



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA INSTALACIÓN DE UN
RESTAURANTE DE COMIDA JAPONESA DE MEDIANA ESCALA EN
CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR

Presentado por
Rodríguez Tirado, Mariana Carolina

Para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Viatour, Christian

Ciudad Guayana, Diciembre 2013.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
LISTA DE CUADROS	iv
LISTA DE FIGURAS	v
RESUMEN	vi
INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2. Formulación del problema	8
1.3. Objetivos de la Investigación	8
1.4. Justificación	8
II MARCO CONCEPTUAL	11
2.1. Proyectos de inversión.....	12
2.2. Evaluación de proyectos.....	14
2.3. Esquema de un Estudio de Factibilidad.....	15
2.4. Instalación y puesta en funcionamiento de un restaurante	30
2.5. Operatividad de un restaurante	32
2.6.El Arte Culinario Japonés	33
III MARCO METODOLÓGICO.....	36
3.1. Tipo de Investigación	36
3.2. Diseño de la Investigación	36
3.3. Población, Unidad de Análisis y Muestra.....	37
3.4. Definición de Variable	39
3.5. Estrategias para la Recolección y Análisis de Información.....	41
3.6. Procedimientos Generales.....	43
3.7. Consideraciones Éticas	44
IV MARCO ORGANIZACIONAL	45
4.1. Estructura Organizativa	45
4.2. Proceso de Producción.....	47
4.3. Control de Calidad	48

V	RESULTADOS	51
	4.1. Estudio de Mercado	51
	4.2. Estudio Técnico	62
	4.3 Estudio económico/financiero	68
VI	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
	5.1. Conclusiones	87
	5.2. Recomendaciones	89
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	90
	ANEXOS.....	92
A	Modelo de Cuestionario.....	92

LISTA DE CUADROS

Cuadro	Pág.
1 Índice nacional de precios al consumidor 2008 – 2009	5
2 Operacionalización de las variables	32
3 Características generales de los demandantes.....	42
4 Preferencias de los demandantes	43
5 Detalles preferencias comida japonesa en demandantes	44
6 Precios de entradas y rolls	45
7 Precios de postres y bebidas.....	46
8 Instrumentos de publicidad.....	47
9 Capacidad utilizada para el proyecto.....	60
10 Inversión inicial	61
11 Mobiliarios y equipos	62
12 Capital de trabajo	63
13 Aumento de capacidad de producción por año	64
14 Mano de obra	65
15 Retenciones del trabajador y aportes de la empresa	66
16 Materia prima.....	67
17 Costos fijos de operación	68
18 Costos variables de operación	69
19 Depreciación y amortización.....	70
20 Ingresos.....	71
21 Estado ganancias y pérdidas (expresado en Bs.)	72
22 Flujo de fondos (expresado en Bs.).....	73

23	Balance general (expresado en Bs.)	74
24	Flujo de caja operativo (expresado en Bs.)	75
25	Estimación valor actual neto factor de actualización 20%	76
26	Estimación valor actual neto factor de actualización 250%	77

LISTA DE FIGURAS

Figura		Pág.
1	Ubicaciones preferidas en orden de prioridad	49
2	Ubicación de principales competidores con referencia a Sakura Japón	49
3	Ubicación de principales supermercados en Ciudad Bolívar con referencia a Sakura Japón.....	50
4	Layout del restaurante.....	52
4	Proceso de producción.....	52
5	Proceso de control de calidad	53



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA INSTALACIÓN DE UN
RESTAURANTE DE COMIDA JAPONESA DE MEDIANA ESCALA EN
CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR

Mariana Rodríguez Tirado
Tutor: Christian Viatour
Diciembre, 2013

RESUMEN

El tema central de esta investigación fue el estudio de factibilidad para la puesta en marcha en la ciudad de Ciudad Bolívar, estado Bolívar de un restaurante de comida japonesa de mediana escala, debido al creciente interés y gusto en la población venezolana por esta gastronomía particular, además por cuanto en la ciudad tan solo se cuenta con dos establecimientos que ofrecen este tipo de productos a la colectividad, lo que define una posibilidad real de negocio para el inversionista interesado. A los efectos de evaluar la factibilidad del proyecto fueron realizados los respectivos estudios de mercado, estudios técnicos y estudios económicos financieros, de este modo, en relación con el mercado fueron investigados: la demanda del producto, el mercado potencial, los precios y canales de comercialización. Por su parte, el estudio técnico comprendió: localización del proyecto, infraestructura de servicios, proceso de producción, volumen de ocupación y la capacidad instalada y utilizada; finalmente, el estudio económico – financiero abarcó todo lo referente a la estimación de los costos de inversión producto de elementos de infraestructura y servicios, maquinarias y equipos de producción, nómina, materias primas, entre otros; Los resultados obtenidos producto de toda la investigación realizada y los distintos análisis realizados permiten sustentar la rentabilidad del negocio, por tanto, la instalación y puesta en marcha de un restaurante de este tipo en la ciudad se considera factible y proporcionará beneficios significativos al inversionista al estar plenamente asegurada su inversión.

Palabras clave: Estudio de Factibilidad, Restaurante, Comida Japonesa.

Línea de trabajo: Planificación y control del tiempo.

INTRODUCCIÓN

Diversos autores, entre ellos Blanco (2005), convienen en señalar que cada vez más en los países occidentales se aprecia entre su población un creciente interés hacia los más variados aspectos de la cultura oriental, ello abarca desde la práctica de algunas disciplinas como las artes marciales, de técnicas de relajación y meditación hasta la cada vez mayor preferencia por aproximarse y degustar la gastronomía propia de estos países destacando la comida china y japonesa; con respecto a las evidencias de interés en relación con esta última y determinado que en Ciudad Bolívar tan solo existen dos establecimientos comerciales que ofrecen este producto, se concibió la idea de desarrollar un trabajo orientado a evaluar la factibilidad de instalar y poner en marcha en la ciudad un restaurante de comida japonesa de mediana escala.

El trabajo, una vez realizado, permitió evidenciar la factibilidad de la instalación del negocio al obtenerse indicadores de rentabilidad que garantizan la recuperación de la inversión necesaria a la par de garantizar ganancias significativas para el inversor interesado. Desde el punto de vista organizativo, el reporte del estudio, se presenta estructurado en cinco capítulos los cuales abordan contenidos precisos:

Capítulo I. El Problema: se plantea el objeto de estudio a partir de la precisión del creciente interés y gusto en la población venezolana por la gastronomía japonesa y, precisar además, que en la ciudad tan solo existen dos establecimientos que ofrecen esta opción culinaria a sus habitantes, de este modo, se concibe la idea de realizar un estudio orientado a determinar la factibilidad real de instalación y puesta en marcha, en Ciudad Bolívar, de un restaurante de comida japonesa de mediana escala.

Capítulo II. Núcleo Conceptual: en atención a la interrogante y objetivos planteados se hace una revisión de la literatura especializada en relación con los distintos elementos a considerar para desarrollar el estudio de factibilidad en atención a parámetros que garanticen su objetividad, científicidad y que por tanto redunden en su confiabilidad.

Capítulo III. Metodología, se describen en este Capítulo las orientaciones metodológicas de la investigación; comprende la descripción de los pasos para desarrollar la metodología propia de un estudio de factibilidad, de este modo, se detallan los procedimientos generales seguidos para la realización de los respectivos estudios de mercado, estudios técnicos y estudios económico financieros. Se incluye también una sección dedicada a destacar algunas consideraciones de carácter ético que deben respetarse en la realización de estudios de este tipo

Capítulo IV. Marco Organizacional: en este capítulo se presenta una breve descripción de la estructura para la creación del restaurante de comida japonesa.

Capítulo V. Resultados: se presenta toda la información recabada en función de los objetivos planteados y como resultantes de todo el proceso de investigación realizado

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones: comprende las conclusiones que se derivan producto de toda la información recopilada y un conjunto de recomendaciones que sobre la base de puntos críticos precisados se formulan.

El trabajo se cierra con la lista de referencias bibliográficas consultadas y los anexos, los cuales están previamente referidos en el cuerpo del trabajo investigativo.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En la cultura gastronómica la comida japonesa es reconocida por ser exquisita y muy variada, además de poseer una elegante sencillez; se caracteriza por sus sabores naturales y por su empeño en utilizar productos frescos; los métodos de cocción y la bonita presentación que ofrecen realzan las cualidades naturales de los ingredientes; con este tipo de comida se demuestra el gusto artístico en la cocina poniendo especial atención en la armonía de los colores.

Desde hace algún tiempo el mundo occidental se ha sentido atraído por la comida japonesa; particularmente en Venezuela, el gusto por este tipo de comida es aceptado con gran agrado, por lo que en la actualidad es un plato optativo en la dieta de los venezolanos, debido a que proliferan cada día más los restaurantes de comida japonesa y su población se acostumbra a comer este tipo de comida con mucha frecuencia ; lo exótico de sus recetas y la sencillez de su preparación a la vista del público son las causas de su enorme éxito. Hernández, (2001)

Adicionalmente, el ritmo de vida del venezolano es cada día más agitado, es por eso que los restaurantes desempeñan un papel muy importante no solo por ofrecer un lugar donde comer sino porque además estos establecimientos ofrecen una base importante para facilitar el intercambio de ideas y la oportunidad de construir un recurso social. A medida que los venezolanos cambiamos nuestro nivel y estilo de vida,

haciéndola más compleja, comer fuera de casa, pedir comida a domicilio o simplemente pedirla para llevar, es cada vez más frecuente.

La importancia que los establecimientos de comida en el mercado venezolano puede comprobarse con el crecimiento en el sector franquicias, lo cual según datos de la cámara de franquicias de Venezuela indica que el sector franquicias el año 2009 creció un 14%, además el sector más competitivo es el de gastronomía con un 28%, un dato optimista para un país con altas posibilidades de reactivación; a pesar de su corta trayectoria las franquicias venezolanas se han transformado en un sector próspero y dinámico Fuente: Soy Franquicia (2012)

Su capital, Caracas, concentra un 35% de las redes, cada vez más ciudades son objetivo de los franquiciadores, ya que son muchas las enseñas que han decidido expandirse hacia el interior, entre esas ciudades se encuentra Ciudad Bolívar, capital del Estado Bolívar, en ella se observa que cada día más se propagan restaurantes como franquicias o de manera independiente con el fin de satisfacer los diversos gustos de los bolivarenses Fuente: Soy Franquicia (2012).

Dados los cambios significativos ocurridos en la economía del país en los últimos años, surgió la necesidad de contar con un índice de mayor cobertura geográfica; para lograr esta meta el Banco Central de Venezuela (BCV) y el Instituto Nacional de Estadística (INE), ente rector y coordinador general del Sistema Estadístico Nacional, unieron sus esfuerzos para elaborar el índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), el cual se investiga en las 10 ciudades principales del país y en 72 localidades que representan las ciudades medianas, pequeñas y rurales, denominadas resto nacional.

Rodríguez, (2010) elaboró una clasificación de las 5 primeras ciudades en relación al INPC, es decir; aquellas que podrían considerarse como las 5 ciudades más costosas según el nivel de precios de los bienes y servicios. Recordando que el INPC es un indicador que mide las variaciones de los precios ocurridas dentro de un período de tiempo determinado, en un grupo

de bienes y servicios representativos del consumo de la población (llámese canasta básica), y calculado con base a la totalidad del país. Específicamente, mide las variaciones de 281 bienes; incluidos agrícolas, agroindustriales, pesqueros y otros manufacturados que pueden o no ser alimentos, y 81 servicios de restaurantes y no restaurantes.

Para el análisis, se eligieron algunos rubros de acuerdo al nivel de importancia otorgada por el investigador, dentro de los cuales se ordenaron de forma descendente los índices acumulados del INPC para el período Junio 2008 - Junio 2009 en cada uno de ellos. Adicionalmente, se decidió no considerar el apartado resto como una ciudad, debido a que engloba de manera general indicadores de varias ciudades y no permite lograr la precisión deseada.

Cuadro 1

Índice Nacional de Precios al Consumidor 2008 – 2009

Ciudad	INPC General
Maturín	28,6
Barcelona/Puerto La Cruz	27,7
Maracay	27,4
San Cristóbal	27,3
Ciudad Guayana	27,2

Fuente: Banco Central de Venezuela (2008). INPC: Índice Nacional de Precios al Consumidor.

Se puede observar cómo Maturín se coloca en el primer lugar de las 5 primeras, con un índice acumulado de 28.6%, por encima de ciudades consideradas costosas por el común de la población como Barcelona / Puerto La Cruz (27.7%. Cabe señalar que Caracas quedó en el décimo lugar

con un INPC de 26%). Haciendo un esbozo general de algunos rubros o clasificaciones consideradas dentro del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), se nota cómo Ciudad Bolívar no suele ser aquella ciudad con un mayor indicador de precios.

Entre los 200 tipos de establecimientos estudiados en el INPC se encuentran restaurantes, tascas, cervecerías, piano bares, etc.

(Baird, 2005) Para los inversionistas que desean entrar en este mercado, deben estar al tanto que los restaurantes están clasificados en tres grupos básicos: a) servicio rápido, son restaurantes de comida rápida que tienen menús limitados, los precios son relativamente bajos y la comida se prepara rápidamente para comer dentro del establecimiento o con frecuencia se prepara para llevar a casa, b) media escala, generalmente estos restaurantes ofrecen servicio completo a buen precio. En algunos restaurantes los servicios en el mostrador y el servicio en las mesas son limitados, con frecuencia son lugares de reunión donde se puede discutir sobre negocios, c) alta escala, estos restaurantes ofrecen comida fina con servicio completo, lo primordial es la calidad antes que el precio, también pueden ofrecer comida especializada, a menudo se frecuentan para celebrar ocasiones especiales como cumpleaños, graduaciones, aniversarios, entre otros.

Desde la visual de un inversionista o de cualquier persona que quiera iniciarse en cualquier negocio, lo más común es pensar en proteger su inversión, que tenga un crecimiento sostenido, que perdure en el tiempo o que desde la visión de proyecto cumpla con el ciclo de vida dentro el cual fue concebido; en el caso de invertir en el establecimiento de un restaurante, antes de iniciar el negocio se debe saber si vale la pena o no invertir dinero y tiempo en ese proyecto.

Si bien es sabido que hay hombres y mujeres que tienen un don innato y un olfato privilegiado para visualizar las oportunidades de negocio, que por simple intuición toman decisiones e invierten en negocios que terminan siendo muy exitosos, existe una gran mayoría que incluso teniendo los

recursos para invertir se les dificulta la toma de decisiones oportunamente y desaprovechan de esa manera las oportunidades que se le presentan, es por eso que desarrollar un instrumento de ayuda que le permita al inversionista conocer la viabilidad de un negocio y facilitarle tomar la decisión sobre si acometer o no un proyecto para establecer un restaurante, se plantea como un trabajo interesante y muy útil; este instrumento se basa en la evaluación del proyecto, previo a la implementación del mismo, dicha evaluación se lleva a cabo mediante un estudio de factibilidad, por otra parte la implementación de técnicas y estrategias de negocio a lo largo de la etapa operativa del restaurante permitirá el desarrollo sostenido del mismo.

Como se mencionó anteriormente, existe una clasificación básica de los tipos de restaurantes y una amplia variedad de estilos culinarios, esto implica que el instrumento tendría que abarcar un amplio espectro en lo que respecta a estas dos características del negocio, sin embargo se plantea simplificar el instrumento a una herramienta que contemple los aspectos comunes que deben ser tomados en cuenta para poder establecer un restaurante de cualquier tipo y estilo, pero centrando el estudio y enfocando los resultados en el establecimiento de un restaurante de tipo media escala y al estilo culinario de comida japonesa, la cual incluye los platos típicos de la comida nipona como lo son: las sopas, el Sushi, sashimi, pescados, mariscos, cerdo y pescado fritos o a la plancha, tempura entre otros; además, será un negocio que se atenderá con eficiencia, de fácil acceso, con precios moderados, donde se manejarán estándares en procesos, platillos, administración y operación, se tomará muy en cuenta el ambiente y la decoración del establecimiento, con el fin de ofrecer a los clientes un lugar armonioso y confortable.

