 (Agosto 2009). *Desempleo en Venezuela aumenta nuevamente y se sitúa en 8,5%*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.economianoticias24.com/noticia/8249/206124-personas-desempleadas-en-venezuela-en-el-ultimo-ano/>. [Consulta: 2012, Abril 21].
29. OCEI (2012, Febrero 23). *Resumen Estadístico: INE da a Conocer los Primeros Resultados del Censo 2011*. [Datos en Línea]. Disponible: http://www.ocei.gov.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=423:ine-da-a-conocer-los-primeros-resultados-del-censo-2011&catid=121:censo-2011. [Consulta: 2012, Mayo 03].
30. Pozzolungo, Anna. (Abril 2011, 26). *Chávez Anunció Aumento de 25% de Salario Mínimo en Dos Partes*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.eltiempo.com.ve/venezuela/economia/chavez-anuncio-aumento-de-25-de-salario-minimo-en-dos-partes/19575>. [Consulta: 2012, Junio 02].
31. Redondo, A. (2004). *Curso Práctico de Contabilidad General y Superior*. Tomo I. 3era. edic. Caracas-Venezuela.

32. Rombiola, N. (Abril 2012, 09). *Salario Mínimo Venezuela*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.cambiobolivar.com/salario-minimo-venezuela/>. [Consulta: 2012, Junio 02].
33. Sad, Elizabeth. *Ludopatía. Vidas en Juego*. [Página Web en Línea]. Disponible: http://www.adictosaljuego.com.ar/superyo_ludopatia.pdf. [Consulta: 2012, Abril 28].
34. Schiffman, Leon y Kanuk, Leslie. (1991). *Comportamiento del Consumidor*. Editorial Prentice Hall. 3ra edic. México. pp. 143 – 164.
35. Stutely, R. (2000). *Plan de Negocios: La estrategia Inteligente*. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1era. edic. México. pp. 263-265.
36. SUNAHIP. Ministerio del Poder para el Turismo. [Página Web en Línea]. Disponible: http://www.sunahip.gob.ve/?page_id=125. [Consulta: 2012, Mayo 03].
37. The Educational Foundation of the National Restaurant Association (1995). *Higiene en el Servicio de los Alimentos*. Libro de Certificación. USA, Chicago-Illinois. p. 11.
38. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de investigación Y Postgrado. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. FEDUPEL. 4ta. edic. Caracas-Venezuela.
39. Vainrub, R. (1996). *Nacimiento de una Empresa*. Facultad de Ingeniería. UCAB. 1era. edic. Caracas. pp. 68, 85, 87-89, 95-97, 132, 144.
40. Vainrub, R. (2003, Octubre-Diciembre). El Reto es Empezar: El Emprendedor: Sus Atributos y Dilemas. *Debates IESA*. 1(IX), 12-15.
41. Wikipedia. La Enciclopedia Libre. *Análisis DAFO*. [Página Web en Línea]. Disponible: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO. [Consulta: 2012, Mayo 03].
42. Wikipedia. La Enciclopedia Libre. *Estadística Descriptiva*. [Página Web en Línea]. Disponible: http://es.wikipedia.org/wiki/Estad%C3%ADstica_descriptiva. [Consulta: 2012, Mayo 03].
43. Wikipedia. La Enciclopedia Libre. *Histograma*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://es.wikipedia.org/wiki/Histograma>. [Consulta: 2012, Mayo 03].

ANEXOS

ANEXO A

ENCUESTA ACERCA DE SUS GUSTOS Y PREFERENCIAS POR LA COMIDA EN LOS CENTROS DE APUESTAS

La siguiente encuesta tiene implicaciones de investigación universitaria.

Toda información suministrada es de uso confidencial, por lo que solamente será utilizada para dicho fin. Se agradece la sinceridad y espontaneidad de las respuestas, ya que de ello dependerá el éxito de la investigación.

La encuesta consta de dos partes: a) una primera parte acerca de las características personales generales, en las cuales deberá indicar aquella a la que usted pertenece y, b) una segunda parte que consta de una serie de afirmaciones, en las cuales solamente deberá marcar con una "X" su grado de conformidad o inconformidad para cada una de ellas.

El siguiente ejemplo muestra la mecánica de selección que aplica para todos los casos de la segunda parte de la encuesta.

	Completamente de Acuerdo	Un tanto de Acuerdo	Un Poco en Desacuerdo	Completamente en Desacuerdo
Todas las salas de cine son confortables	☐	☐	☐	☒

A continuación se especifican las alternativas de selección para indicar al cual corresponda según su criterio:

PARTE I:

a) Edad:

___ 18-25 años ___ 26-35 años ___ 36-45 años ___ Más de 45 años

b) Estado Civil:

___ Soltero ___ Casado ___ Viudo ___ Otros: Especifique: _____

c) Sector donde Vive:

___ Norte ___ Sur ___ Este ___ Oeste ___ Otros: Especifique: _____

d) Tipo de Vivienda:

___ Propia ___ Alquilada ___ Otros: Especifique: _____

e) Fuente de ingresos:

___ Empleo ___ Negocio Propio ___ Libre Ejercicio ___ Otros:

Especifique: _____

f) Nivel de ingresos:

___ Menos Bs. 1.000.000,00 – Bs. 1.500.000,00

___ Bs. 1.501.000,00 – Bs. 3.000.000,00

___ Bs. 3.001.000,00 – Bs. 5.000.000,00

___ Más de Bs. 5.000.000,00

PARTE II:

	Completamente de Acuerdo	Un tanto de Acuerdo	Un Poco en Desacuerdo	Completamente en Desacuerdo
Dispongo de Conocimientos acerca de actividades				
hípicas.....	☐	☐	☐	☐
Llevo estadísticas personales acerca de las actividades				
hípicas.....	☐	☐	☐	☐
Mantengo una partida dentro de mi presupuesto para				
consumir en el local.....	☐	☐	☐	☐
Visito el local al menos cuatro (4) veces por semana.	☐	☐	☐	☐
Dispongo de tiempo para ver todos los eventos.....	☐	☐	☐	☐

	Completamente de Acuerdo	Un tanto de Acuerdo	Un Poco en Desacuerdo	Completamente en Desacuerdo
Como en el local dos (2) veces por semana.....	☐	☐	☐	☐
La banca siempre gana.....	☐	☐	☐	☐
Siempre le gano a la banca.....	☐	☐	☐	☐
El sitio es idóneo para disfrutar de apuestas hípcas..	☐	☐	☐	☐
No me gusta que se me acumule la cuenta de la barra	☐	☐	☐	☐
Planifico el monto a apostar en cada caso.....	☐	☐	☐	☐
Mantengo una cuenta abierta en la Caja de Apuestas	☐	☐	☐	☐
Mantengo un límite de monto para cada apuesta.....	☐	☐	☐	☐
Mantengo un límite de monto para retirarme si voy perdiendo.....	☐	☐	☐	☐
Tengo un horario establecido para consumir las distintas comidas del día.....	☐	☐	☐	☐
Apuesto en grupo.....	☐	☐	☐	☐
La posibilidad de comerse una buena paella me agrada	☐	☐	☐	☐
Realizo apuestas a futuro (largo plazo).....	☐	☐	☐	☐
Visito el local diariamente.....	☐	☐	☐	☐
Me gusta el local porque mantiene un ambiente agradable	☐	☐	☐	☐
La diversidad del menú cumple mis expectativas.....	☐	☐	☐	☐

	Completamente de Acuerdo	Un tanto de Acuerdo	Un Poco en Desacuerdo	Completamente en Desacuerdo
Vengo por un evento en específico.....	☐	☐	☐	☐
Si me tengo que ir, no busco excusas para quedarme en el local.....	☐	☐	☐	☐
Prefiero estar en este local que en un evento social...	☐	☐	☐	☐
No poseo conocimiento de la comida que se expende en el local.....	☐	☐	☐	☐
Disfruto mis vacaciones con la familia.....	☐	☐	☐	☐
Practico un deporte como hobby.....	☐	☐	☐	☐
No dispongo de dinero para comer en el local.....	☐	☐	☐	☐
Frecuentemente apuesto en este local.....	☐	☐	☐	☐
La única revista que colecciono es Gaceta Hípica.....	☐	☐	☐	☐
Las pastas en este local son como la de los restaurantes Italianos.....	☐	☐	☐	☐
Utilizo el Internet para hacer seguimiento a los resultados de las apuestas.....	☐	☐	☐	☐
Voy a apostar a otros locales como éste.....	☐	☐	☐	☐
Realizo apuestas simultáneas (varios eventos).....	☐	☐	☐	☐
Almuerzo y ceno todos los días en el local. Cuando				