Además, Ciudad Bolívar cuenta solamente con dos restaurantes de comida japonesa, Bambú y Shibari, los cuales actualmente no se dan abasto por el aumento en la demanda de este tipo de comida en la ciudad.

Conocida la situación actual de los restaurantes y la oportunidad que puede representar la instalación de un restaurante de comida japonesa

debido a la escasez de restaurantes se procede a plantear la interrogante del estudio y con ello se formula el problema

1.2. Formulación del Problema

¿Será técnica y económica la factibilidad de instalar y poner en funcionamiento un restaurante de media escala que ofrezca comida japonesa en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar?

La necesidad de dar respuesta a esta interrogante es la razón de la investigación

1.3. Objetivos del Estudio

1.3.1. Objetivo General

Determinar la factibilidad técnica, económica y financiera del proyecto para instalar y poner en funcionamiento un restaurante de media escala que ofrezca comida japonesa en Ciudad Bolívar.

1.3.2. Objetivos Específicos

Desarrollar el estudio de mercado (demanda del producto, oferta del producto, mercado potencial, precios, canales de comercialización).

Desarrollar el estudio técnico. (cronograma de la proyección, localización del proyecto, infraestructura, tecnología utilizada, proceso de producción, control de calidad, capacidad instalada y utilizada).

Desarrollar el estudio económico financiero. (elementos de infraestructura y estructura, maquinarias, inversión total, nomina, gastos).

Evaluar los resultados (determinar si es posible la penetración en el mercado, análisis del producto, menú del restaurante, características de los demandantes)

Definir los aspectos que determinan el éxito del negocio.

Elaborar las estrategias para implementar los aspectos de éxito.

(herramientas de mercado para publicidad)

1.4. Justificación

El estudio de factibilidad sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y en base a ello tomar la mejor decisión, si procede su estudio, desarrollo o implementación.

Al momento de iniciarse en cualquier negocio, se debe tomar en cuenta a dónde va dirigido el mismo, quiénes van a ser los clientes y su ubicación, se debe identificar qué tipo de restaurante es y qué tipo de mercado se busca conquistar.

El Departamento de la Asociación Nacional de Restaurantes de Norteamérica (The National Restaurant Association – siglas en inglés - NRA- (1983) sugiere cinco pasos o medidas para realizar un estudio de factibilidad de un restaurante (Baird, 2005): 1) investigar su área del mercado, 2) estudiar los posibles competidores, 3) analizar la ubicación seleccionada, 4) desarrollar el concepto de identificación del restaurante, 5) preparar una declaración financiera pro forma.

Antes de comenzar cualquier negocio, deberá considerarse quiénes serán los clientes y dónde estará ubicado. En este aspecto, los restaurantes no son diferentes de otros negocios. El identificar qué clase de restaurante y el mercado que el dueño está tratando de alcanzar, con frecuencia es una de las primeras y principales consideraciones. Si se ofrece un alimento típico específico, entonces la ubicación exacta y el mercado deberán ser evaluados. De acuerdo con los agentes inmobiliarios Realtors, la ubicación es una de las consideraciones más importantes. Es sumamente importante

invertir tanto el tiempo como el esfuerzo al investigar a fondo el mercado y la ubicación. La selección del sitio deberá estar basada en una información actual en cuanto a las características del mercado y de la competencia.

En términos generales, el estudio de factibilidad para establecer un restaurante de comida japonesa de tipo media escala, debe evaluar los siguientes aspectos:

El Mercado, es una mezcla en la cual se pueden identificar las necesidades, y los gustos, el por qué las personas pueden demandar ese estilo de comida y los sitios más frecuentados. Un estudio de mercado se realiza principalmente para determinar la capacidad de oferta del restaurante y la demanda de acuerdo al público y sus preferencias.

Ingeniería del Proyecto, se refiere a los elementos técnicos del restaurante, tales como: recetas, menú, especificaciones de los alimentos, recursos humanos, construcción, planos y distribución en planta.

Económico y financiero, se establecen los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, en las inversiones se cuantifica en cantidades monetarias los recursos determinados en la ingeniería del proyecto y debe buscarse las distintas fuentes de financiamiento, haciendo comparaciones y estableciendo las mejores fuentes para el proyecto en cuestión. (Baird, 2005).

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

El estudio de factibilidad sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y con base en ello tomar la mejor decisión, si procede su estudio, desarrollo o implementación. El estudio de factibilidad en un proyecto consiste en descubrir cuáles son los objetivos de la inversión, para luego determinar si el proyecto es útil para que la empresa logre sus objetivos. La búsqueda de estos objetivos debe contemplar los recursos disponibles o aquellos que el negocio puede proporcionar, nunca deben definirse con recursos que el inversionista no sea capaz de dar; los inversionistas cuentan con una serie de objetivos propios que determinan la posibilidad de factibilidad de un proyecto sin ser limitativos.

Todo proyecto de inversión genera efectos o impactos de naturaleza diversa, directos, indirectos, externos e intangibles. Estos últimos rebasan con mucho las posibilidades de su medición monetaria y sin embargo no considerarlos resulta pernicioso por lo que representan en los estados de ánimo y definitiva satisfacción de la población beneficiaria o perjudicada. (Blanco, 2005).

En este capítulo se incluyen todos los aspectos teóricos, necesarios para la correcta elaboración de un estudio de factibilidad de un proyecto de inversión para el establecimiento de un restaurante de comida japonesa del tipo mediana escala, incluyendo los elementos básicos de evaluación como lo son: el estudio de mercado, el estudio técnico y el estudio económico financiero; además se hará un análisis de los factores que puedan garantizar un éxito prolongado del negocio.

2.1. Proyectos de inversión

Blanco (2005) señala: El objetivo prioritario de todo proyecto de inversión no es obtener una rentabilidad financiera lo cual no es malo pero si ni se encuentra fuera de él, sino satisfacer una necesidad humana en forma eficiente, a través de la producción de bienes y/o servicios, conociendo que los recursos disponibles son escasos, y, entonces, al termino del proyecto, como consecuencia obvia, obtener una rentabilidad financiera. Para lograr satisfacer las múltiples necesidades de inversión es necesario aportar a todo proyecto costos de inversión que permitan, a su vez, generar ingresos y costos operacionales que provean a la empresa de una rentabilidad triple: económica, social y financiera, que le otorgue permanencia en el tiempo. (p. 169).

Según Blanco (2005) se definen a continuación los tres tipos de rentabilidad:

Rentabilidad financiera: persigue detectar el rendimiento financiero de una inversión dada en relación a rendimientos que pudieran obtenerse en alternativas diferentes. Debido al riesgo que supone emprender un proyecto, dicho rendimiento deberá ser superior a la tasa de costo del capital del proyecto, o al rendimiento que el monto de inversión devengaría bajo la forma de depósito pasivo en una institución financiera, lo que supone que, adicionalmente a la recuperación del capital invertido, la inversión deberá generar una prima adicional suficientemente satisfactoria que compense el riesgo asumido por el inversionista al emprender el proyecto. (p. 169)

Rentabilidad económica: persigue detectar el impacto económico generado por el proyecto el cual se mide a través de diversas variables como el crecimiento del empleo, el crecimiento del producto, la participación del valor agregado en la producción, el desarrollo de nuevas tecnologías, la elevación del nivel de vida del colectivo afectado por el proyecto, la presencia de productividad en los procesos de producción, y el manejo más eficiente posible de los recursos escasos. (pp. 169 – 170)

Rentabilidad social: persigue satisfacer aquellas necesidades de la población que no pueden ser satisfechas por el mercado y que afectan no solo a pequeños grupos, o a colectivos marginales de población, sino a grandes colectivos como son, entre otras, las necesidades de educación, salud y transporte masivo. (p.171).

La rentabilidad que se obtiene en un proyecto está circunscrita al número de años de proyección; es decir, si después del último año de proyección desapareciese totalmente la empresa sin poder recuperar ningún valor de salvamento y si el valor presente neto al final de la proyección fuera positivo, eso significa que se habrá recuperado toda la inversión inicial más un plus que sería el beneficio por haber invertido en ella. Por eso, cualquier ganancia adicional que se obtuviera por continuar explotando la empresa, o por la liquidación y venta de sus activos, sería una añadidura sobre el beneficio recibido al final de la proyección. (Blanco, 2005, p. 177).

Una de las incógnitas que debe resolver el evaluador de proyectos es determinar el número de años de proyección de su estudio, incógnita que no tiene mucho que ver con la magnitud de la inversión, es decir, con el hecho de que un proyecto pertenezca a una empresa grande, mediana o pequeña. En general, la proyección de un estudio de factibilidad debe situarse entre cinco y diez años, lo que no elimina de raíz la posibilidad de que se reduzca a tres años o se alargue a quince. (Blanco, 2005, p.175)

Diversas razones así lo justifican considerándose como fundamental aquella que establece que la proyección debe abarcar, por lo menos, el lapso a lo largo del cual la capacidad utilizada crece hasta llegar a igualarse a la capacidad instalada, lapso que viene fuertemente influenciado por la penetración de mercado del producto producido y la tecnología empleada en el proceso de producción, como tendremos oportunidad de comprobar más adelante en el análisis de los estudios de mercado y técnico. (Blanco, 2005, p.175).

2.2. Evaluación de proyectos

La evaluación económica-financiera de proyectos encierra, por lo general, el mismo grado de complejidad para empresas grandes, medianas y pequeñas por lo que se analiza su formulación y evaluación, así como todos los fundamentos teóricos y prácticos que las sustentan con un criterio lo suficientemente amplio para que sea aplicable a cualquiera de ellas; no obstante, la mayoría de las evaluaciones de proyectos que se llevan a cabo, bien sea en países en vías de desarrollo o en las grandes economías industrializadas, se refieren a proyectos medianos y pequeños pues, en estas últimas, las pequeñas y medianas empresas generan, aproximadamente, dos tercios del producto interno bruto, de donde se deriva la importancia de su presencia en su seno. (Blanco, 2005, p. 174)

De los tres grandes estudios que conforman una evaluación, el tratamiento de los estudios de mercado y técnico varía mucho cuando se refiere a empresas pequeñas y medianas en comparación con los requeridos por las grandes empresas; más aún, sería dificultoso tratar de establecer un denominador común para el establecimiento de estas dos áreas pues las estrategias de mercado y las tecnologías de producción son, en general, muy específicas por producto y por proceso; sin embargo, si es posible intentar establecer un denominador casi común para el estudio económico-financiero de cualquier proyecto. (Blanco, 2005, p. 174).

2.2.1. Castigar un proyecto

Para acercar más a la realidad los resultados teóricos de un proyecto es necesario castigarlo, lo que significa actuar en forma conservadora sobre ciertas variables basadas siempre en supuestos reales, y no aceptar supuestos que no tengan la consistencia necesaria para mantener su validez en el tiempo. (Blanco, 2005, p.177)

La forma más tradicional de castigar un proyecto es a través de la aceptación de incrementos en algunos de los costos de fabricación u operación, los cuales deberán estar debidamente sustentados como los derivados de la inflación importada, o los incrementos por productividad de la mano de obra. (Blanco, 2005, p. 177).

2.3. Esquema de un Estudio de Factibilidad

El objetivo principal de un estudio de factibilidad de un proyecto de inversión es determinar la factibilidad social, económica y financiera del flujo de fondos de la empresa a través de herramientas contables y económicas pertinentes, tales como el punto de equilibrio y el valor agregado, y de herramientas financieras como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN) (Blanco, 2005, p.188).

Todo estudio de factibilidad dirigido a evaluar un proyecto de inversión debe constar de cinco partes principales siguientes: marco institucional, estudio de mercado, estudio técnico, estudio económico-financiero, y análisis de sensibilidad (Blanco, 2005, p. 188). Para lograr una evaluación integral de índole financiera, económica y social, toda la información manejada que permite comprobar la factibilidad de una inversión dada, se puede condensar en las cinco partes antes mencionadas.

Los datos para permitir la formulación y evaluación nunca se encuentran en la vida real, tan accesible ni tan ordenada, como se muestran de manera teórica, para obtenerlos el evaluador debe acudir a tres fuentes principales: a) al promotor del proyecto, b) a la información que pueda conseguir en el análisis de campo que lleve a cabo y c) a fuentes secundarias, bien sean orales o escritas.

Para que el evaluador tenga éxito en esta fase técnica evaluadora relativa a la recolección de los datos, son muy necesarias la presencia en su persona de un espíritu inquisitivo para no aceptar a primera vista los datos que puedan suministrarle terceras personas, o los que obtiene a primera

mano a través de su investigación, sin estar plenamente convencido de su veracidad, autenticidad y validez; debe estar dotado de una gran imaginación pues para poder ver el futuro y construir escenarios en él es necesario imaginárselo ya que no existe otra forma sustitutiva de acceso; poseer criterio suficiente para poder saber discernir entre parámetros, escenarios y alternativas, y seleccionar el más adecuado; y tener capacidad de diagnóstico lo que exige la presencia en el evaluador de una mente analítica que sea capaz de detectar e interpretar las fortalezas y debilidades de un proyecto para poder emitir un juicio certero sobre la posibilidad de éxito o fracaso que encierra. (Blanco, 2005)

2.3.1. Marco Institucional

Según Blanco (2005) el marco institucional: Abarca los aspectos administrativos y legales que definen el marco de funcionamiento de la empresa. (p. 227).

Aspectos administrativos: Nombre de la empresa: deberá indicarse el nombre comercial de la empresa y el tipo de empresa. (p. 227).

Situación jurídica: deberá especificarse si es una empresa en formación o ya constituida. (p. 227).

Registro mercantil: deberá incluirse el nombre completo y la ubicación del registro mercantil utilizado, así como la identificación del medio impreso donde salió publicado el contenido legal de los estatutos. (p. 227).

Capital suscrito y pagado: se especificará el monto del capital suscrito y pagado, la clase de acciones emitidas, su número y su valor por acción. (p. 227).

Accionistas: deberán identificarse las personas naturales o jurídicas propietarias de las acciones, así como la cantidad de acciones que posee cada una y el porcentaje que representa sobre el capital total. (p. 228).

Sede jurídica: deberá detallarse la ubicación geográfica de la sede jurídica principal de la empresa. (p. 228).

Nombre y curriculum vitae de los promotores y directivos: deberá incluirse un breve curriculum vitae de los promotores y directores así como de las personas que van a tener a su cargo la promoción, puesta en marcha y administración de la empresa. (p. 228).

Aspectos legales: En este punto deberá especificarse el nombre completo de todas las leyes generales que rigen el proyecto y de las que regulan e incentivan su actividad económica, así como el número de la gaceta oficial del Estado que las contiene y la fecha de su publicación. (p. 228). Todas ellas deberán citarse y mostrarse agrupadas en tres grandes categorías: a) leyes generales que afecten el proyecto: son las aplicables a todo tipo de proyecto. (p. 228), b) leyes que regulan la actividad económica del proyecto: son aquellas cuya observancia se traduce en costos adicionales de inversión y/o de operación, como las que obligan a tomar medidas especiales para preservar el medio ambiente en una explotación agrícola, forestal o minera, o las que exigen la instalación de plantas de tratamiento o de filtros industriales para los efluentes generados por determinados procesos de producción. (p. 228), c) leyes que incentivan la actividad económica del proyecto: son las que crean condiciones especiales para su desenvolvimiento. (p. 229).

2.3.2 Estudio de mercado

El estudio de mercado persigue verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado para poder medir el riesgo de su colocación y sus posibilidades de éxito (Blanco, 2005, p. 233).