	Completamente de Acuerdo	Un tanto de Acuerdo	Un Poco en Desacuerdo	Completamente en Desacuerdo
pegue una apuesta buena, pago la cuenta.....	☐	☐	☐	☐
Estoy conforme con lo que gano en las apuestas.....	☐	☐	☐	☐
Me conformo con papitas, maní y tostón.....	☐	☐	☐	☐
¡Yo, si tengo suerte!!!!!!.....	☐	☐	☐	☐
Me divierto apostando.....	☐	☐	☐	☐
La ganancia en apuestas supera lo esperado.....	☐	☐	☐	☐
¡Wuao!!!!!!!, es casi un sueldo.....	☐	☐	☐	☐
La comida rápida es la ideal para ver este tipo de eventos	☐	☐	☐	☐
Las apuestas aportan un extra a mis ingresos.....	☐	☐	☐	☐
Es un gasto más, como el celular.....	☐	☐	☐	☐
¡Wuao!!!!!!!, generalmente gano más apostando que con mi trabajo.....	☐	☐	☐	☐
Gasté más de lo que debí haber gastado.....	☐	☐	☐	☐
Visito el local dos (2) veces por semana.....	☐	☐	☐	☐
La comida baja en grasa es lo máximo!!!!!!!!!!!!.....	☐	☐	☐	☐
Tiendo a salir con mi esposa (o) de vacaciones por lo menos una (1) vez al año.....	☐	☐	☐	☐
Planifico con cuidado lo que voy a hacer.....	☐	☐	☐	☐

	Completamente de Acuerdo	Un tanto de Acuerdo	Un Poco en Desacuerdo	Completamente en Desacuerdo
Me siento satisfecho con mis actividades laborales...	☐	☐	☐	☐
El furgor de la apuesta me quita el hambre.....	☐	☐	☐	☐
Invito a mis amigos a compartir la experiencia de las apuestas.....	☐	☐	☐	☐
¡Esto no es suerte, es que estudio profundamente las Estadísticas!!!!.....	☐	☐	☐	☐
Apostar vía telefónica cuando el local está cerrado es un beneficio.....	☐	☐	☐	☐
Comer en el horario adecuado es mi prioridad.....	☐	☐	☐	☐
Sería fantástico si el local trabajara las 24 horas.....	☐	☐	☐	☐
Daría cualquier cosa por tener estadísticas a primera hora.....	☐	☐	☐	☐
El riesgo es excitante.....	☐	☐	☐	☐
Ya que he gastado tanto en apuestas, me saldrían pasapalos de obsequio.....	☐	☐	☐	☐
¡Vivo la pasión por el deporte y el hipismo!!!!!!.....	☐	☐	☐	☐
Me apoyo en todos los recursos posibles para dar soporte a las estadísticas.....	☐	☐	☐	☐

	Completamente de Acuerdo	Un tanto de Acuerdo	Un Poco en Desacuerdo	Completamente en Desacuerdo
Sin estadísticas no puedo apostar.....	☐	☐	☐	☐
Béisbol sin whisky no es béisbol!!!!!!!!!!!!!!.....	☐	☐	☐	☐
Me sentiría mejor si mi entorno me apoyara.....	☐	☐	☐	☐
Apostar me genera stress.....	☐	☐	☐	☐
Como en el local al menos cuatro (4) veces por semana	☐	☐	☐	☐
Presupuesto gastos en tecnología de avanzada y moda	☐	☐	☐	☐
Hasta los expertos me buscan para que los oriente...	☐	☐	☐	☐
Hoy no tengo dinero para pagar la cuenta de la barra	☐	☐	☐	☐
Vengo mañana a cancelarla.....	☐	☐	☐	☐
Visito el local una vez al mes.....	☐	☐	☐	☐
Las estadísticas no fallan. Fallan los actores.....	☐	☐	☐	☐
Disfruto el evento aunque pierda mi equipo.....	☐	☐	☐	☐
Dispongo de tiempo para estudiar las estadísticas hípicas.	☐	☐	☐	☐
Solo tomo agua y café. Es por la casa.....	☐	☐	☐	☐

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO B

ENTREVISTA

Entrevista realizada al Director de NGDT de Venezuela, en fecha Octubre 2011:

- 1) ¿Cuándo iniciaron operaciones en Venezuela?
R: en el año 2003.
- 2) ¿Cuál fue el primer “Sport Book” que aperturó?
R: “*Empresa P*”.
- 3) ¿Qué porcentaje de la población apostadora de cualquier juego de envite y azar, cree usted que no conocen los “Sports Books”?.
R: el (ochenta) 80% de los apostadores.
- 4) Del 100% de la población en Venezuela, ¿cuántos cree usted que conocen de la existencia de los “Sports Books”?.
R: ni el (uno) 1%.
- 5) En su conocimiento particular, de cada 10 personas que usted conoce, ¿cuántas de ellas participan en algún juego de apuestas?.
R: ocho (8).
- 6) De esas 8 personas que apuestan, ¿cuál sería la preferencia del tipo de apuestas?.
R: tres (3) en Centros de Apuestas Hípicas, y cinco (5) en casinos y bingos.
- 7) De esa cantidad de apostadores en Centros de Apuestas Hípicas, ¿cuántos se concentran en Caracas?.
R: dos (2) en Caracas, uno (1) en el interior.
- 8) ¿Qué porcentaje de apostadores prefieren “Sports Books” versus los centros de apuestas nacionales?.
R: (ochenta) 80% nacionales versus (veinte) 20% Sports Books.
- 9) ¿Cuál de los “Sports Books” de Caracas es el más frecuentado?.
R: “*Empresa P*”.

10) ¿Cuál sería el segundo en preferencia?

R: Picada's, ubicado también en Las Mercedes.

11) ¿Cuál es el conocimiento que tiene acerca del servicio de restaurantes en los "Sports Books"?

R: sólo que es obligatorio.

12) ¿Cuál es el conocimiento que tiene acerca de los métodos de control, contabilidad, indicadores y/o análisis financiero de los restaurantes en los "Sports Books"?

R: Muy escaso, en todo caso el único mejor llevado es "*Empresa P*".

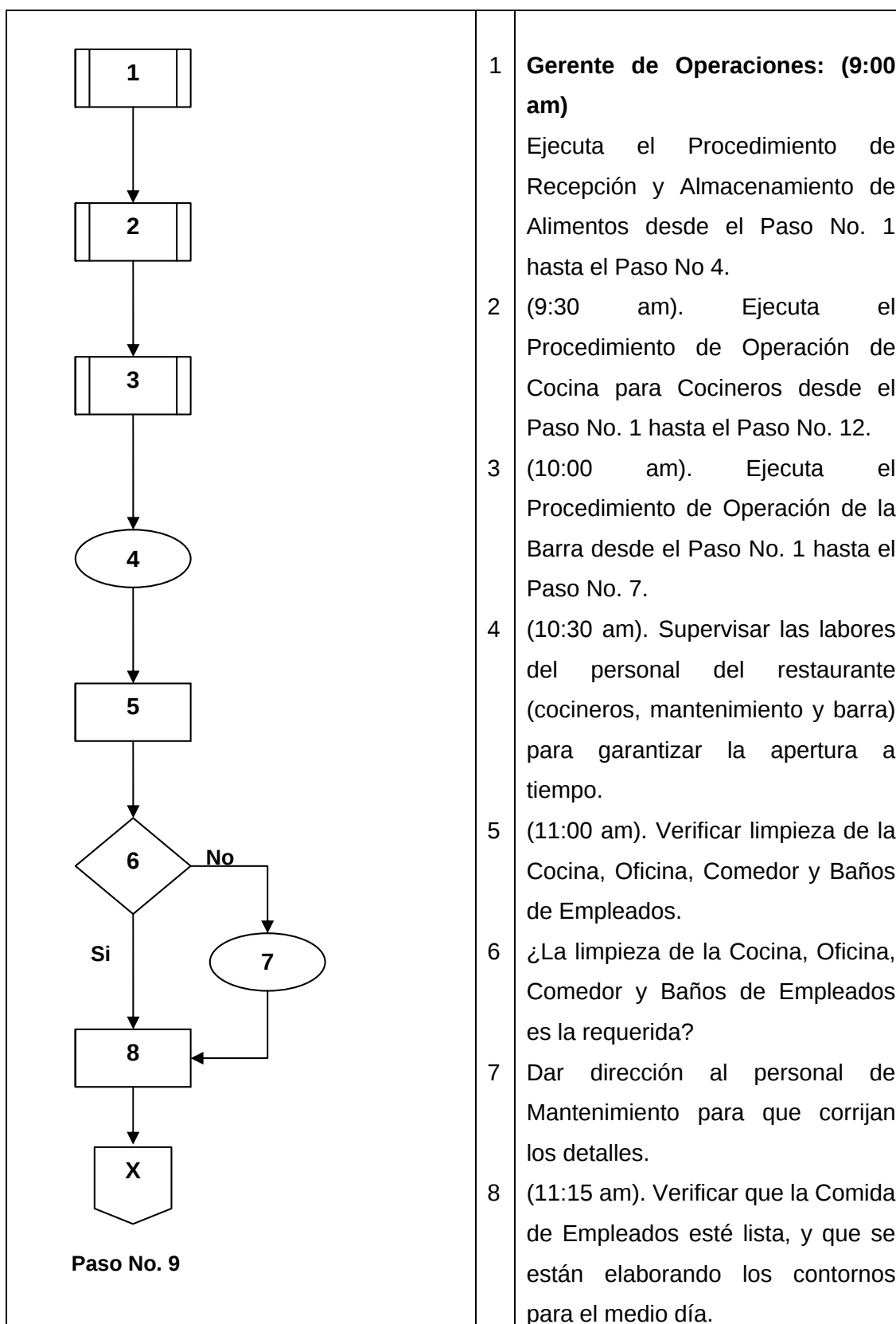
13) En todo caso, ¿qué información dispone "*Empresa P*" para el registro de sus operaciones?

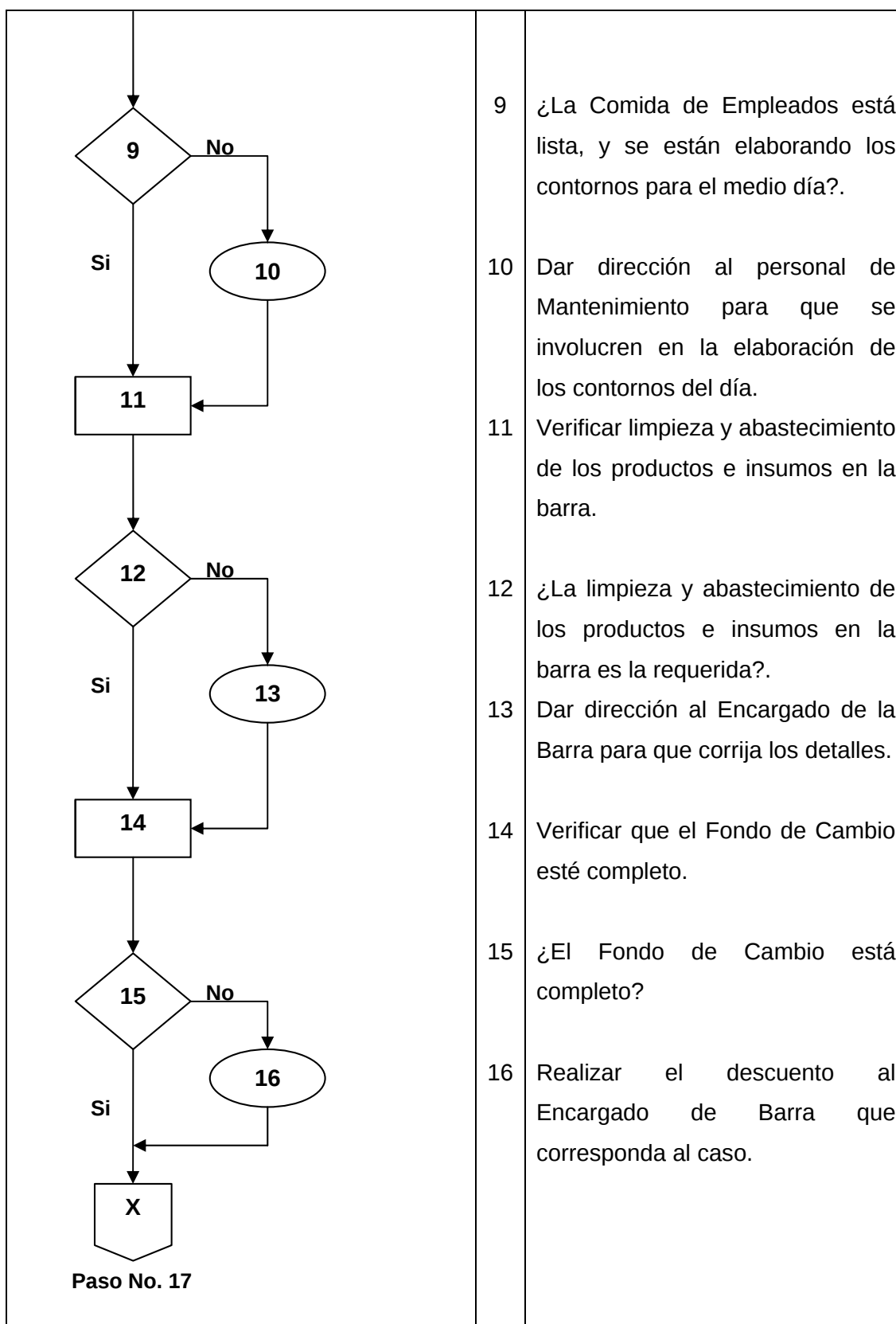
R: libro de licores y un sistema administrativo (SAINT) para facturar.