Descripción del producto, características y usos: En este punto deberán describirse las características que definen el producto: físicas, químicas o de otra índole medible si se tratara de un bien, o intangibles si se tratara de un servicio; se deberá especificar si es un producto para consumo intermedio o final e informar sobre el tipo de usuario al que está destinado (Blanco, 2005, p. 233).

Demanda del producto: El análisis de la demanda cuantifica la necesidad real o psicológica de una población de consumidores que disponen de poder adquisitivo suficiente para adquirir un determinado producto que satisfaga una necesidad específica. Estimar la demanda de un producto es un ejercicio difícil de realizar al cúmulo de inconvenientes que enfrenta el analista de mercado en la práctica siendo dos de los más destacados: la obtención de la data, debido a que sus propietarios la suelen considerar como algo de carácter secreto y/o muy confidencial y la autenticidad de su contenido ya que, a veces, en los casos en que se obtiene, este suele venir falseado (Blanco, 2005, p. 244).

Oferta del producto: La oferta cuantifica la cantidad futura de un producto que los fabricantes e importadores están dispuestos a llevar al mercado en conformidad con los precios vigentes en el mismo. La identificación de sus existencias suele ser más asequible para el evaluador aunque frecuentemente se enfrenta también a dificultades similares a las que tuvo con la obtención de la data de la demanda, especialmente en lo relativo a las capacidades instalada y utilizada de cada proveedor (Blanco, 2005, p. 238).

Mercado potencial: La diferencia entre demanda y oferta que permite determinar la demanda insatisfecha la cual conforma el mercado potencial del producto; en caso de no existir tal diferencia, se deberán mencionar los factores que permitan las posibilidades de captar un mercado ya cubierto, o la incorporación a parte de su expansión futura (Blanco, 2005, p. 243).

Formación del precio: Teóricamente, del cruce de las funciones de demanda y oferta se obtiene el precio y el producto de equilibrio pero, desde el punto de vista práctico, suele ser mas difícil determinar dichas funciones debido a la inexistencia de series históricas donde apoyarse por lo que, para determinar el precio de equilibrio, es necesario recurrir a análisis directos de campo sobre precios de productos similares (Blanco, 2005, p. 243).

Canales de comercialización: Constituyen el conjunto de actividades relacionadas con la transferencia del producto desde el productor hasta el

consumidor final, actividades que pueden generar costos importantes para el proyecto. Las modalidades de comercialización son múltiples por lo que es necesario detallar la cadena de comercialización que recorre el producto para llegar desde la empresa que lo produce hasta el consumidor intermedio o final así poder evaluar sus facilidades o dificultades de colocación en el mercado, así como sus costos de inversión y de operación para lograrlo (Blanco, 2005, p. 247).

Los productos fabricados por una empresa pueden venderse a: a) puerta a planta; b) nivel de mayor; c) nivel de detal; y d) nivel del consumidor. Por lo general, los productos destinados al consumo intermedio se venden a puerta de fábrica o a nivel de un mayorista o distribuidor; los destinados al consumidor final se venden a nivel de detallista o directamente al consumidor final. De la ubicación del punto de venta va a depender que se tenga que incurrir en costos adicionales de inversión y/o de operación para poder colocar su producto en su mercado natural (Blanco, 2005, p. 247).

2.3.3. Estudio técnico

El estudio técnico persigue determinar las capacidades instalada y utilizada de la empresa, así como la de todos los costos de inversión y/o de operación involucrados en el proceso de producción (Blanco, 2005, p. 250).

Cronograma de la proyección: Es una representación gráfica de la proyección a efectuarse, la cual deberá indicar los años que abarca que son todos los que dura la vigencia del proyecto contados desde que se inicia la instalación y construcción de la planta industrial o las instalaciones de operación de una empresa de servicios hasta que finalizan los años de operación (Blanco, 2005, p. 190).

Localización del proyecto: En este punto deberá indicarse con todo detalle la ubicación geográfica de la planta u oficina principal así como la de las otras plantas u oficinas complementarias de la empresa, si las hubiere (Blanco, 2005, p. 252).

La ubicación de un proyecto de cualquier índole nunca es fortuita pues la misma trata de reducir al mínimo los costos de inversión y operacionales que sería necesario efectuar de no estar ubicada en un lugar apropiado. Entre los costos más importantes destacan la cercanía a los proveedores de materias primas, acceso a mano de obra suficiente y calificada, la distancia a los mercados, y la existencia de vías de comunicación y de infraestructuras de servicios que permitan llevar el producto con facilidad hacia el mercado (Blanco, 2005, p. 252).

Una acertada ubicación del proyecto respecto a sus mercados naturales puede representar grandes beneficios para la empresa, así como grandes perjuicios si está alejada de ellos, no solo sobre el costo de producción sino también sobre la rapidez y eficiencia en la entrega del producto al consumidor final (Blanco, 2005, p. 252).

Infraestructura de servicios: El acceso a la conexión de servicios públicos facilita mucho el funcionamiento de cualquier empresa por lo que deberán especificarse las facilidades con que cuenta relativas a energía eléctrica o de otro tipo, disponibilidades telefónicas y similares, vías de comunicación, acceso a aguas blancas y al sistema de cloacas, así como su cercanía a puertos, aeropuertos y sistemas de ferrocarril; en este punto deberán detallarse también las estructuras e infraestructuras necesarias para la construcción, instalación y puesta en marcha de la empresa (Blanco, 2005, p. 254).

Tecnología utilizada: Bien sea que se trate de tecnología contratada o propia, deberá especificarse su alcance, los beneficios que aporta y las ventajas que agrega al proceso y al producto. De ser contratada deberá indicarse los términos de la contratación y su costo. También es preciso indicar todos los detalles relativos al costo de la maquinaria y equipo de la línea de producción (Blanco, 2005, p. 256).

Proceso de producción: El proceso de producción es consecuencia de los resultados de los estudios técnico y de mercado por lo que deberá coincidir con las conclusiones alcanzadas en ambos. Deberá estar

acompañado de un flujograma muy detallado conteniendo todos los pasos del proceso muy bien explicados pues su cabal comprensión facilitará enormemente la identificación de todos los costos en él involucrados, bien sean del propio proceso o conexos a él (Blanco, 2005, p. 260).

Desechos y pérdidas del proceso: Este punto contiene dos elementos generadores de costos para la empresa: los desechos, o desperdicios nocivos, que pueden ser de índole sólida, líquida, gaseosa o sónica, y afectan a todo el proceso, y las pérdidas propias del proceso, que suelen ser físicas y se identifican usualmente con la línea de producción. Ambos elementos son derivados del proceso de producción. Los costos que generan deberán detallarse en este punto junto con las medidas técnicas y financieras que sean necesarias poner en práctica para enfrentarlos (Blanco, 2005, pp. 263 – 264).

Control de calidad: Dependiendo del proceso de producción y del producto, deberá especificarse qué tipo de control de calidad se dispensa y sobre qué puntos de la línea de producción se ejerce, así como el personal necesario y las inversiones en activos si las hubiere para llevarlo a cabo (Blanco, 2005, p. 265).

El control de calidad del producto es uno de los requisitos necesarios para cualquier empresa que desee participar en un mercado competitivo (Blanco, 2005, p. 265).

Volumen de ocupación: Se incluirá en este punto el número de turnos de trabajo diarios, el número de horas por turno, los días laborables por mes y los meses laborables por año. Además, se deberán definir los cargos del personal e indicar el número de personas por categoría y por año, así como la escala de sueldos y/o salarios del primer año de operación para cada cargo, de acuerdo a lo establecido por el mercado laboral y por el conocimiento, la preparación, las habilidades y las destrezas de las personas contratadas (Blanco, 2005, p. 266).

Se deberá anexar un organigrama de la empresa donde se muestren la estructura jerárquica y la interconexión departamental existente (Blanco, 2005, p. 266).

Capacidad instalada y utilizada: Es el único cuadro de la formulación cuyo contenido no está expresado en unidades monetarias sino en unidades de producción que van a ser la base de cálculo de todos los ingresos y costos del proyecto. De ahí se deriva la necesidad de que sus cifras sean muy precisas pues, de no estar bien calculadas, todo el proyecto no tendría mayor validez; la unidad de producción se define como la porción básica de cálculo del bien o servicio producido (Blanco, 2005, p. 270).

Con toda la información técnica y de mercado recopilada hasta el momento se procede a la elaboración de este cuadro cuyos contenidos se utilizarán después para los cálculos respectivos de los costos de materia prima, mano de obra, gastos de fabricación y de los ingresos por ventas (Blanco, 2005, p. 270).

2.4. Estudio económico financiero

Este estudio recoge la información elaborada en los estudios de mercado y técnico, la cual permite identificar los costos de inversión y los costos e ingresos de operación de la planta y la transforma en valores. Su objetivo general es ordenar y sistematizar la información obtenida en los estudios de mercado y técnico y elaborar los cuadros que servirán de base para la evaluación de resultados (Blanco, 2005, p. 279).

Elementos de infraestructura y estructura: Recogen en detalle la composición de los costos de inversión; los elementos de infraestructura son todos aquellos que tienen que ver con las construcciones y espacios para la instalación de un proyecto (Blanco, 2005, p. 281).

Maquinarias y equipo de producción: Recoge en detalle si la maquinaria y equipo de producción son importados pues tal circunstancia

involucra una serie de costos que deben ser incorporados al activo hasta que llega a su destino final (Blanco, 2005, p. 284).

Estudios y proyectos: Contiene el detalle de costo de los estudios y proyectos realizados (Blanco, 2005, p. 289).

Inversión total: En su contenido se incluyen todos los costos de inversión causados durante la fase 1 del proyecto relativo a su instalación, construcción y puesta en marcha. Generalmente en pequeñas y medianas empresas, la inversión se efectúa en el primer año de la proyección pero puede suceder que su instalación y construcción demore menos de un año en cuyo caso se deberá tomar ese período de equis meses como el primer año (Blanco, 2005, p. 291).

Depreciación y amortización: El cálculo de sus valores es de naturaleza estrictamente contable, es decir, no representa salidas de efectivo y persigue la recuperación de los costos de inversión efectuados durante la etapa inicial del proyecto y destinados a la construcción, instalación y puesta en marcha de la empresa. Como norma general, en la evaluación de proyectos, la depreciación y amortización se registran a partir del primer año de operaciones, no importando si ha habido uno, dos o más años consecutivos de construcción e instalación pues, de no hacerlo así, las alícuotas registradas en dichos años quedarían fuera del análisis contable de la evaluación (Blanco, 2005, p. 299).

Financiamiento de terceros: Contiene todos los cálculos relacionados con los aspectos crediticios del proyecto desde el momento en que el banco otorga el crédito a la empresa hasta el momento en que ésta amortiza al banco la totalidad del crédito más los intereses causados (Blanco, 2005, p. 303).

Nómina: Se calcula utilizando los salarios base utilizados en su cálculo, los cuales reflejen la realidad de la oferta y la demanda del mercado laboral tomando también en cuenta el valor real del trabajo aportado por cada trabajador y el de su productividad, así como el derecho que tiene a recibir un salario que le garantice un nivel de vida digno para él y su familia. De no

ser así, la factibilidad financiera del proyecto no estaría fundamentada en parámetros laborales realistas y justos, garantes de la existencia de una economía saludable, sino en el hambre y en las condiciones de vida miserables de la población trabajadora, lo que constituiría una garantía muy frágil de sustentación de esa factibilidad (Blanco, 2005, p. 315).

Materia prima: Se toman los datos de la capacidad instalada y utilizada para calcular el costo de la materia prima (Blanco, 2005, p. 327).

Ingresos operacionales: Son los ingresos adicionales a los de la venta del producto derivados del mismo proceso de producción (Blanco, 2005, p. 331).

Gastos de fabricación: Engloba todos los costos de producción relacionados con el proceso de fabricación del producto (Blanco, 2005, p. 334).

Estado de resultados: Se presenta en dos versiones: una calculada en valores totales y otra con valores unitarios, o promedios. La primera permite detectar el resultado contable y la segunda permite apreciar el comportamiento de cada uno de los rubros sobre la base de una unidad de producción lo que lo convierte en un instrumento muy valioso para la toma de decisiones (Blanco, 2005, p. 344).

Flujo de caja libre: Para Palacios (2005), el flujo de caja es el resultado de contabilizar el dinero efectivo que entra y sale producto de la ejecución del proyecto y es la base para el manejo de la tesorería, de forma de no caer en incumplimiento por falta de liquidez (p. 151).

Esquema del Flujo de Caja Libre

Utilidades Antes de Intereses e Impuestos

Impuesto sobre Utilidades

+ *Cambio en Impuestos Diferidos*

= *Utilidad Neta en Operaciones*

– *Ajuste de Impuestos*

+ *Depreciación y Amortización*

$$\begin{aligned}
&= \text{Flujo de Caja Bruto} \\
&- \text{Inversiones en Activos Fijos} \\
&- \text{Aumento en otros Activos} \\
&= \text{Flujo de Caja Libre}
\end{aligned}$$

De acuerdo a Najul (2007), el Flujo de Caja logra evaluar de la manera más exacta el valor de una empresa a través de la estimación de los ingresos futuros. Para esto no es correcto considerar los resultados de los estados financieros de la empresa. Esto se debe a que no representan con exactitud el momento y el monto de los ingresos y egresos reales que resultarán de las actividades de la organización.

Punto de Equilibrio: Blanco (2005), enfatiza que el análisis del punto de equilibrio está dirigido principalmente a determinar el peso que los costos totales ejercen sobre los ingresos totales y los costos variables totales (p. 144).

$$\begin{aligned}
\text{Punto de Equilibrio} &= \text{Ingresos Totales} - \text{Costos Totales} = 0 \\
\text{Costos Totales} &= \text{Ingresos Totales} - \text{Costos Totales} = 0 \\
\text{Así: Ventas Netas} &= \text{Costos Fijos} + \text{Costos Variables}
\end{aligned}$$

El umbral de rentabilidad de una empresa puede disminuir aumentando el precio de venta de los productos vendidos o reduciendo los costos de la empresa. Goxens y Gay (1999), recomienda que para calcular este punto se puede utilizar el margen comercial porcentual de la siguiente manera:

$$\text{Umbral de rentabilidad} = \text{Costos Fijos} / \text{Margen Comercial}$$

Para calcular el momento en que se llega a este punto hay que hacer unas provisiones, de la forma más real posible, de cuáles van a ser los ingresos y gastos a lo largo del tiempo, además se toma especial cuidado en tres circunstancias: a) los gastos de personal (hacer la provisión mes a mes,

para que la responsabilidad del pago se pueda hacer día a día, teniendo cuidado con los pagos extras), b) Los impuestos (se debe prever cuando han de pagarse y su incidencia directa en el disponible), c) los meses de baja facturación (se debe tener en cuenta que en diversas épocas algunos negocios ven disminuir sus ingresos). En el mes en que se pase por primera vez de resultados negativos a positivos o cero, se habrá llegado al punto de equilibrio del negocio.

Finalmente Blanco (2005), deja bien claro que el nivel del punto de equilibrio no incide en forma directa y notable sobre la rentabilidad financiera de la empresa ya que es un parámetro de carácter puntual contable, no de flujo de caja. Su nivel dependerá de las características de producción lo que confiere a cada tipo de empresa puntos de equilibrio diferentes.

Valor Presente Neto: Según Blanco (2005), el valor del dinero varía en el tiempo ya que una cantidad de dinero recibida hoy es más valiosa que la misma suma recibida dentro de un año. De manera inversa, una cantidad de dinero que se va a recibir dentro de un año es menos valiosa que si esa misma suma se recibiera hoy.

Palacios (2005), dice que el VPN o Valor Presente Neto, consiste en calcular el valor actual de todos los movimientos de efectivo que suceden en el flujo de caja. Para este autor, este indicador ofrece una magnitud del excedente en términos reales. Diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos, descontando la tasa de interés que se podría obtener con una inversión alternativa.

$$VPN = - FC + \text{Sumatoria } (FCn / (1 + K)^{1/n})$$

$$Fco = \text{Flujo de Caja del Año 0 (Inversión Inicial)}$$

$$FCn = \text{Flujo de Caja Libre del Año}$$

$$K = \text{Tasa de Descuento en el Año } n$$

Cuanto mayor sea el VPN más rentable será el proyecto

Tasa Interna de Retorno: Palacios (2005), define la Tasa Interna de Retorno, también conocida como TIR, como aquella tasa de descuento que hace que el valor actual de todos los flujos del modelo sean cero. El autor igualmente que se calcula de una forma iterativa, asignando sistemáticamente diversos valores a la tasa de descuento en la fórmula de valor presente, hasta lograr la tasa que lo hace igual a cero. (p. 152).

Lo que indica Blanco (2005), es que si la TIR es mayor a cero entonces se puede suponer que el proyecto cubre creces las expectativas de quienes invierten sus fondos. Si, por el contrario, la TIR es menor que la tasa de rendimiento esperada, entonces el proyecto deberá ser rechazado.

2.5. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se fundamenta en la creación de escenarios diferentes al escenario original construido durante la evaluación del proyecto. Cuando trazamos ese escenario original lo hicimos definiendo parámetros lo más veraces y válidos posibles que vinieron a conformar la estructura sobre la que se montó el proyecto. Ahora, para la construcción de otros escenarios, vamos a modificar los valores de algunos de esos escenarios, vamos a modificar los valores de algunos de esos parámetros para crear nuevas estructuras que nos permitan detectar su nivel de riesgo por medio de la observación de la respuesta de algunas variables dependientes a dicho cambio (Blanco, 2005, p. 389).

Parámetros estructurales y parámetros coyunturales: Dentro de cualquier proyecto existen escenarios derivados de la variación a que son sometidos los parámetros, pero no todas esas variaciones son objeto del análisis de sensibilidad pues su influencia sobre el proyecto es de tal magnitud que deberán ser resueltas antes de su trazado definitivo. Esto nos lleva a considerar una clasificación de parámetros estructurales y coyunturales (Blanco, 2005, p. 393).

Los parámetros estructurales son aquellos que se corresponden con aspectos de la estructura integral del proyecto y que deberán ser resueltos a nivel de su diseño, es decir, antes de proceder a su evaluación y formulación, sus características se encuentran bajo el control del promotor y dependen de decisiones internas del proyecto por lo que no son objeto del análisis de sensibilidad (Blanco, 2005, p. 393).

Los parámetros coyunturales están identificados con circunstancias externas al proyecto que son incontrolables para el promotor y que se derivan de las fluctuaciones normales que pudieran presentar algunos parámetros una vez que el proyecto haya sido definitivamente formulado y evaluado lo que obliga que, para certificar su viabilidad sean sometidos al análisis de sensibilidad, ejemplos típicos de este tipo de parámetros son el alza de la tasa de interés o la desviación en la tasa de cambio de una divisa (Blanco, 2005, p. 393).

Desarrollo de la técnica de análisis: Para asegurarnos de las bondades del proyecto, o para prevenir a la empresa sobre los aspectos que pudieran incidir en forma más marcada sobre su rentabilidad, deberán realizarse pruebas de sensibilidad sobre aquellos parámetros que el evaluador considere más susceptibles de verse afectados por causas atípicas. Para darle mayor representatividad al análisis, las pruebas deberán tener carácter integral lo que supone que abarcarán todos los tipos de riesgos posibles que pudieran presentarse en el proyecto y que la influencia de todos y cada uno de los parámetros sobre el proyecto se ejercerá en forma conjunta y no individualizada (Blanco, 2005, pp. 393 – 394).

Fases del proyecto: Para tener una visión general del desarrollo del análisis de sensibilidad se aprecia que consta de un momento inicial y tres fases sucesivas (Blanco, 2005, p. 394).

El momento inicial de refiere al proyecto ya evaluado que está conformado por una amplia variedad de parámetros de toda índole que pueden llegar a totalizar varias decenas (Blanco, 2005, p. 394).

De ese gran total de parámetros, el evaluador, situado dentro del enfoque pesimista del proyecto va a seleccionar aquellos que considere más susceptibles de verse afectados por causas atípicas a la marcha del proyecto por presumir que poseen una alta sensibilidad a cualquier variación en los supuestos sobre los que fueron trazados. El fundamento de esta selección reside exclusivamente en el criterio del evaluador que ha realizado el proyecto quien conoce a fondo sus fortalezas y debilidades y presume cuáles de estas últimas pueden afectar su comportamiento futuro (Blanco, 2005, p. 395).

Una vez seleccionados los parámetros, se van a someter a tres fases sucesivas con la intención de medir el grado de riesgo que encierran e ir, así, descartando aquellos que no demuestren ser tan riesgosos como se había supuesto. Los criterios de medición utilizados en cada fase son inamovibles y podían ajustarse a las circunstancias particulares de cada escenario y de cada economía, dependiendo siempre de la visión de conjunto del evaluador (Blanco, 2005, p. 395).

El análisis de sensibilidad de las fases 1 y 2 se efectúa en forma individual, y el de la fase 3 en forma acumulada. Esta acumulación de parámetros simula la simultaneidad de su ocurrencia en la vida real y acerca el análisis de sensibilidad a un resultado más veraz (Blanco, 2005, p. 396).

Fase 1: En esta primera fase, los parámetros que serán previamente seleccionados se someten a una prueba individual aplicándoles rangos de variación crecientes o decrecientes, según sea el caso de mayor magnitud que los experimentados en su comportamiento histórico (Blanco, 2005, p. 396).

Fase 2: Superada la fase 1 a los parámetros seleccionados se les somete a un segundo filtro para detectar su rango de variación sujeto a una condición mínima de permanencia de la empresa en el mercado. Para ello, se toma como uno de los extremos del rango el valor original del parámetro utilizado en el estudio y, como el otro extremo, el valor que alcance una vez que haya sido sometido a una circunstancia tal que obligara al cierre

definitivo de la empresa, para lo cual será necesario establecerla (Blanco, 2005, p. 398).

Fase 3: Superada la fase 2, a los parámetros seleccionados en ella se les somete a una tercera prueba pero esta vez en forma acumulada, comenzando por el más alto riesgo del grupo y finalizando por el de más bajo riesgo (Blanco, 2005, p. 399).

Es muy importante insistir en que el evaluador al hacer uso de su criterio profesional en el análisis no debe olvidar que la fundamentación principal de esta técnica es económica, el manejo eficiente de los recursos escasos para satisfacer una necesidad, y que la ciencia económica es una ciencia social, no exacta, lo que pone a sus disposición un mayor abanico de alternativas en el logro del objetivo de factibilidad de todo proyecto (Blanco, 2005, p. 400).

El objetivo de este análisis es crear escenarios pesimistas sobre la base del escenario promedio trazado a lo largo de todo el proceso de evaluación (Blanco, 2005, p. 400).

2.6. Instalación y puesta en funcionamiento de un restaurante

Según Baird (2005), si se desea iniciar un negocio y se desea un enfoque en la comida, más específicamente en abrir un restaurante, hay que tomar en cuenta algunos puntos importantes a considerar; para comenzar, se sabe que, en este tipo de negocio, como en muchos otros requiere de atención total y arduo trabajo: extenuante elección de proveedores, de empleados y su organización, abrir temprano y cerrar tarde, además de estar siempre de buen humor para atender al cliente. Como se puede apreciar no sólo se trata de tener muy buen sazón, amable sonrisa y capital.

Es importante considerar también, si se quiere iniciar la empresa de manera independiente o a través de una cadena o franquicia. En la última opción se cuenta con la gran ventaja de que se ofrecen resultados teórico-

prácticos administrativos, positivamente comprobados, asegurando con ello al cliente, una alta calidad en los productos y servicios.

Mercado al que va dirigido su restaurante: Como es imposible acaparar todo el mercado, es mejor concentrarse en el cubrir la demanda entre el 5 y el 10 por ciento del mercado que usted puede captar, el mercado puede ser:

Adultos jóvenes: son los que más salen a cenar, les gusta comida mexicana, pizza, hamburguesas, comida asiática y sándwiches. Parecen preferir establecimientos informales a restaurantes formales que estén de moda.

La familia: para atraer a este mercado, los restaurantes pueden ofrecer una atmósfera agradable para familias, donde los niños puedan sentirse cómodos y comer lo que les gusta, al mismo tiempo que los padres pueden tranquilamente degustar alimentos de su agrado.

Gente mayor: este grupo visita normalmente restaurantes elegantes. Están menos preocupados por el valor y están mucho más enfocados en servicio excelente y comida sobresaliente. Para atraer este mercado se requiere de un ambiente más elegante y sofisticado.

Concepto del restaurante: Para definir el concepto es importante conocer la competencia y las tendencias gastronómicas nacionales e internacionales.

Los conceptos permiten hacerle saber a los clientes potenciales que esperar del restaurante con anticipo y le dan un poco de estructura a su operación. Algunos de los conceptos de restaurante más populares son: mariscos, restaurantes especializados en carnes, restaurantes familiares, restaurantes informales y restaurantes étnicos (comida mexicana, china, árabe, entre otros).

Este punto debe relacionarse con la arquitectura, decoración y ambientación del lugar, para ofrecerle al cliente un lugar armonioso y confortable donde se sienta cómodo y relajado.

Ubicación del restaurante: Terragno (2001) señala que hay algunos factores que debe ser tomados en cuenta para determinar dónde ubicar el restaurante, entre ellos se cuentan: a) El dinamismo económico del área, b) facilidad para localizar y llegar al establecimiento por parte de los clientes, c) comunicación y visibilidad del restaurante, d) estacionamiento de fácil acceso a los clientes, e) el historial del lugar: ¿quién lo ocupó previamente y por qué lo dejaron?, f) posibilidad de pagar el alquiler del negocio y que los términos especificados en la renta sean convenientes.

Conceptualización y diseño del restaurante: Según Baird (2005): Ya listo el estudio de factibilidad y rentabilidad, es preciso diseñar los tipos de menú que se ofrecerán a los clientes, bebidas alcohólicas y/o no alcohólicas a ofrecer, con ello se obtiene ya una conceptualización del restaurante, de igual forma ya se puede proceder a diseñar los planos y las dimensiones de sus áreas. Es esencial comenzar por la cocina, ya que es el motor productivo del negocio, también se deben tomar en cuenta los flujos de servicio, la compra del mobiliario y demás equipos, contactar proveedores, etc.

2.7. Operatividad de un restaurante

Terragno (2001) señala: antes y durante la apertura del restaurante se tienen que analizar ciertos aspectos como los siguientes: diseño del menú de alimentos y bebidas, distribución del lugar, el contactar proveedores, la compra de mobiliario, ordenar los inventarios y suministros, cómo se va a organizar el personal, cuáles serán las técnicas de servicio que se van a utilizar: esta puede ser francesa, rusa, italiana, americana o el servicio fusión, el cual es una mezcla de varias técnicas.

Mercadotecnia: Es necesario asegurarse de que la base del programa de mercadotecnia sea el otorgarles experiencias y sensaciones gastronómicas inolvidables a los clientes, las cuales deseen repetir y den pauta a la recomendación del lugar a otras personas.

Se debe procurar preguntar a cada nuevo cliente cómo se han enterado de su negocio y hay que tomar muy en cuenta esa información, ya que así se sabrá que tan bien están trabajando los distintos esfuerzos de mercadotecnia y entonces decidir incrementar ciertos programas y eliminar los que no estén funcionando.

La sociedad está cambiando constantemente, y parte de ella son los clientes, por lo tanto, las estrategias de mercadotecnia también deben cambiar. Con regularidad, se debe revisar cada elemento de la instalación, desde el estacionamiento, la decoración interior del lugar, los artículos impresos de su restaurante, para asegurarse que estén reflejando el mensaje que se quiere dar del negocio.

No deje de promocionar su restaurante, aún cuando esté teniendo éxito; la promoción constante lo hará más fuerte y ayudará a su expansión y crecimiento.

Una manera fácil de promover la empresa de servicio gastronómico es dando vales o cupones a través de las emisoras de radio y televisión local; con ello además de conseguir que el nombre de la compañía y ubicación sean anunciados varias veces, se tiene la posibilidad de ganarse otros clientes. Asegúrese que cada cupón o vale claramente identifique el nombre de la empresa, su ubicación, los horarios en que está abierto y cualquier restricción sobre el premio, otros métodos promocionales pueden ser: participación en eventos locales, patrocinio de equipos deportivos, cupones de descuento, obsequio de cartas a sus clientes más frecuentes.

2.8. El Arte Culinario Japonés

La comida japonesa es de elegante sencillez. Se caracteriza por sus sabores naturales y por su empeño en utilizar productos frescos, que es lo que se denomina *Kisetsukan*. Las amas de casa buscan en los mercados frutas y verduras, pescado y aves cuando es la época adecuada, ya que

creen firmemente que es entonces cuando los productos son mejores, hay platos de fideos de verano, deliciosamente refrescantes.

Se pone mucha atención en la armonía de los colores y entre los diferentes elementos: hay que empezar a degustar con los ojos las pocas cosas contenidas en los brillantes cuencos.

Los alimentos no se clasifican por el lugar que ocupan en una comida, sino por el método de cocción. Por ejemplo, el Yakimono son los oficiados a la parrilla, el Gohan es un plato de arroz, y el Mushimono, alimentos hervidos, el Nabemono son los oficiados en hornillos en la mesa, (como el Sukiyaki), el Agemono son los alimentos rebozados en pasta y fritos, como el Tempura, el Sashimi es, pescado crudo en lonchas, no lleva cocción alguna.

Las algas desempeñan un papel importante en la cocina japonesa y el caldo básico, Ichiban Dashi, generalmente concentrado hasta hacer un Dashi más cómodo, se elabora con algas Kombu (quelpo) y bonito seco y desmenuzado. El Dashi envasado suele ser de buena calidad, como los demás productos japoneses envasados. La soja en sus distintas versiones es tan importante como la salsa de soja (Shoyu), judías agrias (Nomen Tofu) y alubias rojas y blancas en puré (miso).

2.8.1. Platos tradicionales

Shasimi: es tal vez una de las comidas más representativas del arte culinario japonés. Es un plato sencillo que requiere de una preparación sofisticada y cuidadosa y gran ceremonia en la mesa. El motivo de este plato es ofrecer productos del mar y río, principalmente pescado, en crudo. Su secreto está en su presentación, su condición de frescura de todos los ingredientes.

El pescado elegido siempre muy fresco, es limpiado y despojado de sus espinas y cortado con un cuchillo de hoja larga y fina, en menudas lonchas de unos milímetros de grosor para los pescados de carne roja (Atún, bonito), en finas lengüetas (jibia, crustáceos) o en laminillas finas como el papel para

los pescados de carne blanca,(lubina, lenguado). Los trozos son colocados armoniosamente, es todo un arte, y como en todo arte la imaginación y el buen hacer del artista, determinan el resultado. Se adorna con brotes jóvenes de Daikon (especie de rábano), con algas (Wakame) y con laminillas de jengibre, y servidos con limón y una salsa de soja fermentada (Tamari) sazonada con mostaza (Wasabi) de rábano blanco. Se puede acompañar tofu (requesón de soja) en cubitos, Udon (espaguetis gruesos) con una yema de huevo o espaguetis chinos de almidón de soja.

Sushi: (Bocaditos de arroz y pescado crudo), existen infinidad de formas de servir un Sushi, pero podemos distinguir dos principales; el Norimaki Sushi y el Nigiri Sushi. El Sushi se sirve acompañado de un platito con Tamari, (salsa soja fermentada), para mojar el bocado.