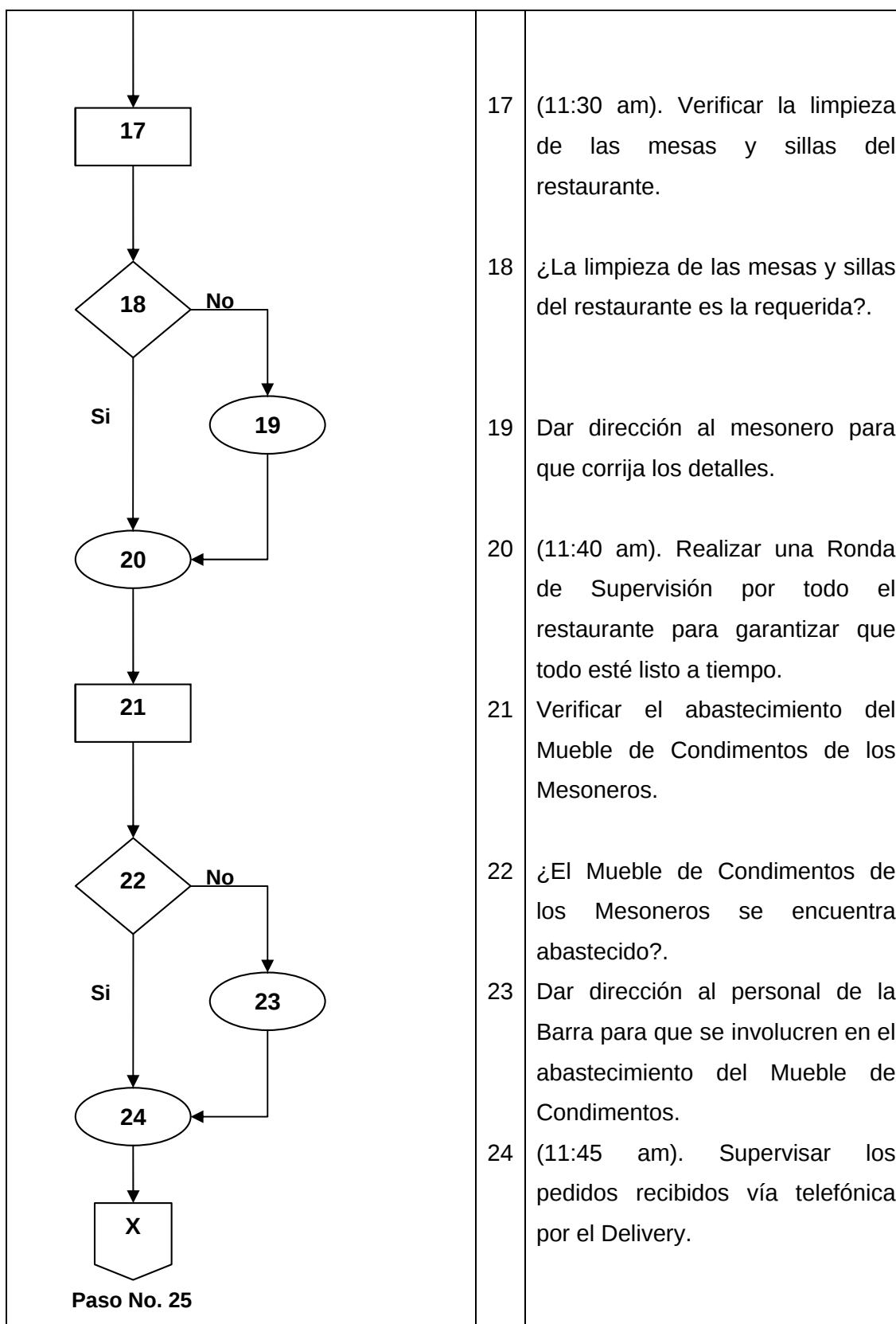
ANEXO C

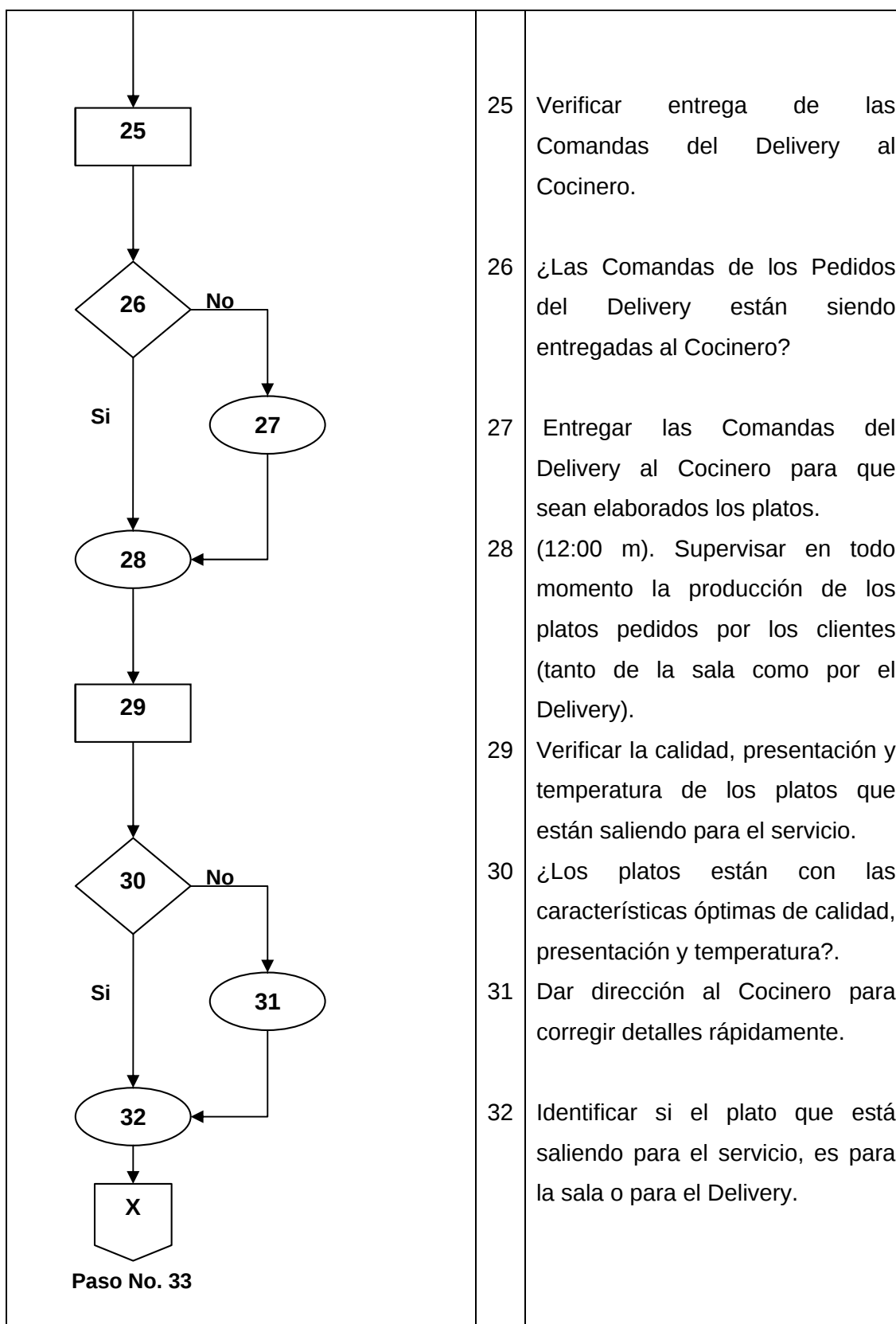
DIADRAMA DE FLUJO

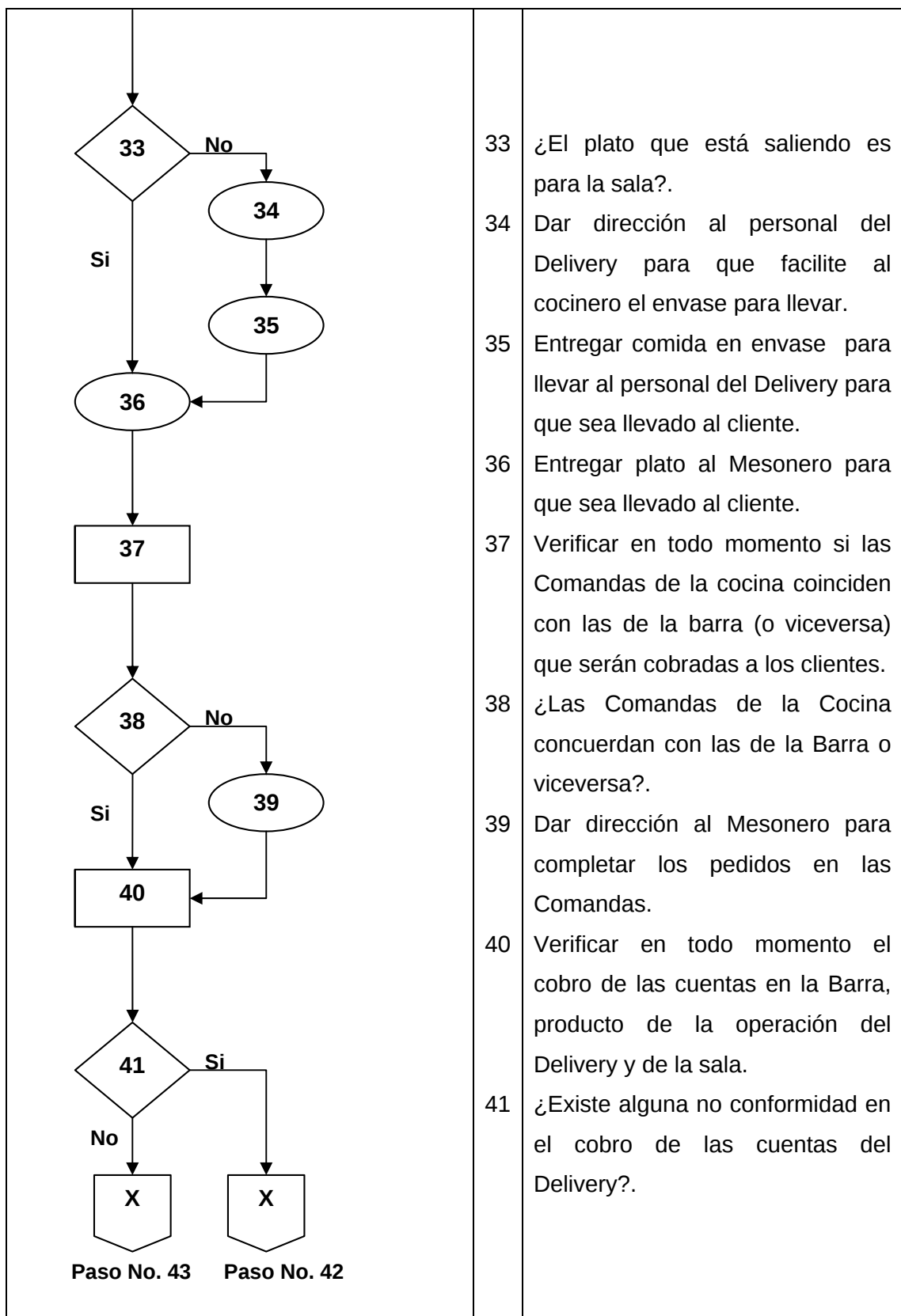
**Procedimiento para la Operación del Restaurante.
Gerente de Operaciones**

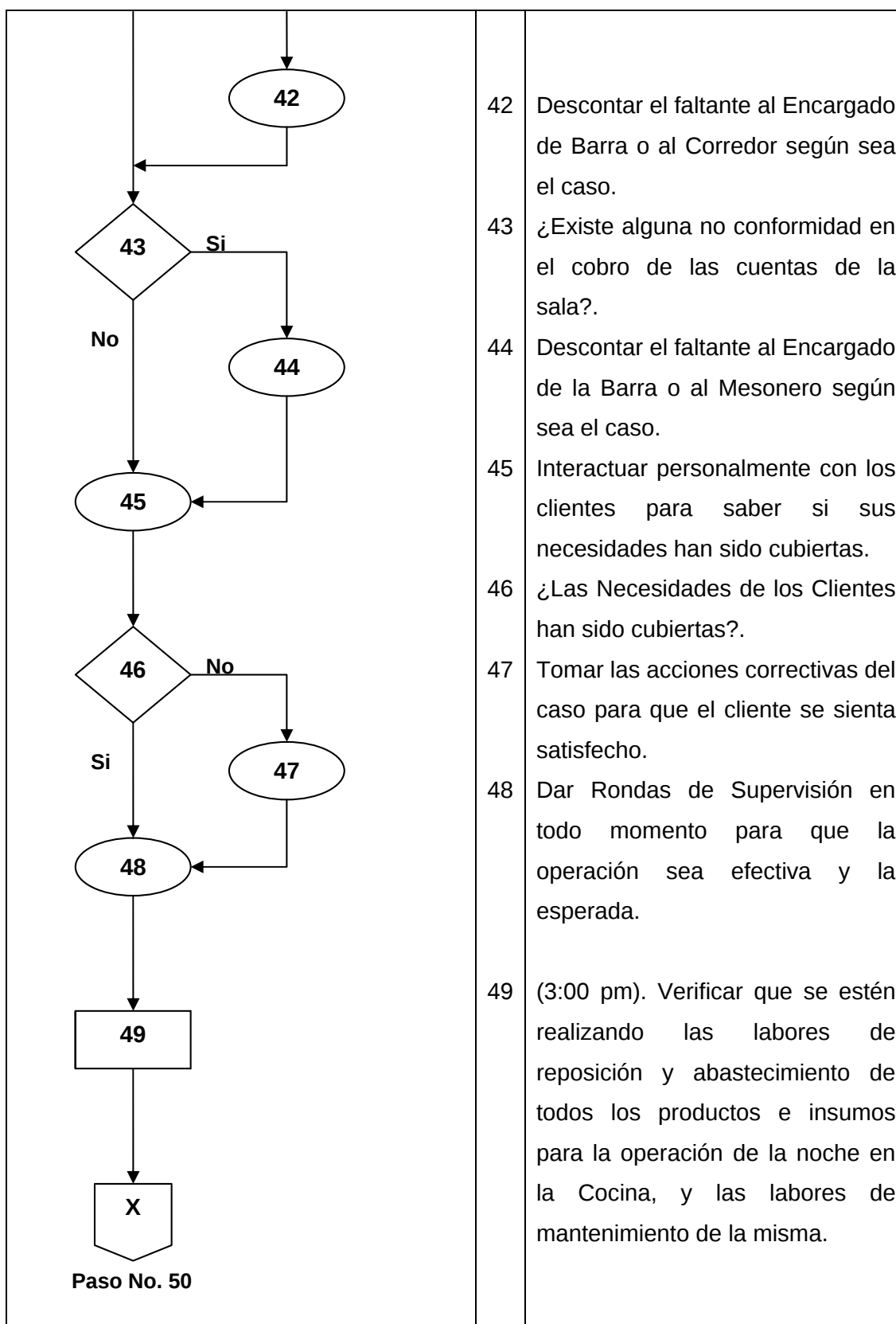


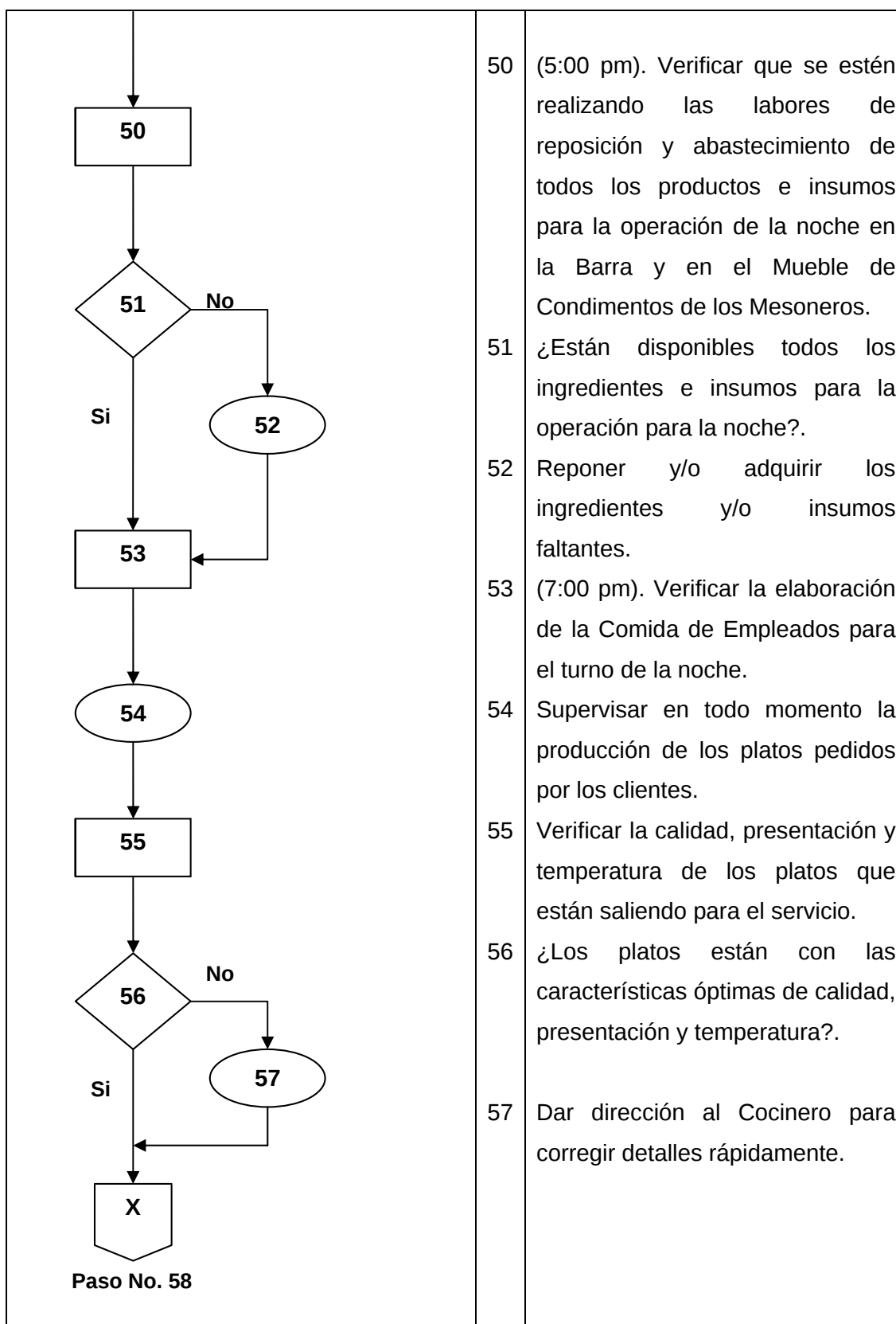


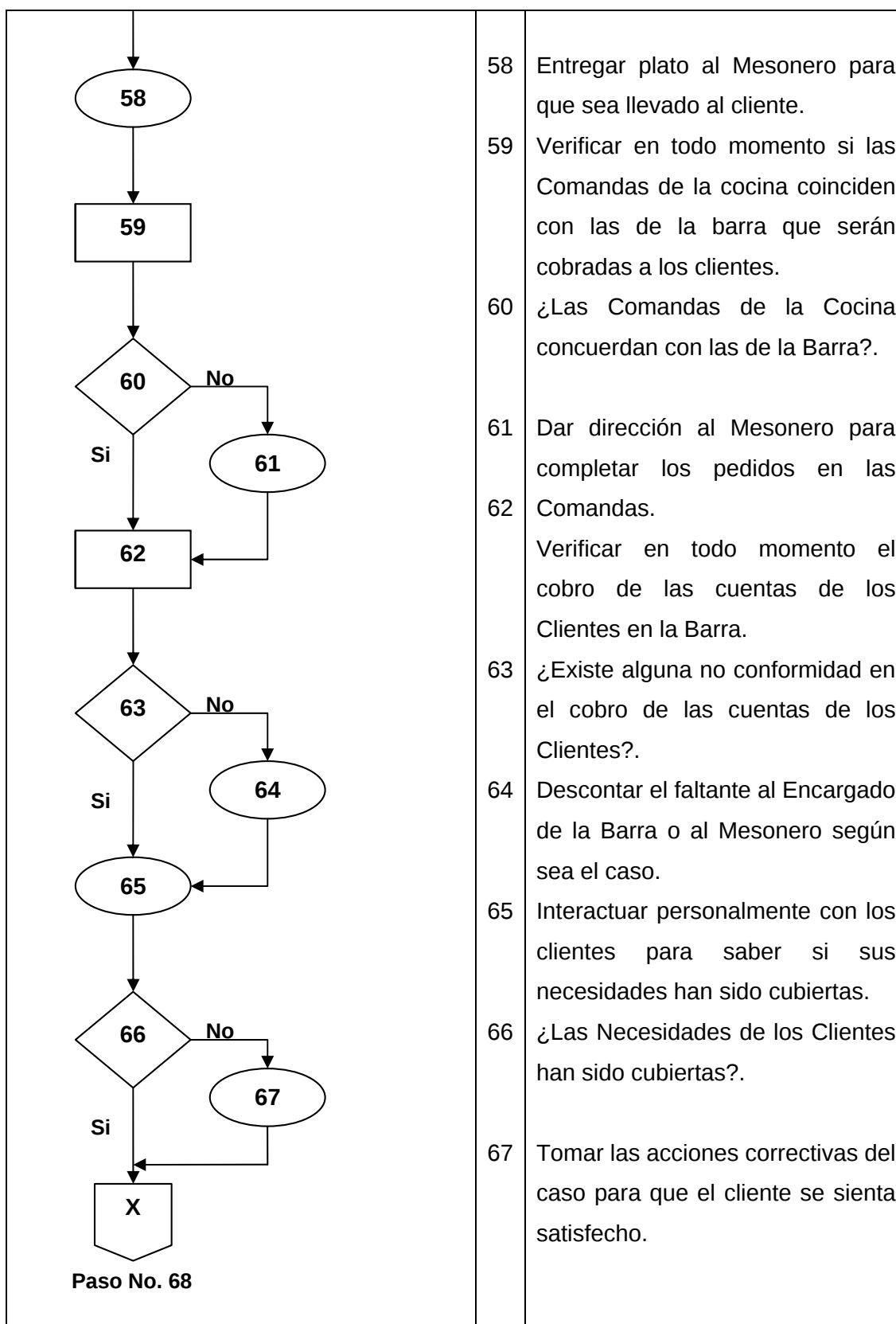


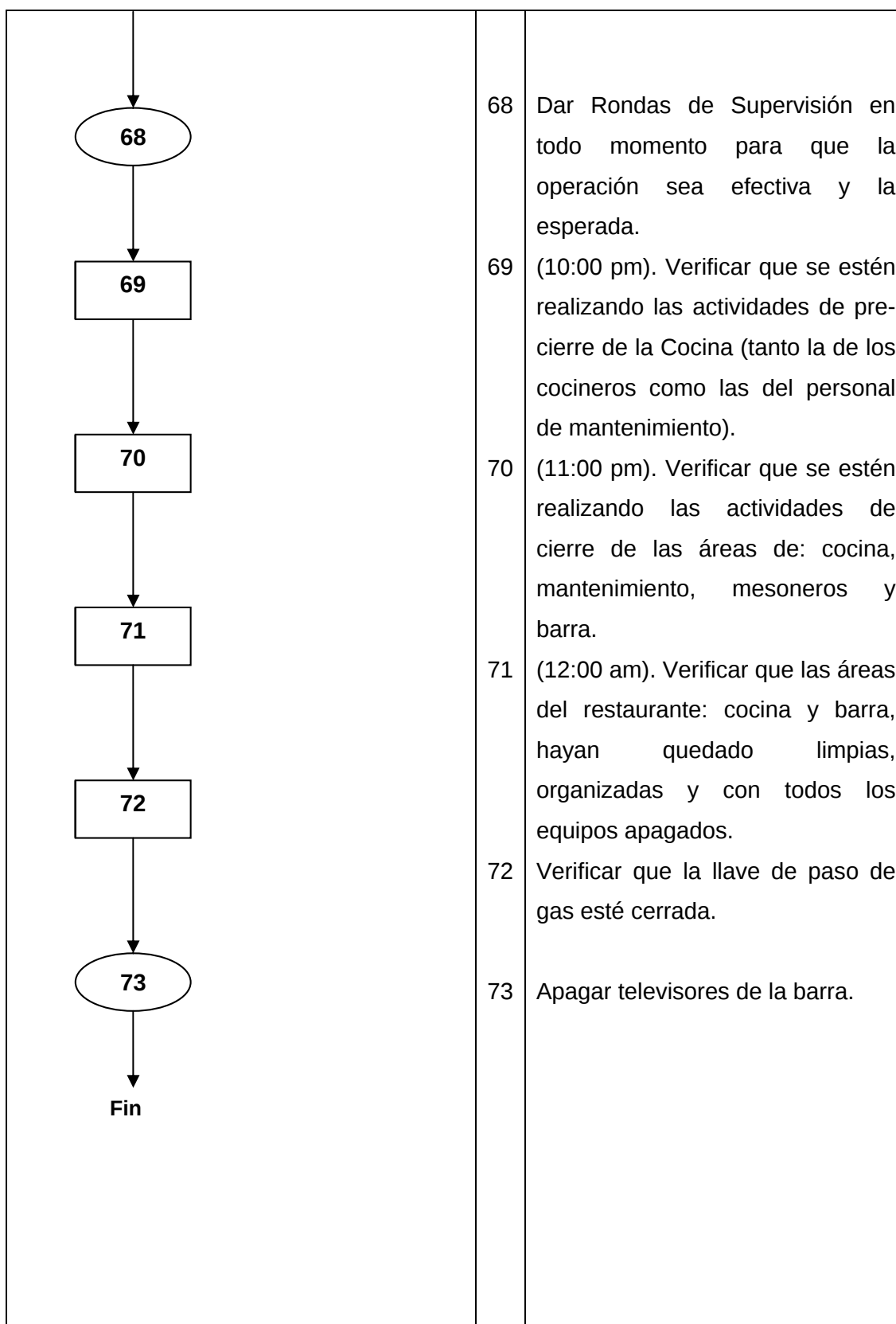












ANEXO D

COSTO NÓMINA

Anexo D-1: Mano de Obra Directa

Salario Mensual 890.22

Concepto	Bs./Día	No. Días al Año	No. Días al Mes	Bs./Mes	Bs./Año
Salario	29.67	339	30	890.22	10,059.49
Alimentación	30.77	295	26	800.02	9,077.15
Provisión Prest. Sociales	29.67	60	5	148.37	1,780.44
Provisión Vacaciones	29.67	28	2.33	69.24	830.87
Provisión Utilidades	29.67	15	1.25	37.09	445.11
TOTAL (SALARIO + PROVISIONES).....				1,944.94	22,193.06

Salario Mensual 1,780.44

Concepto	Bs./Día	No. Días al Año	No. Días al Mes	Bs./Mes	Bs./Año
Salario	59.35	339	30	1,780.44	20,118.97
Alimentación	30.77	295	26	800.02	9,077.15
Provisión Prest. Sociales	59.35	60	5	296.74	3,560.88
Provisión Vacaciones	59.35	28	2.33	138.48	1,661.74
Provisión Utilidades	59.35	15	1.25	74.19	890.22
TOTAL (SALARIO + PROVISIONES).....				3,089.86	35,308.97

Salario Mensual 2,500.00

Concepto	Bs./Día	No. Días al Año	No. Días al Mes	Bs./Mes	Bs./Año
Salario	83.33	339	30	2,500.00	28,250.00
Alimentación	30.77	295	26	800.02	9,077.15
Provisión Prest. Sociales	83.33	60	5	416.67	5,000.00
Provisión Vacaciones	83.33	28	2.33	194.44	2,333.33
Provisión Utilidades	83.33	15	1.25	104.17	1,250.00
TOTAL (SALARIO + PROVISIONES).....				4,015.30	45,910.48