Norimaki Sushi: Varias clases de pescados crudos, cortados finos y enrollados en alga Nori con arroz y un punto de mostaza (Wasabi). Además del pescado se puede introducir, trozos de tortilla, huevas en vinagre, kampo (Cáscara de calabacín japonés secada y cocida), Daikon cocinado en Tamari etc.

Nigiri Sushi: Mojarse las manos con agua y formar pequeñas bolas de arroz, (algunos maestros japoneses sazonan este arroz con vinagre y lo dejan reposar), Poner encima de cada bola un punto de Wasabi y tapar con un trozo de pescado. Se puede adornar con sésamo, puerros cortados (Koguchi-giri), o con una tira de Nori alrededor, no olvidarse de poner un montoncito de Shoga Suzuke sobre una hoja de lechuga y un poco de tortilla (Dashimaki Tamago).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Investigación

El presente estudio se considera, siguiendo a UPEL (2006), un proyecto de tipo factible por cuanto su objetivo general se centra en la evaluación de la factibilidad de un proyecto de inversión, con el objetivo de tomar una decisión en relación con su emprendimiento; más específicamente el estudio se orienta a investigar la factibilidad del proyecto de instalación y puesta en funcionamiento de un restaurante de mediana escala de comida japonesa en la ciudad de Ciudad Bolívar, estado Bolívar, lo cual se corresponde con la definición propuesta por el autor citado quien señala que un proyecto de tipo factible es: “la investigación y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p.21).

3.2. Diseño de la investigación

De acuerdo con Balestrini Acuña, M. (1996). el diseño de la investigación es el método y estructura de una investigación escogidos por el investigador para realizar la recopilación y análisis de los datos, esto es, una vez definidos los objetivos que se pretenden alcanzar, debe idearse un plan o conjunto de estrategias a través de las cuales podamos obtener respuestas a las interrogantes planteadas en la investigación; este plan es lo que comúnmente constituye y se conoce como diseño de la investigación

Este proyecto corresponde a un trabajo de campo dado que se acudirá directamente al campo para obtener información relacionada con los

objetivos planteados en la presente investigación, esta presencia en el campo y aproximación a los demandantes permitirá conocer su nivel de aceptación y expectativas ante la instalación y puesta en funcionamiento de un restaurante de comida japonesa en la ciudad donde residen. Se obtendrán datos primarios a través de la aplicación de una encuesta para conocer entre otros aspectos de interés: preferencias en cuanto a ubicación del establecimiento, frecuencia de asistencia a restaurantes, horas en las cuales normalmente frecuenta a los mismos, platos y bebidas preferidas, opiniones y expectativas sobre precios, etc.

3.2. Población, Unidad de Análisis y Muestra

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2010) definen a la población un conjunto de elementos que tienen entre sí un conjunto de características comunes y sobre la base de las cuales es posible considerarlos como pertenecientes a un grupo o clase en particular y para los cuales serán válidos los hallazgos encontrados una vez concluida la investigación. La definición de la población o quiénes van a ser medidos, es una fase de vital importancia dentro del proceso general de planeación de la investigación en tanto que implica la selección de aquellos actores que mejor puedan aportar información en función de las interrogantes y objetivos que nos hemos planteado. Por su parte, al referirse a las muestras las definen como un subconjunto de la población y en general se recurre a ella por las dificultades que supone el estudio de la población total a excepción de cuando la población es pequeña y es factible, entonces, acceder a ella en su totalidad. En caso contrario, la muestra, de esta forma, resulta particularmente útil por cuanto a partir de ella y valiéndonos de la estadística podemos hacer estimaciones con un mínimo de error sobre las características de la población total, es decir, a través de la determinación de algún valor en la muestra podemos inferir su valor real en la población de donde fue tomada la muestra respectiva

Como parte del estudio de factibilidad, en lo que se refiere específicamente al desarrollo del estudio de mercado, se consideraron para los efectos de del estudio de la oferta, los restaurantes que ofrecen comida japonesa en Ciudad Bolívar, mientras que para el estudio de la demanda, se procedió a la selección de la muestra a través de un muestreo probabilístico para lo cual se utilizó la fórmula de cálculo cuando el tamaño de la población es desconocido la cual se describe siguiendo a Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2010). como:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Siendo:

n = el tamaño de la muestra a obtener

Z^2 = Nivel de confianza; por lo general se escoge trabajar con 0,95 o 0,99; a estos niveles se asocian valores de 1,96 y 2,58 respectivamente.

e= error de estimación o error de muestreo, por lo general se considera entre un 5 y 10%

p y q: probabilidad de casos favorables y desfavorables en relación con el evento que se mide (generalmente se obtiene a partir de un estudio piloto, en nuestro caso al no contar una información previa en este sentido se asume que p y q (proporción de aceptación – rechazo tienen el mismo valor 0,50)

De este modo asumiendo un nivel de confianza de 0,95; un error de estimación de un 10% e igual probabilidad de aceptación y rechazo, se tiene; sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,1^2} = \frac{0,9604}{0,01} = 96$$

De acuerdo la fórmula y respectivos cálculos realizados una muestra conformada por un total de 94 sujetos se considera representativa de la población total asumiendo un nivel de confianza de un 95% y un error de estimación de un 10%.

3.3. Definición de Variable

La variable objeto de estudio en la presente investigación fue definida como la factibilidad técnica, económica y financiera para la instalación en la ciudad de Ciudad Bolívar, estado Bolívar de un restaurante de comida japonesa de mediana escala. Para los efectos de la definición operacional de la variable se siguieron los planteamientos de (Blanco, 2005 quien sugiere la definición de la misma sobre la base de tres dimensiones: estudio de mercado, estudio técnico y estudio económico financiero; conceptualmente, cada una de estas dimensiones son definidas por el autor según se describe:

Estudio de mercado: Se refiere al estudio que persigue verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado para poder medir el riesgo de su colocación y sus posibilidades de éxito; debe contener la oferta y demanda del producto, el mercado potencial, la formación del precio y los canales de comercialización.

Estudio técnico: Se refiere al estudio que persigue determinar las capacidades de instalación y utilización de la empresa, así como la de todos los costos de inversión y/o de operación involucrados en el proceso de producción, y para lograrlo debe cubrir un cronograma de la proyección, la localización del proyecto, infraestructura de servicios, tecnología utilizada, procesos de producción, desechos y pérdidas del proceso, control de calidad, volumen de ocupación, y capacidad instalada y utilizada de los distintos factores que intervienen en el dimensionamiento del proyecto.

Estudio Económico Financiero: Este estudio recoge la información elaborada de los estudios de mercado y estudio técnico la cual permite

identificar los costos de inversión y los costos e ingresos de operación de la planta y la transforma en valores.

A cada una de estas dimensiones definidas asocia indicadores puntuales tal y como apreciarse en cuadro que recoge la definición operacional de la variable estudiada.

Cuadro 2
Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Estudio de factibilidad para la instalación y puesta en funcionamiento de un restaurante de media escala que ofrezca comida japonesa en Ciudad Bolívar	Estudio de Mercado	Demanda
		Oferta
		Precio
		Promoción
	Estudio Técnico	Procedimientos operativos
		Ubicación de la sede
		Estructura organizativa
		Aspectos Legales
	Estudio Económico/Financiero	Inversión
		Depreciación/Amortización
		Financiamiento
		Nomina
		Suministros
		Gastos operacionales
		Estados de resultados

Fuente: Blanco (2005) *Formulación y evaluación de proyectos* (5ta ed.). Venezuela: Editorial Tropykos.

3.5. Estrategias para la Recolección y Análisis de Información

3.5.1. Estudio de mercado

Demanda del servicio: Se visitaron los negocios que en la actualidad ofrecen este servicio, se realizaron entrevistas y aplicaron encuestas a los potenciales clientes, para determinar el comportamiento de la demanda, además compilar las inquietudes que permitan optimizar lo existente, para ello se diseñó y elaboró una encuesta que en su versión definitiva quedó conformada por un total de trece preguntas (véase Modelo de Cuestionario Anexo A). La información obtenida fue vaciada en tablas de doble entrada y haciendo uso de medidas de estadística descriptiva tales como frecuencias absolutas y relativas se procedió a su interpretación respectiva.

Oferta: Mediante visitas directas a los restaurantes que ofrecen el mismo estilo de comida planteado, en este trabajo, existentes en Ciudad Bolívar, se investigó acerca de los servicios ofrecidos, el menú y las condiciones de las instalaciones, lo cual permitió evaluar la oferta del servicio planteado y determinar el valor agregado que cree el atractivo del negocio.

Precios: Durante las visitas a los diferentes restaurantes para determinar la oferta se determinaron los precios asociados a esos servicios. Estos precios permitieron definir los precios de los servicios a ser ofertados por la sede objeto del presente trabajo de investigación.

Promoción y mercadeo: En el desarrollo de este proyecto está planteado planificar los aspectos promocionales del negocio que se piensan implementar para la puesta en operación del restaurante; hasta los momentos solo se tiene considerado utilizar los siguientes instrumentos publicitarios: entrega de volantes, folletos encartados y la transmisión radial, sin embargo se evaluarán otras alternativas cuando se haya conceptualizado el negocio.

3.5.2 Estudio técnico

Cuantificación de los procesos operativos: Se realizó un análisis detallado de todas las actividades que se ejecutarán una vez que la sede entre en funcionamiento, determinando a su vez los costos asociados a dichas actividades.

Ubicación de la sede: Se determinó cuáles son las implicaciones técnicas y comerciales correspondientes a cada una de las opciones consideradas - permisología, adecuación del diseño, adecuación de la campaña de promoción y mercadeo. De igual modo, se cuantificarán los costos que dicha selección involucra.

La estructura organizativa de la sede: Llevará implícitos toda una serie de gastos operativos que deben ser evaluados dentro del estudio técnico.

Revisión de los aspectos legales: Deberán ser atendidos por la organización propietaria de la sede de adiestramiento junto con los costos asociados a fin de dar cumplimiento a todas las regulaciones establecidas.

3.5.3. Estudio económico / financiero

Esta variable es cuantificable en base a los costos asociados a ella, por ello se deben consultar las fuentes necesarias a fin de determinar:

Elementos de infraestructura y estructura.

Maquinaria y equipo de producción.

Estudios y proyectos.

Inversión total.

Depreciación y amortización.

Financiamiento de terceros.

Nómina.

Materias primas.

Ingresos operacionales.

Gastos de fabricación.

Estado de resultados.

Todos los valores así determinados, serán procesados haciendo uso de la metodología de Blanco (2005) la cual contribuye a la obtención de los siguientes valores:

Estructura del valor de producción.

Punto de equilibrio.

Capital de trabajo.

Flujo de fondos.

Rentabilidad.

Análisis de sensibilidad.

3.6. Procedimientos Generales

Una vez definidas todas las variables a ser consideradas, se debe purificar el camino a seguir a fin de completar todos los estudios y actividades requeridas (Plan de Ejecución del Estudio de Investigación). Básicamente, se deben ejecutar los siguientes pasos:

Definición del concepto del restaurante, la planificación y definición del alcance, definición de las actividades, sus duraciones y la secuencia entre ellas, planificar los recursos y presupuestar los costos asociados al restaurante, definir el alcance de calidad, riesgo, procura y servicio, desarrollar el plan de ejecución para el establecimiento de restaurante.

Estudio de Mercado, en el cual se visitarán los establecimientos que tengan una línea similar a la del proyecto, evaluación de la oferta existente en la zona, desarrollo de consultas para lograr definir el precio con un nivel similar a los de la competencia, definir el plan de promoción y mercadeo, adecuándolo en función de la información obtenida.

Estudio Técnico, en el se realizará una selección definitiva de la ubicación, implicaciones técnicas y comerciales (permisología correspondiente, adecuación del diseño, adecuación de la campaña de promoción y mercadeo), definición de los procesos operativos, definición del

organigrama del establecimiento: perfiles, Rolls, responsabilidades y asignaciones, evaluación de los procesos operativos: gastos operacionales, insumos, nomina, costos de financiamientos, mantenimiento y alquiler de equipos, servicios sub-contratados, suministros, cronograma de inversión y la revisión de los aspectos legales que deberán ser atendidos por la organización propietaria de la sede de adiestramiento.

Evaluación Económica / Financiera, en el cual se determinarán los componentes de la Inversión, inversión total, depreciación y amortización, financiamiento de terceros, nómina, materias primas, estructura del valor de producción, punto de equilibrio, cálculo del capital de trabajo, flujo de fondos, evaluación de la rentabilidad, Tasa Interna de Retorno, TIR, Valor Presente Neto VPN.

Evaluación de Resultados: para determinar si el proyecto es factible, los resultados obtenidos del estudio de factibilidad deben ser comparados contra unos parámetros preestablecidos (TIR y VPN). Adicionalmente, se debe evaluar el componente de valor agregado que el desarrollo del proyecto pueda aportar a la comunidad.

3.7. Consideraciones Éticas

Durante la ejecución del estudio de mercado se cuidará que la información recabada provenga de fuentes fidedignas y que no disturbe la propiedad empresarial o intelectual de sus organizaciones.

El autor deberá cuidar el origen y la autenticidad de las informaciones a ser evaluadas durante el desarrollo del trabajo de investigación, principalmente durante la ejecución del análisis de mercado, el cual pudiese acarrear problemas legales o crear una falsa idea de factibilidad por la subjetividad de la información recabada.

CAPÍTULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL

4.1. Estructura organizativa

La estructura organizativa que se plantea para la creación del restaurante de comida japonesa, es como sigue a continuación: Gerente, Cocineros, Administrador, Mantenimiento, Mesonero, y sus funciones se atribuyen a las siguientes actividades:

Gerente General: es el que se encarga de coordinar esfuerzos, de procurar la mejor comunicación entre los empleados, la motivación, la orientación y la motivación del personal. A su vez, se encarga de dirigir y controlar las funciones de sus subordinados, monitorear el desempeño y emprender funciones correctivas.

Cocineros: está conformado por el personal encargado del buen funciones de las labores en la cocina, aportando su talento culinario a la hora de la preparación y presentación del menú. Estos deben asegurarse de que la producción de materia prima sea mínima para la jornada laboral, y hacen reportes al gerente.

Administrador: es la persona encargada de caja, aportando la facturación y el cierre diario de la misma, y también hace reportes al gerente.

Mantenimiento: es la persona encargada de la limpieza del local, es el se encarga de mantener el ambiente pulcro y ordenado.

Mesonero: es la persona encargada de la atención al cliente en el restaurante, y le reportan al gerente.

Horario de trabajo: El horario de trabajo planteado para el personal de cocina, mantenimiento, mesoneros y cajeros es de 10 a.m. hasta el cierre del

establecimiento. El gerente no tiene horario establecido, puede desempeñar funciones en cualquier horario del día.

Se tomará el día lunes como día de descanso.

Revisión de aspectos legales: Los aspectos legales son todos aquellos requisitos legales para la instalación y puesta en marcha del proyecto. Entre estos requisitos se encuentran: La patente, permisos del Ministerio De Sanidad. Registro de marca (entre otras bases legales que permitan el funcionamiento del proyecto)

Mobiliarios y equipos: Estos están conformados por todos los activos relacionados con el proceso de producción de un restaurante de comida japonesa. Para ello se deben considerar aspectos como la tecnología requerida para el proceso productivo y la disponibilidad de los recursos financieros de los inversionistas. Los mobiliarios y equipos están compuestos de la siguiente manera:

Mobiliarios y equipos de cocina	Nevera vertical de refrescos Cocina industrial de 4 hornillas y horno Freidor industrial de mostrador a gas Campana industrial de acero inoxidable Fregadero industrial de 2 poncheras Estantería de acero inoxidable Cuadro de polipropileno para Sushi Microondas Licuadora Exprimidor Cucharones Escurridores Colador Cuchillos de Sushi Cuchillos, ollas y utensilios varios Filtro de agua
Mobiliarios y equipos de almacenamiento y producción de materia prima	Sushi case Cava Bar Refri Coper (nevera refrigeradora) Nevera vertical

	Arrocera Bol de madera de bambú grande Olla industrial para mezcla de salsas
Mobiliarios y equipos del restaurante	Sillas de barra Sillas de mesa Mesas Cuadros para Sushi Cuadro para cono Vajillas, vasos, cubiertos, palitos y otros. Iluminación Sistema de sonido
Mobiliarios y equipos administrativos	Estantería para caja registradora y pago Una caja registradora Central telefónica
Mobiliarios y equipos de mantenimiento y faena	Pipotes de basura Utensilios de limpieza varios
Mobiliarios y equipos para sanitarios	Espejos Papeleras Dispensador de jabón Dispensador de papel higiénico

4.2. Proceso de Producción

El proceso de producción que se llevará a cabo una vez entre en funcionamiento el restaurante, conforma la elaboración de cada uno de los productos que conformarán el menú.

A continuación se plantea el proceso de producción para los Rolls (Sushi):

1) El primer paso es poseer la disponibilidad y orden de utensilios para la preparación, entre los que se encuentran las tablas, cuchillos y vertederos de crema y salsas, entre otros, todo en buen estado de pulcritud.

2) Disponibilidad de los ingredientes para la preparación de los Rolls, como arroz, pescados, cremas y salsas. Todos previamente cortados, lavados y cocinados.

3) Se colocaran en la tabla de preparación para Rolls todos los ingredientes necesarios para su elaboración.

4) El sushero revisa el pedido y procede a elaborar el rol, colocando el arroz sobre la rejilla, seguido por el pescado y todos sus ingredientes. Una vez terminado el rol, se corta en 10 porciones y se coloca en el cuadro de madera o plato destinado para la presentación, junto con los contornos elegidos por el comensal.

5) El sushero coloca el rol en el área de entrega destinada y el cliente buscara su pedido. (Cabe destacar que se plantea este estilo de servicio, ya que se plantea un restauaran de media escala, con opción a un servicio Express.

Proceso de producción para los otros platos de comida japonesa, planteados en el menú:

1) Se debe tener cierta cantidad lista para la cocción de cada uno de los ingredientes y alimentos para la producción promedio diaria. El cocinero debe tener los alimentos frescos y listos para la producción.

2) El cocinero debe revisar el pedido.

3) Dependiendo del plato escogido por el comensal, el cocinero prepara el plato.

4) Por último, el cocinero coloca el menú escogido en el plato destinado para la presentación

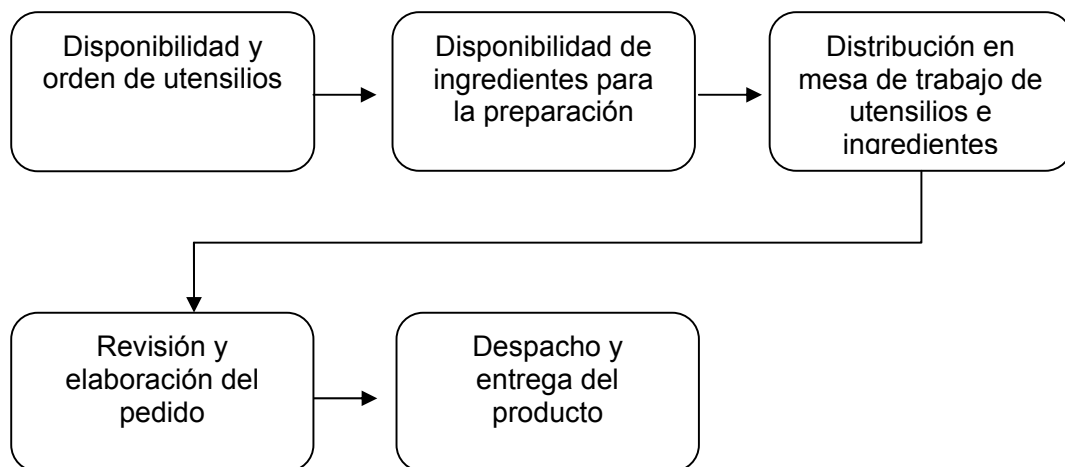


Figura 1. Proceso de producción

4.3. Control de Calidad

El control de calidad para cualquier restaurante es de suma importancia, y es el proceso que asegura que los productos y servicios cumplen con los más altos requisitos de calidad, este proceso de control se orientará en atención a las siguientes pautas: a) el manejo del inventario se hará bajo el sistema P.E.P.S, conocido como lo primero que entra lo primero que sale, con la finalidad de mantener la materia prima en las mejores condiciones, b) en el proceso de producción se revisará periódicamente el desempeño del personal de cocina para obtener el producto con la mejor calidad, c) el gerente deberá supervisar cotidianamente el desempeño de todo el personal y el proceso productivo con el fin de resolver posibles fallas, d) en el momento de entregar el pedido, no se debe ofrecer el cliente si la presentación del plato no es el adecuado, e) en caso de quejas por parte del

cliente, en cuanto a la comida o inconformidad en general, el plato será retirado se repondrá por otro con las mejores condiciones.

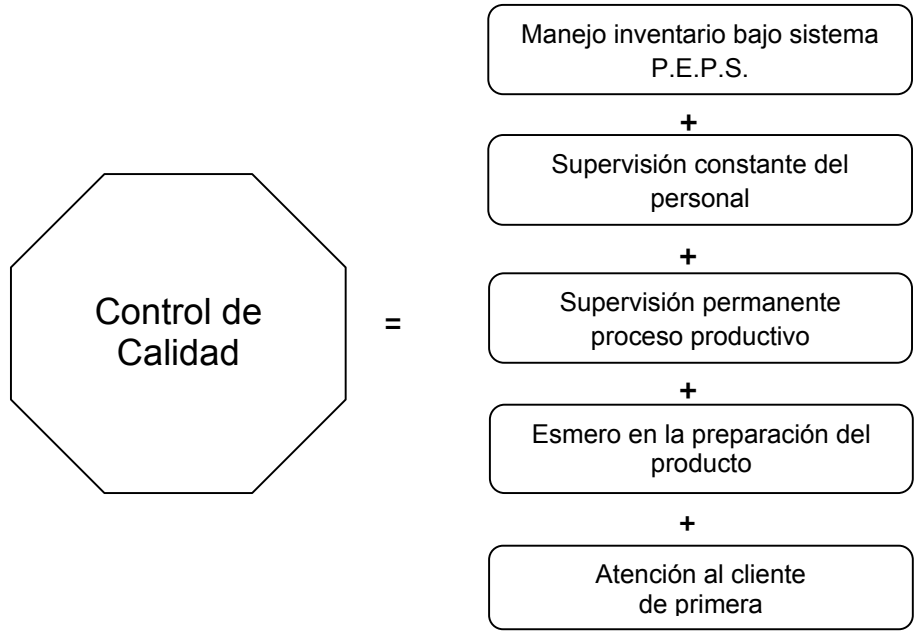


Figura 2. Proceso de control de calidad

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1. Estudio de Mercado

El estudio de mercado consistió en determinar si era posible la penetración en el mercado de los productos de un restaurante que ofrezca comida japonesa. Se requería conocer si la instalación del mismo, en el caso de Ciudad Bolívar, era factible de llevar a cabo desde el punto de vista económico, técnico y de mercado. Para ello se analizaron diferentes aspectos que se presentan a continuación:

Definición del producto: El restaurante de media escala de comida japonesa, ofrecerá un menú económico pero con ingredientes de calidad, con platos variados y exquisitos que podrán satisfacer a una gama de clientes acostumbrados a la originalidad de la comida japonesa.

El menú propuesto es el siguiente:

Sashimi	Okonomiyaki
Onigiri	Tonkatsu
Yakitori	Sush1
Bebidas	Udon
Yakisoba	Tiriyaki
Tempura	Postres
Bento	

Además de ofrecer platos tradicionales japoneses llenos de sabor y frescura, el restaurante ofrecerá un excelente servicio, además de ofrecer como solución para los comensales que no tengan el tiempo para quedarse en las instalaciones a degustar; un servicio express para los clientes con poco tiempo libre.

El menú abarcará, también, una gran variedad de Rolls de Sushi, que es uno de los platos más populares de la comida japonesa. Entre las variedades se encuentran: el Tempura Roll, el Sushi de Plátano, el California Roll, entre otros; ya que la variedad dependerá de la innovación de los ingredientes, o del compendio de ingredientes propios de la región.

Menú del restaurante: La conformidad del menú de se explica a continuación:

Sashimi: Es una delicia japonesa que consiste principalmente en mariscos o pescado crudos, cortados finamente, aunque no tanto como un Carpaccio.

Se sirve junto a ellos una salsa (como salsa de soja, que es muy salada, con Wasabi, un condimento japonés muy picante, o bien Salsa Ponzu) y un aderezo simple como Rábano Daikon rallado. Lo habitual es que los ingredientes se sirvan en crudo, aunque algunos se cocinan un poco, como el pulpo que se hierva ligeramente. Menos frecuentes, aunque no por ello desconocidos, son los Sashimis vegetarianos como el Yuba (judías de piel cuajada), o de carnes rojas crudas de vacuno o de caballo.

Udon: Es un tipo de fideo grueso hecho de harina, popular en la comida japonesa. Fue importado a Japón desde China en el siglo VI. Este Udon original tenía de 2 a 3 cm de diámetro, era una tortilla plana en forma de fideo añadido a la sopa de miso.

Son normalmente servidos en un caldo a base de Dashi, Salsa de Soja, y Mirin. Después se les añade encima unos o varios ingredientes. Según estos ingredientes se diferencia entre los distintos tipos de Udon. La mayoría de las variantes suelen llevar Negi picado.

Yakisoba: Literalmente tallarines fritos, son originarios de China (allí se conoce con el nombre Chow Mein) pero hoy en día están integrados enteramente en la cocina japonesa, tal como ocurre con el Ramen. Aunque el término soba forma parte de la palabra el Yakisoba estos fideos no se elaboran con harina de trigo sarraceno, pero son muy similares a los Ramen que son producidos a partir de harina de trigo.

Okonomiyaki: Es un plato muy popular en Japón, Okonomiyaki significa (konomi: gusto), (yaki: cocinado) o sea cocinado a su gusto.

Existen 2 estilos, uno al estilo Kansai que consiste en mezclar los ingredientes como repollo, huevo, carne, calamares, y la otra al estilo Hiroshima que consiste en asar amontonando los ingredientes como repollo, diente de dragón o brotes de soja, fideos, huevo. Como su nombre lo dice, se mezclan diferentes ingredientes al gusto de quien prepara.

Onigiri: Es un plato japonés que consiste en una bola de arroz rellena o mezclada con otros ingredientes. Suele tener forma triangular u oval, y a veces está envuelta en una pequeña tira de alga Nori.

Existe la posibilidad de usar Furikake (sobres con distintos ingredientes para dar sabor al arroz), que habrá que mezclar con la preparación antes de realizar las bolas.

Tempura: Gambas ó camarones, calamares, pescados y verduras de temporada, fritos en aceite después de ser bañados en una fina pasta de harina de trigo. Es una fritura rápida japonesa, en especial para los mariscos y vegetales. Cada trozo de comida debe tener el tamaño de un bocado y se fríe en el aceite muy caliente tan solo entre dos y tres minutos. En restaurantes elegantes, se utiliza aceite de sésamo o una mezcla de este aceite con otros. Antes de llevarse el trozo a la boca puede sumergirse en una salsa a base de soja, que contiene una pequeña porción de Wasabi.

Tonkatsu: Se trata de una chuleta de cerdo de uno o dos centímetros de ancho empanada y frita, troceada en pedazos del tamaño de un bocado, que se sirve en general con col cortada en juliana. Se puede utilizar en su elaboración tanto filete de magro de cerdo, como lomo de cerdo;

habitualmente se añade a la carne sal y pimienta y se sumerge en una mezcla de harina, huevos batidos y Panko (copos de pan japoneses) antes de freírlo.

Teriyaki: Es una técnica de cocción de la cocina japonesa en la cual los alimentos son asados (al horno o a la parrilla) en un adobo de salsa de soja dulce. La palabra teriyaki deriva de la palabra teri, que se refiere al brillo que le da la salsa, y yaki, que se refiere al método de cocinarla (asado). La manera tradicional de cocinar la carne es sumergirla dentro de la salsa o pintarla con la salsa varias veces hasta que esté hecha.

Yakitori: El plato tradicional consiste solamente de piezas de pollo y verduras, pero en el uso moderno se refiere a cualquier tipo de carne de vaca, cerdo, pez, mariscos o kebab vegetal, que son ensartados en pinchos llamados Kushi. El Yakitori es servido típicamente con sal o Salsa Teriyaki, que está hecha básicamente de Mirin, Sake Dulce, Salsa De Soja y Azúcar. La salsa es aplicada sobre la carne pinchada y luego la brocheta es asada a la parrilla.

Bento: Es una ración de comida sencilla preparada para llevar, bastante común en la cocina japonesa. Tradicionalmente el Bento suele contener arroz, pescado o carne y una guarnición o acompañamiento, por lo general a base de vegetales. Está hecho a mano y suele ir en una bandeja o recipiente al uso, como cajas de madera.

Sushi: Es un plato de origen japonés a base de arroz cocido adobado con vinagre de arroz, azúcar, sal y otros ingredientes, incluyendo pescados o mariscos.

Aunque normalmente se asocia el Sushi con el pescado y el marisco, también puede llevar verduras o huevo o incluso cualquier otro acompañante.

Si bien existe una variedad de acompañamientos de Sushi internacionalmente reconocidos y acostumbrados, lo ideal es que cada región adopte acompañamientos típicos del lugar con pescados o frutos de la región que estén identificados con el gusto y la gastronomía local.

La propuesta para Sakura Japón es una variedad de roll, llenos de frescura y mucho sabor:

Tempura Roll	Sushi Mixto	California Roll
Alaska Roll	Arcoiris Roll	Dinamita Roll
Sex on the Beach	Latino California	Pacifico
Samurai	Emperador	Frutas
Helado Frito	Banana Tempura	Te Frío
Refrescos	Jugos	Agua Mineral
Sake Roll Temporizado	Plátano Especial	Café
Tortas	Sake Roll	

5.1.1. Análisis de la Demanda

Cuadro 3

Características generales de los demandantes

Aspecto	Indicador	Fc	%
Grupo de edad	18 a 29	15	15,63
	29 a 39	46	47,92
	40 a 50	23	23,96
	Más de 50	12	12,50
Sexo	Masculino	42	43,75
	Femenino	54	56,25

Cont. Cuadro 3

Ingresos Mensuales (bolívares)	Menos de 3000	29	30,21
	Entre 3000 y 4000	52	54,17
	Entre 4000 y 6000	13	13,54
	Entre 6000 y 8000	2	2,08
	Más de 8000	0	0,00
Frecuencia Visita Restaurante	Una vez a la semana	10	10,42
	Cada 2 semanas	29	30,21
	Cada mes	42	43,75
	Dos meses o más	15	15,63
Monto Dispuesto a Pagar por Consumo (bolívares)	Menos de 50	12	12,50
	De 50 a 100	65	67,70
	De 100 a 200	15	15,63
	Más de 200	4	4,17
Compañía y Motivo Asistencia	Solo	12	12,50
	Familia	63	65,63
	Negocios	21	21,88

Los resultados obtenidos producto de la aplicación de la encuesta a una muestra de 96 posibles usuarios permitió caracterizar a los demandantes en los siguientes términos: en su gran mayoría, pertenecen a los grupos etarios comprendidos entre los 29 y 39 años y 40 a 50 años al observarse frecuencias asociadas de un 47,92 y 23,96% respectivamente.

En lo que se refiere al sexo de los encuestados se registró un predominio del sexo femenino representado por un 56,25% del total de sujetos, el sexo masculino alcanzó el 44% restante. El ingreso de la muestra se ubica entre menos de tres mil bolívares y entre tres mil a cuatro mil bolívares, al concentrarse en estas categorías un 84,38% de la muestra total.