Salario Mensual 2,875.00

Concepto	Bs./Día	No. Días al Año	No. Días al Mes	Bs./Mes	Bs./Año
Salario	95.83	339	30	2,875.00	32,487.50
Alimentación	30.77	295	26	800.02	9,077.15
Provisión Prest. Sociales	95.83	60	5	479.17	5,750.00
Provisión Vacaciones	95.83	28	2.33	223.61	2,683.33
Provisión Utilidades	95.83	15	1.25	119.79	1,437.50
TOTAL (SALARIO + PROVISIONES).....				4,497.59	51,435.48

SALARIO/ALIMENTACIÓN (MENSUAL/ANUAL)					
Cargo	No. Empleados	Salario (Bs./Mes)	Alimentación (Bs./Mes)	Salario (Bs./Año)	Alimentación (Bs./Año)
Cocinero Diurno	1	2,875.00	800.02	32,487.50	9,077.15
Cocinero Nocturno	1	2,500.00	800.02	28,250.00	9,077.15
Mantenimiento	2	3,560.88	1,600.04	40,237.94	18,154.30
Encargado de Barra	2	3,560.88	1,600.04	40,237.94	18,154.30
Mesonero	2	3,560.88	1,600.04	40,237.94	18,154.30
Corredor	2	1,780.44	1,600.04	20,118.97	18,154.30
TOTAL COSTO.....	10	17,838.08	8,000.20	201,570.30	90,771.50

ANEXO D

COSTO NÓMINA

Anexo D-1: Mano de Obra Directa

PROVISIONES (MES)				
Cargo	No. Empleados	Prest. Sociales (Bs./Mes)	Vacaciones (Bs./Mes)	Utilidades (Bs./Mes)
Cocinero Diurno	1	479.17	223.61	119.79
Cocinero Nocturno	1	416.67	194.44	104.17
Mantenimiento	2	593.48	276.96	148.37
Encargado de Barra	2	593.48	276.96	148.37
Mesonero	2	593.48	276.96	148.37
Corredor	2	296.74	138.48	74.19
TOTAL COSTO.....	10	2,973.01	1,387.41	743.25