Los informantes señalaron predominantemente acudir a un restaurante una vez por mes, estar dispuestos a pagar entre 50 y 100 bolívars por plato de comida y acudir generalmente acompañado de la familia a los restaurantes dado la obtención para este ítem de un valor porcentual de 67,70% el cual representa a 65 personas del total de 96 consideradas.

Cuadro 4

Preferencias de los demandantes

Aspecto	Indicador	Fc	%
Momento Preferido Asistencia	Desayuno	2	2,08
	Almuerzo	69	71,88
	Cena	25	26,04
Estilo Preferido	Informal	21	21,88
	Formal	75	78,13
Zona de la Ciudad Preferida	C.C. Florida	30	31,25
	Vista Hermosa	13	13,54
	Av. Libertador	17	17,71
	C.C. Las Banderas	23	23,96
	C.C. Aboud Center	13	13,54
Preferencias de Cocina	Venezolana	17	17,71
	Mexicana	10	10,42
	China	21	21,88
	Francesa	0	0,00
	Italiana	15	15,63
	Española	8	8,33
	Japonesa	23	23,96
	Otra (Tailandesa)	2	2,08

En cuanto a las preferencias de los demandantes, la encuesta aplicada permitió precisar que el momento preferido para ir a un restaurante es en horas del mediodía o a la hora del almuerzo, para este ítem se registró una frecuencia de un 71,88%. Los comensales prefieren un estilo de restaurante formal a juzgar por lo señalado por 39 sujetos que conforman un total de 78,13% del total de personas encuestadas.

En lo que se refiere los sitios de preferente ubicación del restaurante indicaron predilección por el Centro Comercial Florida y el Centro Comercial Las Banderas, finalmente, en el rubro preferencias de cocina se registró una tendencia en orden de prioridad por las gastronomías japonesa, china y venezolana

Cuadro 5

Detalles preferencias comida japonesa en demandantes

Aspecto	Indicador	Fc	%
Gusto por Comida japonesa	Si	73	76,04
	No	23	23,96
Data Frecuenta	Menos de 1 año	52	54,17
Restaurantes Japoneses	Entre 1 año y 2 años	33	34,37
	Más de 2 años	11	11,45
Platos Japoneses	Sushi	69	71,88
Preferidos	Sashimi	10	10,42
	Tempura	5	5,20
	Tiriyaki	12	12,50

La indagación sobre los gustos particulares en relación con la comida japonesa permitió evidenciar que el plato preferido es el Sushi al registrarse una frecuencia asociada al mismo de un 71,88%, en orden de preferencia le siguen el Tiriyaki, y el Sashimi platos estos para los cuales se registraron

frecuencias de 12,50 y 10,42 respectivamente. En este rubro, aunque en mucha menor cuantía, también fue señalado como plato preferido el Tempura para el cual se registró una frecuencia de un 5,20%.

5.1.2. Análisis de Precios de los Productos

Para el cálculo de los precios de los productos, se hizo en base a la comparación con productos similares en los establecimientos de comida japonesa, dispuestos a colaborar con esta investigación. Una vez realizado el proceso de estimación de los precios se obtuvieron varios resultados, los cuales no incluyen el I.V.A (Impuesto del Valor Agregado), ni el 10% del servicio en el restaurante.

Cuadro 6
Precios de Entradas y Rolls

Tipo de Plato	Detalles del Plato	Precio (Bs.)
Entradas	Sashimi	64,50
	Udon (Tallarines Japoneses)	45,80
	Yakisoba	49,90
	Okonomiyaki	44,70
	Onigiri	38,30
	Tempura	55,90
	Tonkatsu	65,30
	Tiriyaki	52,70
	Yakitori	45,20
	Bento	58,40
Rolls (Sushi)	Tempura Roll	39,20
	Sushi Mixto	57,80
	California Roll	36,90
	Plátano Especial	46,30
	Alaska Roll	44,10
	Arcoiris Roll	55,90

Cont. Cuadro 6

	Dinamita Roll	43,20
	Sake Roll	46,30
	Sex On The Beach	45,00
	Latino California	46,30
	Pacifico	46,30
	Sake Roll Temporizado	45,00
	Samurai	47,70
	Emperador	45,00

Cuadro 6 recoge información obtenida, en el mismo puede apreciarse que las Entradas oscilan entre un mínimo de 38,30 bolívares hasta un máximo de 64,50. Por su parte, para los Rolls se registraron precios mínimos de 36,90 hasta un máximo de 55,90 bolívares.

Cuadro 7**Precios de Postres y Bebidas**

Producto	Detalles del Producto	Precio (Bs.)
Postres	Helado Frito	30,20
	Banana Tempura	31,60
	Frutas Variadas	27,60
	Tortas	20,20
Bebidas	Refrescos	6,97
	Jugos	6,97
	Te Frío	7,00
	Café	7,20
	Agua Mineral	6,20

Los precios de los postres oscilan entre 20,20 bolívares el más económico, mientras que el más costoso alcanza un valor de 31,60. Para el

renglón bebidas se observó un valor similar en todas ellas estableciéndose la diferencia apenas en céntimos al encontrarse que la más costosa (7,00 bolívares) difiere de la más económica en apenas 80 céntimos.

5.1.3. Análisis de la oferta

El análisis de la oferta consistió en determinar cuáles son los principales restaurantes, ubicados en Ciudad Bolívar, dedicados a ofrecer comida japonesa; indagando sobre su localización, calidad y precio.

La competencia es la oferta de bienes o servicios similares de un cierto número de productores encontrada en el mercado a un precio determinado.

Principales competidores: Entre los principales competidores, que tendrá dicho restaurante Sakura Japón, se encuentran: BAMBÚ Sushi Bar, ubicado en el Hotel la Cumbre en el Cerro la Esperanza. Este posee un original diseño de los años 50 y 60, y ofrece servicio de restaurante de comida Sushi únicamente. Algunos rolls ofrecen ingredientes propios de la región guayanesa, entre ellos están el Guayana Rock and Roll y Guacamaya Roll. También se considera como competidor al restaurante SHIBARI Bar and Lounge, ubicado en la Av. Paseo Meneses, local 35, frente al antiguo Cine Imperial. El cual ofrece servicio de restaurante con estilo bar de media escala, de comida Sushi con otros acompañantes.

Otro de los competidores considerados es el restaurante THAI CHEF, el cual está ubicado en el C.C. Ciudad Traki, en la Av. Libertador. Este es un restaurante ubicado en el área de la feria de comida; este ofrece un servicio de comida china, japonesa y taiwanesa. Este posee un espacio pequeño pero con una buena variedad de platos, entre ellos diversos rolls.

Promoción y Mercadeo: Este aspecto de la investigación de la factibilidad de instalar un restaurante de comida japonesa, consistió en la planificación e indagación de costos sobre técnicas promocionales del negocio, para su puesta en marcha. Se consideraron como instrumentos publicitarios la entrega de volantes, folletos encartados (pendones),

publicación en periódicos regionales y la transmisión radial. A continuación se presentan los costos estimados para cada instrumento publicitario:

Cuadro 8
Instrumentos de Publicidad

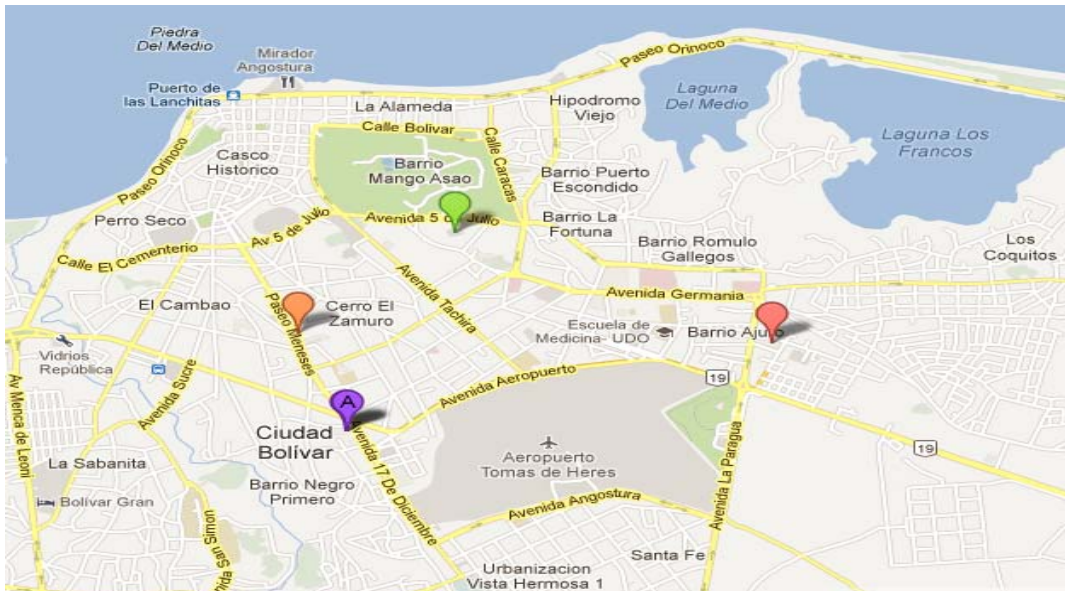
Publicidad	Cantidades	Costo (Bs.)	Total(Bs.)
Volantes	200 (por mes)	2,00	400,00
Pendones	10	250,00	2.500,00
			350,00
Publicación periódico	7 días (menos 20 palabras)	350 ,00	(publicación por 1 semana)
Transmisión radial	7 días (menos de 2 minutos)	800,00	800,00 (Publicación por una semana)

Según lo plasmado en esta Cuadro de posibles instrumentos de publicidad, resulta más económica la repartición de volantes para la promoción del restaurante.

5.2. Estudio Técnico

El estudio técnico se realizó para conocer la factibilidad técnica de la fabricación de los productos que ofrecerá el restaurante de comida japonesa. Los aspectos estudiados son los siguientes: ubicación de la sede. infraestructura de servicios, disponibilidad de insumos, estructura organizativa de la sede, horario de trabajo, revisión de los aspectos legales, tecnología a utilizarse, proceso de producción, control de calidad

El ambiente a ofrecer será de fácil acceso para la clientela (tanto en carro como de manera individual), con ambiente acogedor, sin ser muy ostentoso pero con un toque original y fresco.



🍣 Sakura Japón. 🌿 Bambú Sushi Bar (Hotel La Cumbre). 🍽️ Thai Chef (Ciudad Traki). 🍸 Shibari Bar And Lounge (Paseo Meneses).

Figura 2. Ubicación de principales competidores con referencia a Sakura Japón

Distribución del local: Tomando como referencia un local en el C.C. Florida, con un espacio disponible de 40 m², la distribución se plantea de la siguiente manera: Área de Cocina: 10 m², Área de Mesas: 20 m², Área de Atención al Cliente: 10 m²

Si el estilo del restaurante de comida japonesa se desea que sea de media escala, resulta conveniente ubicarlo en un sitio donde no sea necesario que el local sea de gran tamaño, y la distribución de las mesas no sea tan amplia, sino más al estilo de comida express; con sillas dispuestas en el área de pedido, estilo bar, para los clientes que no se quedarán por mucho tiempo, y el área de las mesas en un espacio reducido y muy acogedor para los que prefieran disfrutar del menú por un tiempo más largo.

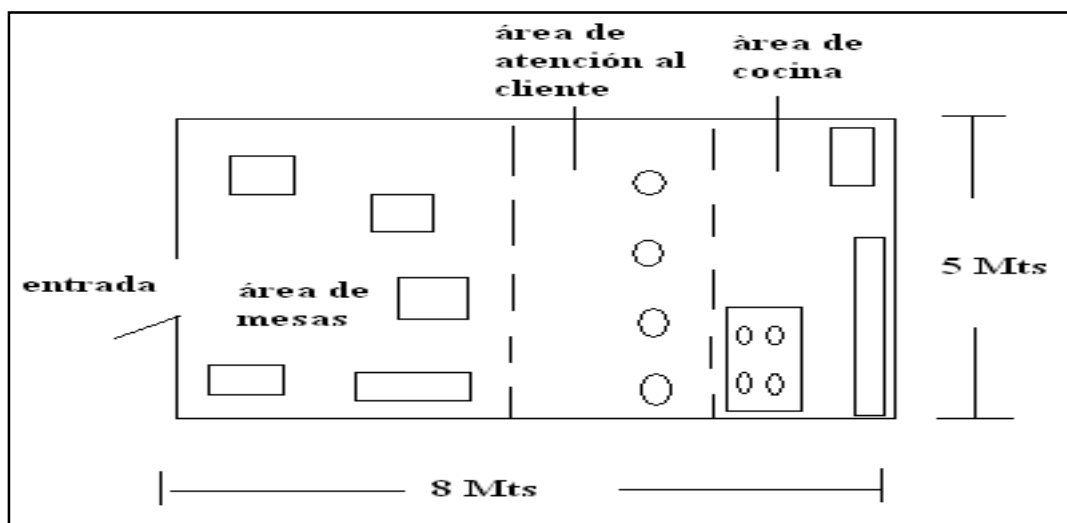


Figura 3. Layout del restaurante.

Infraestructura de servicios: Entre los servicios que se consideran, se podrán aplicar para el disfrute de la clientela, en la instalación del restaurante, se encuentran: Energía Eléctrica, Agua y Gas., Servicio telefónico, con posibilidad de instalación de Wi-Fi

Disponibilidad de Insumos: Los insumos materiales, humanos y financieros, fueron sometidos a estudio para conocer la disponibilidad de cada uno de ellos en cantidad y calidad.

Los recursos humanos necesarios para el funcionamiento del restaurante de comida japonesa, están disponibles en la región de Ciudad Bolívar, Puerto Ordaz y/o zonas aledañas, ya que esta zona reúne condiciones favorables para encontrar mano de obra calificada.

Para la contratación del personal, se utilizará el periódico como medio de comunicación para anunciar las solicitudes. Sólo para el caso del chef y los preparadores del Sushi como tal, se tomarán en consideración la recomendaciones de las personas conocidas del medio.

Para las necesidades del restaurante, en cuando a la disponibilidad de materia prima, se requiere la selección de los proveedores adecuados, que ofrezcan las mejores condiciones de pago y la materia prima de mejor

Entre los posibles proveedores para el restaurante se encuentra el C.C. Cada donde se ubica el Supermercado Bicentenario; y también se cuenta con el Supermercado Central Madeirense, los cuales distribuyen pescado de mar de buena calidad, y con los cuales se puede contar para cubrir vegetales y frutas, al igual que los insumos secundarios como bebidas, limpieza y artículos varios. Y poseen la ventaja que se ubican cerca del lugar donde, arrojó la encuesta, sería preferido el restaurante según las personas encuestadas. También se pueden contar con los servicios de El Bodegón del Navegante , el cual cuenta con una gran gama de productos utilizados en la realización de Sushi; y el Diamante Express, los cuales están adjuntos en ubicación y relativamente cercanos a la ubicación del C.C. Florida.



Figura 4. Ubicación de principales supermercados en Ciudad Bolívar con referencia a Sakura Japón

Para los recursos financieros de la instalación del restaurante se requerirá del financiamiento bancario, o en caso contrario, que se disponga de un inversionista dispuesto a realizar el proyecto. Realizándose, luego, un contrato de arrendamiento del local, y seguidamente se realizarían las remodelaciones necesarias para la instalación de todos los mobiliarios y equipos para la puesta en marcha del restaurante de comida japonesa en la localidad de Ciudad Bolívar.