PROVISIONES (AÑO)				
Cargo	No. Empleados	Prest. Sociales (Bs./Año)	Vacaciones (Bs./Año)	Utilidades (Bs./Año)
Cocinero Diurno	1	5,750.00	2,683.33	1,437.50
Cocinero Nocturno	1	5,000.00	2,333.33	1,250.00
Mantenimiento	2	7,121.76	3,323.49	1,780.44
Encargado de Barra	2	7,121.76	3,323.49	1,780.44
Mesonero	2	7,121.76	3,323.49	1,780.44
Corredor	2	3,560.88	1,661.74	890.22
TOTAL COSTO.....	10	35,676.16	16,648.87	8,919.04

NOMINA					
Cargo	No. Empleados	(Salario + Provis.) Mes	(Salario + Provis.) Año	Total/Mes	Total/Año
Cocinero Diurno	1	4,497.59	51,435.48	4,497.59	51,435.48
Cocinero Nocturno	1	4,015.30	45,910.48	4,015.30	45,910.48
Mantenimiento	2	3,089.86	35,308.97	6,179.73	70,617.93
Encargado de Barra	2	3,089.86	35,308.97	6,179.73	70,617.93
Mesonero	2	3,089.86	35,308.97	6,179.73	70,617.93
Corredor	2	1,944.94	22,193.06	3,889.88	44,386.12
TOTAL COSTO NOMINA.....				30,941.95	353,585.88

ANEXO D

COSTO NÓMINA

Anexo D-2: Retenciones/Aportes de Mano de Obra Directa

Salario Mensual 890.22
 Salario Anual 10,682.64 Utilidades (15 días) 445.11
 Salario Semanal 205.44

Concepto	Retención	Retención Semanal	5 Semanas	4 Semanas	Bs./Año para Meses de 5 Sem. (7 Meses)	Bs./Año para Meses de 4 Sem. (5 Meses)	Total Bs./Año
S.S.O.	4%	8.22	41.09	32.87	287.61	164.35	451.96
Paro Forzoso	0.5%	1.03	5.14	4.11	35.95	20.54	56.49
Concepto	Aporte	Aporte Semanal	5 Semanas	4 Semanas	Bs./Año para Meses de 5 Sem. (7 Meses)	Bs./Año para Meses de 4 Sem. (5 Meses)	Total Bs./Año
S.S.O.	8%	16.43	82.17	65.74	575.22	328.70	903.92
Paro Forzoso	1%	2.05	10.27	8.22	71.90	41.09	112.99

Concepto	Retención	Retención Mensual	Retención Anual
L.P.H.	1%	8.90	106.83
INCE	0.5%	0.19	2.23
Concepto	Aporte	Aporte Mensual	Aporte Anual
L.P.H.	2%	17.80	213.65
INCE	(2% + 2%)	18.55	222.56

RESUMEN	S.S.O.	P.F.	L.P.H.	INCE
RETENCIONES	451.96	56.49	106.83	2.23
APORTES	903.92	112.99	213.65	222.56
TOTAL	1,355.87	169.48	320.48	224.78
TOTAL (RETENCIONES + APORTES)/AÑO.....	2,070.62			

Salario Mensual 1,780.44
 Salario Anual 21,365.28 Utilidades (15 días) 890.22
 Salario Semanal 410.87

Concepto	Retención	Retención Semanal	5 Semanas	4 Semanas	Bs./Año para Meses de 5 Sem. (7 Meses)	Bs./Año para Meses de 4 Sem. (5 Meses)	Total Bs./Año
S.S.O.	4%	16.43	82.17	65.74	575.22	328.70	903.92
Paro Forzoso	0.5%	2.05	10.27	8.22	71.90	41.09	112.99
Concepto	Aporte	Aporte Semanal	5 Semanas	4 Semanas	Bs./Año para Meses de 5 Sem. (7 Meses)	Bs./Año para Meses de 4 Sem. (5 Meses)	Total Bs./Año
S.S.O.	8%	32.87	164.35	131.48	1,150.44	657.39	1,807.83
Paro Forzoso	1%	4.11	20.54	16.43	143.80	82.17	225.98

Concepto	Retención	Retención Mensual	Retención Anual
L.P.H.	1%	17.80	213.65
INCE	0.5%	0.37	4.45
Concepto	Aporte	Aporte Mensual	Aporte Anual
L.P.H.	2%	35.61	427.31
INCE	(2% + 2%)	37.09	445.11

RESUMEN	S.S.O.	P.F.	L.P.H.	INCE
RETENCIONES	903.92	112.99	213.65	4.45
APORTES	1,807.83	225.98	427.31	445.11
TOTAL	2,711.75	338.97	640.96	449.56
TOTAL (RETENCIONES + APORTES)/AÑO.....	4,141.23			

ANEXO D

COSTO NÓMINA

Anexo D-2: Retenciones/Aportes de Mano de Obra Directa

Salario Mensual 2,500.00
 Salario Anual 30,000.00 Utilidades (15 días) 1,250.00
 Salario Semanal 576.92

Concepto	Retención	Retención Semanal	5 Semanas	4 Semanas	Bs./Año para Meses de 5 Sem. (7 Meses)	Bs./Año para Meses de 4 Sem. (5 Meses)	Total Bs./Año
S.S.O.	4%	23.08	115.38	92.31	807.69	461.54	1,269.23
Paro Forzoso	0.5%	2.88	14.42	11.54	100.96	57.69	158.65
Concepto	Aporte	Aporte Semanal	5 Semanas	4 Semanas	Bs./Año para Meses de 5 Sem. (7 Meses)	Bs./Año para Meses de 4 Sem. (5 Meses)	Total Bs./Año
S.S.O.	8%	46.15	230.77	184.62	1,615.38	923.08	2,538.46
Paro Forzoso	1%	5.77	28.85	23.08	201.92	115.38	317.31

Concepto	Retención	Retención Mensual	Retención Anual
L.P.H.	1%	25.00	300.00
INCE	0.5%	0.52	6.25
Concepto	Aporte	Aporte Mensual	Aporte Anual
L.P.H.	2%	50.00	600.00
INCE	(2% + 2%)	52.08	625.00

RESUMEN	S.S.O.	P.F.	L.P.H.	INCE
RETENCIONES	1,269.23	158.65	300.00	6.25
APORTES	2,538.46	317.31	600.00	625.00
TOTAL	3,807.69	475.96	900.00	631.25
TOTAL (RETENCIONES + APORTES)/AÑO.....	5,814.90			

Salario Mensual 2,875.00
 Salario Anual 34,500.00 Utilidades (15 días) 1,437.50
 Salario Semanal 663.46

Concepto	Retención	Retención Semanal	5 Semanas	4 Semanas	Bs./Año para Meses de 5 Sem. (7 Meses)	Bs./Año para Meses de 4 Sem. (5 Meses)	Total Bs./Año
S.S.O.	4%	28.54	132.69	106.15	928.85	530.77	1,459.62
Paro Forzoso	0.5%	3.32	16.59	13.27	116.11	66.35	182.45
Concepto	Aporte	Aporte Semanal	5 Semanas	4 Semanas	Bs./Año para Meses de 5 Sem. (7 Meses)	Bs./Año para Meses de 4 Sem. (5 Meses)	Total Bs./Año
S.S.O.	8%	53.08	265.38	212.31	1,857.69	1,061.54	2,919.23
Paro Forzoso	1%	6.63	33.17	26.54	232.21	132.69	364.90

Concepto	Retención	Retención Mensual	Retención Anual
L.P.H.	1%	28.75	345.00
INCE	0.5%	0.60	7.19
Concepto	Aporte	Aporte Mensual	Aporte Anual
L.P.H.	2%	57.50	690.00
INCE	(2% + 2%)	59.90	718.75

RESUMEN	S.S.O.	P.F.	L.P.H.	INCE
RETENCIONES	1,459.62	182.45	345.00	7.19
APORTES	2,919.23	364.90	690.00	718.75
TOTAL	4,378.85	547.36	1,035.00	725.94
TOTAL (RETENCIONES + APORTES)/AÑO.....	6,687.14			

PROVISIÓN RETENCIONES AL TRABAJADOR Y APORTES DEL PATRONO						
Cargo	No. Empleados	S.S.O Bs./Año	P.F. Bs./Año	L.P.H. Bs./Año	INCE (Bs./Año)	TOTAL
Cocinero Diurno	1	4,378.85	547.36	1,035.00	725.94	6,687.14
Cocinero Nocturno	1	3,807.69	475.96	900.00	631.25	5,814.90
Mantenimiento	2	5,423.49	677.94	1,281.92	899.12	8,282.47
Encargado de Barra	2	5,423.49	677.94	1,281.92	899.12	8,282.47
Mesonero	2	5,423.49	677.94	1,281.92	899.12	8,282.47
Corredor	2	2,711.75	338.97	640.96	449.56	4,141.23
TOTAL	10	27,168.77	3,396.10	6,421.71	4,504.12	41,490.69
TOTAL PROVISIÓN (RETENCIONES + APORTES)/AÑO.....	41,490.69					

ANEXO E

GASTO ADMINISTRATIVO

Anexo E-1: Sueldo Gerentes

Salario Mensual 3,500.00

Concepto	Bs./Día	No. Días al Año	No. Días al Mes	Bs./Mes	Bs./Año
Salario	116.67	339	30	3,500.00	39,550.00
Alimentación	30.77	295	26	800.02	9,077.15
Provisión Prest. Sociales	116.67	60	5	583.33	7,000.00
Provisión Vacaciones	116.67	28	2.33	272.22	3,266.67
Provisión Utilidades	116.67	15	1.25	145.83	1,750.00
TOTAL (SALARIO + PROVISIONES).....				5,301.41	60,643.82

Salario Mensual 5,000.00

Concepto	Bs./Día	No. Días al Año	No. Días al Mes	Bs./Mes	Bs./Año
Salario	166.67	339	30	5,000.00	56,500.00
Alimentación	30.77	295	26	800.02	9,077.15
Provisión Prest. Sociales	166.67	60	5	833.33	10,000.00
Provisión Vacaciones	166.67	28	2.33	388.89	4,666.67
Provisión Utilidades	166.67	15	1.25	208.33	2,500.00
TOTAL (SALARIO + PROVISIONES).....				7,230.58	82,743.82

SALARIO/ALIMENTACIÓN (MENSUAL/ANUAL)					
Cargo	No. Empleados	Salario (Bs./Mes)	Alimentación (Bs./Mes)	Salario (Bs./Año)	Alimentación (Bs./Año)
Gerente de Operaciones	1	5,000.00	800.02	56,500.00	9,077.15
Gerente de Administración	1	3,500.00	800.02	39,550.00	9,077.15
TOTAL GASTO ADM.	2	8,500.00	1,600.04	96,050.00	18,154.30

PROVISIONES (MES)				
Cargo	No. Empleados	Prest. Sociales (Bs./Mes)	Vacaciones (Bs./Mes)	Utilidades (Bs./Mes)
Gerente de Operaciones	1	833.33	388.89	208.33
Gerente de Administración	1	583.33	272.22	145.83
TOTAL GASTO.....	2	1,416.67	661.11	354.17

PROVISIONES (AÑO)				
Cargo	No. Empleados	Prest. Sociales (Bs./Año)	Vacaciones (Bs./Año)	Utilidades (Bs./Año)
Gerente de Operaciones	1	10,000.00	4,666.67	2,500.00
Gerente de Administración	1	7,000.00	3,266.67	1,750.00
TOTAL GASTO.....	2	17,000.00	7,933.33	4,250.00

NOMINA					
Cargo	No. Empleados	(Salario + Provis.) Mes	(Salario + Provis.) Año	Total/Mes	Total/Año
Gerente de Operaciones	1	7,230.58	82,743.82	7,230.58	82,743.82
Gerente de Administración	1	5,301.41	60,643.82	5,301.41	60,643.82
TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO (SUELDOS).....				12,531.98	143,387.63

ANEXO E

GASTO ADMINISTRATIVO

Anexo E-2: Retenciones/Aportes Gerentes

Salario Mensual 3,500.00
 Salario Anual 42,000.00 Utilidades (15 días) 1,750.00
 Salario Semanal 807.69

Concepto	Retención	Retención Semanal	5 Semanas	4 Semanas	Bs./Año para Meses de 5 Sem. (7 Meses)	Bs./Año para Meses de 4 Sem. (5 Meses)	Total Bs./Año
S.S.O.	4%	32.31	161.54	129.23	1,130.77	646.15	1,776.92
Paro Forzoso	0.5%	4.04	20.19	16.15	141.35	80.77	222.12
Concepto	Aporte	Aporte Semanal	5 Semanas	4 Semanas	Bs./Año para Meses de 5 Sem. (7 Meses)	Bs./Año para Meses de 4 Sem. (5 Meses)	Total Bs./Año
S.S.O.	8%	64.62	323.08	258.46	2,261.54	1,292.31	3,553.85
Paro Forzoso	1%	8.08	40.38	32.31	282.69	161.54	444.23

Concepto	Retención	Retención Mensual	Retención Anual
L.P.H.	1%	35.00	420.00
INCE	0.5%	0.73	8.75
Concepto	Aporte	Aporte Mensual	Aporte Anual
L.P.H.	2%	70.00	840.00
INCE	(2% + 2%)	72.92	875.00

RESUMEN	S.S.O.	P.F.	L.P.H.	INCE
RETENCIONES	1,776.92	222.12	420.00	8.75
APORTES	3,553.85	444.23	840.00	875.00
TOTAL	5,330.77	666.35	1,260.00	883.75
TOTAL (RETENCIONES + APORTES)/AÑO.....	8,140.87			

Salario Mensual 5,000.00
 Salario Anual 60,000.00 Utilidades (15 días) 2,500.00
 Salario Semanal 1,153.85

Concepto	Retención	Retención Semanal	5 Semanas	4 Semanas	Bs./Año para Meses de 5 Sem. (7 Meses)	Bs./Año para Meses de 4 Sem. (5 Meses)	Total Bs./Año
S.S.O.	4%	46.15	230.77	184.62	1,615.38	923.08	2,538.46
Paro Forzoso	0.5%	5.77	28.85	23.08	201.92	115.38	317.31
Concepto	Aporte	Aporte Semanal	5 Semanas	4 Semanas	Bs./Año para Meses de 5 Sem. (7 Meses)	Bs./Año para Meses de 4 Sem. (5 Meses)	Total Bs./Año
S.S.O.	8%	92.31	461.54	369.23	3,230.77	1,846.15	5,076.92
Paro Forzoso	1%	11.54	57.69	46.15	403.85	230.77	634.62

Concepto	Retención	Retención Mensual	Retención Anual
L.P.H.	1%	50.00	600.00
INCE	0.5%	1.04	12.50
Concepto	Aporte	Aporte Mensual	Aporte Anual
L.P.H.	2%	100.00	1,200.00
INCE	(2% + 2%)	104.17	1,250.00

RESUMEN	S.S.O.	P.F.	L.P.H.	INCE
RETENCIONES	2,538.46	317.31	600.00	12.50
APORTES	5,076.92	634.62	1,200.00	1,250.00
TOTAL	7,615.38	951.92	1,800.00	1,262.50
TOTAL (RETENCIONES + APORTES)/AÑO.....	11,629.81			

PROVISIÓN RETENCIONES AL TRABAJADOR Y APORTES DEL PATRONO						
Cargo	No. Empleados	S.S.O Bs./Año	P.F. Bs./Año	L.P.H. Bs./Año	INCE (Bs./Año)	TOTAL
Gerente de Operaciones	1	7,615.38	951.92	1,800.00	1,262.50	11,629.81
Gerente de Administración	1	5,330.77	666.35	1,260.00	883.75	8,140.87
TOTAL	2	12,946.15	1,618.27	3,060.00	2,146.25	19,770.67
TOTAL PROVISIÓN (RETENCIONES + APORTES)/AÑO.....						19,770.67

ANEXO F

Anexo F-1: Evolución de Sueldos, Salarios y Bono de Alimentación

Evolución de Sueldos, Salarios y Bono de Alimentación									
Concepto	Sep. 2010	May. 2011	Sep. 2011	May. 2012	Sep. 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Salarios									
Cocinero Diurno	2,000.00	2,200.00	2,200.00	2,875.00	3,450.00	4,312.50	5,390.63	6,738.28	8,422.85
Cocinero Nocturno	1,800.00	2,000.00	2,500.00	2,500.00	3,000.00	3,750.00	4,687.50	5,859.38	7,324.22
Mínimo	1,223.89	1,407.47	1,548.21	1,780.44	2,047.51	2,559.39	3,199.23	3,999.04	4,998.80
Corredor				890.22	1,023.76	1,279.70	1,599.63	1,999.53	2,499.41
Sueldos Administrativos									
Gerente de Operaciones	3,500.00	3,800.00	4,300.00	5,000.00	5,600.00	7,000.00	8,750.00	10,937.50	13,671.88
Gerente de Administración	2,400.00	2,700.00	3,000.00	3,500.00	4,000.00	5,000.00	6,250.00	7,812.50	9,765.63
Bono Alimentación	20.50	22.50	28.50	30.77	35.00	37.49	44.61	53.08	63.17

Anexo F-2: Evolución de la Unidad Tributaria

Evolución de la Unidad Tributaria							
Concepto	Mar. 2010	Mar. 2011	Mar. 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Unidad Tributaria	65.00	76.00	90.00	107.10	127.45	151.66	180.48