5.2.1. Conclusiones Generales del Estudio Técnico

Con base al estudio técnico, se pueden deducir las siguientes conclusiones:

El local podrá ser ubicado en la Av. 17 de Diciembre, en el C.C. Florida, Municipio Heres, Estado Bolívar. El local ubicado, objeto de estudio mide 40m² aproximadamente. El local cuenta con los servicios públicos necesarios para la instalación del restaurante. El tamaño del proyecto está determinado por los resultados de la investigación de mercado y el área del local comercial disponible con las características óptimas para la instalación del restaurante de comida japonesa.

En cuanto a la disponibilidad de los insumos humanos, materiales y financieros se puede decir lo siguiente: en primer lugar los recursos humanos necesarios están disponibles en la zona así como la infraestructura de servicios necesarios para la instalación y funcionamiento del proyecto. En segundo lugar para la disponibilidad de materia prima están ubicados los proveedores que satisfacen las necesidades de este de este insumo. En tercer lugar los insumos financieros para la instalación y puesta en marcha se deben conseguir por medio de un préstamo bancario, o por medio de la disposición de un inversionista.

El proceso productivo y el control de calidad están diseñados para que el restaurante de comida japonesa sea diferenciador en calidad de producto y servicio.

El horario de trabajo será de lunes a domingo para cada departamento del restaurante.

La estructura de la organización se divide en un Gerente y los siguientes departamentos: Cocina, Mantenimiento, Mesonero y Administración.

En cuanto al marco legal, se puede decir que legalmente se puede instalar y poner en funcionamiento el proyecto, una vez cumplidos los trámites y requisitos legales existentes en el sector.

Partiendo de las conclusiones presentadas anteriormente, se puede deducir que el proyecto es factible desde el punto de vista técnico.

5.3. Estudio económico/financiero

A continuación se presentarán los cálculos efectuados para la evaluación económica / financiera del proyecto, para así mostrar la información necesaria para la evaluación de los resultados y presentación de las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Cuadro 9

Capacidad Utilizada para el Proyecto

Año	Capacidad Utilizada (%)
1	50
2	55
3	60
4	65
5	80

Inversión inicial: Está compuesta por la inversión necesaria para la instalación y puesta en marcha del restaurante de comida japonesa:

Cuadro 10
Inversión Inicial

Descripción	Bs. F
Activos Fijos	
Remodelaciones	8.000,00
Total Remodelaciones	8.000,00
Mobiliario y Equipos	
Total Mobiliarios y Equipos de Cocina	38.140,00
Total Mobiliarios y Equipos de Almacenamiento y Producción de Materia Prima	32.550,00
Total Mobiliarios y Equipos de Restaurantes	38.450,00
Total Mobiliarios y Equipos de Administración	4.960,00
Total Mobiliario y Equipos Sanitarios	686,50
Total Mobiliarios y Equipo de Mantenimiento y Faena	588,80
Total Mobiliario y Equipos	115.375,30
Total Activos Fijos	123.375,30
Otros Activos	
Alquiler del local pagado por anticipado	7.000,00
Depósitos en Garantía (alquiler del local)	21.000,00
Total Otros Activos	28.000,00
Activos Intangibles	
Gastos Legales	18.800,00
Puesta en Marcha	1.500,00
Total Activos Intangibles	20.300,00
Capital de Trabajo	
Aporte Inicial a Caja	30.000,00
Mano de Obra (3 meses)	47.400,00
Materia Prima (3 meses)	109.865,44
Total Capital de Trabajo	187.265,44
Total Inversión Inicial	358.940,74

Remodelaciones: Indagando sobre los locales ya existentes en el C.C. Florida, ubicado en la Av. 17 de Diciembre, se observó que la infraestructura de los locales que ofrecen comida, ya cuentan con el área de cocina y espacio de caja en buenas condiciones. Es por ello que las remodelaciones a efectuar serían mínimas, dependiendo del diseño o decoración que se le quiera dar al lugar, estimadas como tal en 8.000 Bs.

Mobiliarios y Equipos: Están conformados por todos aquellos bienes necesarios para la transformación de la materia prima y el desempeño de actividades en el restaurante. Estos bienes se compran nacionalmente y se presentan a continuación:

Cuadro 11
Mobiliarios y Equipos

Descripción	Cantidad	Precio compra Nacional	Total compra nacional e Impuestos
Total Mobiliarios y Equipos de Cocina	35,00	20.510,00	38.140,00
Total Mobiliarios y Equipos de Almacenamiento y Producción de Materia Prima	7,00	21.600,00	32.550,00
Total Mobiliarios y Equipos de Restaurante	154,00	25.400,00	38.450,00
Total Mobiliarios y Equipos Administrativos	3,00	4.450,00	4.960,00
Total Mobiliario y Equipos Sanitarios	8,00	479,00	686,50
Total Mobiliarios y Equipo de Mantenimiento y Faena	4,00	245,60	588,80
Total Mobiliarios y Equipos (Bs.)	186,00	72.684,60	115.375,30

Los mobiliarios y equipos están sujetos depreciación, estos se clasificaron por área de trabajo y se utilizó el método de depreciación en

línea recta para el cálculo de la depreciación anual. Los cálculos de depreciación y amortización se presentan en el Cuadro 19.

Otros Activos: Los depósitos en garantía corresponden a tres meses de alquiler por anticipado que se exigen en la cotización solicitada. El monto establecido en la cotización para el alquiler del local es de 7.000,00 Bs.

Activos Intangibles: Los activos intangibles están compuestos por las bases legales y la puesta en marcha del proyecto y están sujetos a amortización. Las bases legales reúnen una serie de requisitos que utilizan y certifican la instalación y la puesta en marcha del proyecto en Ciudad Bolívar, en este caso, se requerirá de la contratación de un gestor que se encargue de realizar todos los trámites legales. El monto total de inversión para los activos intangibles, se visualizan en el Cuadro 10 Inversión Inicial.

Capital de Trabajo: El capital de trabajo está conformado por una serie de recursos necesarios para que se lleve a cabo el proceso productivo y se determina por la capacidad utilizada en el proceso productivo en cada año de proyección.

El capital de trabajo inicial está conformado por un aporte inicial a caja y adicional a este, un monto en Bs., equivalen a tres meses de capital de trabajo para el primer año de operaciones, este monto, debe asegurar la cantidad de recursos suficientes, para las compras de materia prima y cubrir los costos de producción. A continuación se presenta el capital de trabajo:

Cuadro 12

Capital de Trabajo

Capital de Trabajo (3 meses)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aporte Inicial de Caja	30.000,00					
Mano de Obra	47.400,00	47.400,00	54.510,00	59.250,00	61.620,00	63.990,00
Materia Prima	109.865,44	109.865,44	126.345,26	137.331,80	142.825,07	148.318,34
Total Capital de Trabajo (Bs.)	187.265,44	187.265,44	180.855,26	196.581,80	204.445,07	212.308,34

Los cálculos se realizaron de la siguiente forma: el monto 47.400,00 (en el rubro de Mano de Obra) proviene del Cuadro 14 Mano de Obra, que es el resultado de dividir 189.600,00 Bs. entre 12 (que representan los doce meses del año), obteniéndose: 15.800,00 Bs.; luego el resultado obtenido se multiplica por 3 (que representan tres meses de capital requeridos para asegurar la producción), quedando como monto: 47.400,00 Bs., que representa el capital en el año 0 y el año 1 en el rubro de mano de obra.

El desglose de las cantidades del año 2, año 3, año 4 y año 5, corresponde a la multiplicación de las cantidades mostradas en el Cuadro 9 Capacidad Utilizada para el Proyecto, por el monto de mano de obra del año 1, siguiendo una suma sucesiva, como se muestra a continuación:

Cuadro 13

Aumento de Capacidad de Producción por Año

Año	1	2	3	4	5
Porcentaje Capacidad Utilizada	50	55	60	65	80
Porcentaje Aumento Producción por año		5	5	5	15
$47.400,00 \times 0,15 = 7.110,00 \implies 47.000,00 + 7.110,00 = 54.510,00$					
$47.400,00 \times 0,10 = 4.740,00 \implies 54.510,00 + 4.740,00 = 59.250,00$					

Y así sucesivamente, hasta conseguir el monto de la mano de obra que se estima se necesitara para el año 5, según la capacidad estimada para el proyecto.

Mientras que el monto 109.865,44 (en el rubro de materia prima) proviene de dividir 439.461,75 (monto obtenido del Cuadro 16 Materia Prima, que representa el monto de materia prima estimado para el año 1) entre 12, que es la cantidad de meses en un año, obteniéndose 36.621,81, el resultado obtenido se multiplica por 3 (que representan tres meses de capital requeridos para asegurar la producción), quedando como monto: 109.865,44

Bs., que representa el capital en el año 0 y el año 1 en el rubro de materia prima.

Aporte Inicial de Caja: El aporte inicial de caja es un monto de dinero colocado en un depósito bancario para cubrir cualquier imprevisto en el inicio de las operaciones de la empresa. Para el caso del presente proyecto se estima adecuado un aporte inicial de caja de 30.000,00 Bs.

Mano de Obra: Para el cálculo de la nómina se debe estimar el número de personal suficiente para entender la capacidad que será utilizada en cada año de proyección. A medida que aumenta la capacidad utilizada se aumenta el número de personal para cubrir los requerimientos de la misma. Los cálculos de mano de obra se presentan a continuación:

Cuadro 14

Mano de Obra

Mano de Obra Directa	Nº de Empleados	Mensual Individual	Anual Individual	Total Año 1
Chef	1	6.000,00	72.000,00	72.000,00
Susheros	2	4.000,00	48.000,00	96.000,00
Cocineros	1	2.500,00	30.000,00	30.000,00
Mantenimiento	1	2.200,00	26.400,00	26.400,00
Mesonero	1	2.000,00	24.400,00	24.400,00
Total Mano de Obra Directa (Bs.)	6	16.700,00	200.800,00	248.800,00
Mano de Obra Indirecta				
Gerente	1	6.000,00	72.000,00	72.000,00
Cajeros	1	2.200,00	26.400,00	24.400,00
Total Mano de Obra Indirecta (Bs.)	2	8.200,00	96.000,00	96.000,00
Total Sueldos y Salarios (Bs.)	8	24.900,00	296.800,00	344.800,00

Las retenciones de los trabajadores y los aportes de la empresa otorgada a la mano de obra directa e indirecta vienen dados por:

Cuadro 15

Retenciones del Trabajador y Aportes de la Empresa

Aportes a la empresa	Valor
Seguro Social Obligatorio (S.S.O)	10 %
I.N.C.E	2%
Ley de Política Habitacional (L.P.H)	2%
Ley de Paro Forzoso (L.P.F)	1.7 %
Vacaciones y Bonos	60 días
Utilidades	15 días
Prestaciones Sociales	5 días

Fuente: Ley Orgánica del Trabajo

Materia Prima: La cantidad de materia prima depende del número de Rolls producidos anualmente, porque ésta sería la principal razón de ser del restaurante. La producción anual está determinada por la capacidad utilizada para cada año de proyección. Para el cálculo de la materia prima se seleccionaron tres rubros de alimentos base y se estableció un 20% de la producción anual para la compra de envases, posteriormente se calculó la materia prima necesaria para cada año de proyección. Los cálculos de materia prima se presentan a continuación:

Cuadro 16
Materia Prima

Materia Prima	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción (Uni)	54.600,00	91.000,00	109.200,00	127.400,00	163.800,00
Arroz					
Kg usados por roll	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Bs. Kg	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Total arroz Bs.	185.640,00	309.400,00	371.280,00	433.160,00	556.920,00
Pescado varios					
Kg usados por roll	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
Bs. Kg	69,89	69,89	69,89	69,89	69,89
Total pescados Bs.	228.959,64	381.599,40	457.919,28	534.239,16	686.878,92
Otros alimentos					
Kg. usados por roll	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Bs. Kg	15,45	15,45	15,45	15,45	15,45
Total otros Bs.	19.402,11	32.336,85	38.804,22	45.271,59	58.206,33
Empaque (20% unidades producidas)					
Precio por caja plástica	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Nº de cajas	10.920,00	18.200,00	21.840,00	25.480,00	32.760,00
Total arroz Bs.	5.460,00	9.100,00	10.920,00	12.740,00	16.380,00
Total Bs.	439.461,75	732.436,25	878.923,50	1.025.410,75	1.318.385,25

El valor de la producción de unidades se obtiene del Cuadro 20 Ingresos, en base a una capacidad estimada de realización de 100 Rolls diarios; con base en este valor multiplicado por la estimación de proyección del proyecto se obtienen los valores de capacidad de cada año; luego se procede a multiplicar, éste valor de capacidad, por el número de horas a la semana y el número de semanas al año.

Determinación de los costos: Los costos del restaurante de comida japonesa están representados por los costos de operación. Estos costos están compuestos por los costos fijos y los costos variables de operación.

Los costos de operación fijos que no dependen del número de unidades producidas. Los cuales se expresan en la siguiente Cuadro:

Cuadro 17
Costos Fijos de Operación

Costos Fijos de Operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler del Local	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00
Sueldos y Salarios	189.600,00	199.080,00	209.034,00	219.485,70	230.460,00
Beneficios Sociales	40.000,00	42.000,00	44.100,00	46.305,00	48.620,25
Uniformes Personal	2.000,00	2.100,00	2.205,00	2.315,25	2.431,00
Servicio Gas	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Servicio Electricidad y Aseo	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Servicio Telefónico	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Total Costos Fijos (Bs.)	329.150,00	340.730,00	352.889,00	365.655,95	379.061,25

En los rubros de sueldos y salarios, beneficios sociales y uniformes del personal, se hace una estimación de aumento de los costos en 5% anual.

El rubro de Beneficios Sociales se obtiene del valor total de sueldos y salarios en el Cuadro 14 Mano de Obra; al dividir dicho valor entre 12, para llevarlo al valor mensual, obteniéndose: 15.800,00; Luego éste valor, a su vez, se divide entre 30, para llevarlo al valor diario, obteniéndose: 526,67. Para poder conseguir el valor de los beneficios sociales, el valor anterior se multiplica por 80 (que representa a los 80 días que se muestran en el Cuadro 15 Retenciones del Trabajador y Aportes de la Empresa, obteniéndose como resultado: 42.133,33 (1*); como paso siguiente se multiplica el valor del sueldo estimado mensual (15.800,00) por el porcentaje total de retenciones del trabajador (15,7%), obteniéndose el siguiente valor: 2.480,60 (2*). Luego se procede a hacer la resta de (1*) – (2*) = 39.652,73 ≈ 40.000,00 Bs.

Cuadro 18
Costos Variables de Operación

Costos Variables de Operación		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	% de Ingresos	2.538.900,00	4.231.500,00	5.077.800,00	5.924.100,00	7.616.700,00
Compras de Materia Prima	17,00	439.461,75	732.436,25	878.923,50	1.025.410,75	1.318.385,25
Gastos Publicidad	1,00	14.400,00	16.560,00	19.044,00	21.900,60	25.185,69
Mantenimiento y Reparaciones Equipos	1,00	23.000,00	26.450,00	28.417,50	32.680,13	37.582,15
Mantenimiento y Reparaciones Local	1,00	16.000,00	18.400,00	21.160,00	24.334,00	27.984,00
Total Costos Variables (Bs.)	20,00	492.861,80	793.846,30	947.545,00	1.104.325,50	1.409.137,10

El rubro de compras de materia prima proviene del Cuadro 16 Materia Prima.

En los demás ítems del Cuadro se hace un aumento estimado de 15%, a partir del primer año.

Depreciación y Amortización: La depreciación es aplicada a los activos fijos de la empresa, se presenta de manera general por grupo de activos en cada área del restaurante, para el cálculo de la depreciación anual se tomó un promedio estimado de los años de vida útil de cada uno de los activos que lo conforman.

La amortización se le aplica a los activos intangibles, se realizó un cargo anual para recuperar la inversión realizada en estos activos.

Cuadro 19
Depreciación y Amortización

Depreciación	Total Mobiliarios y Equipos	Años Vida Útil	Anual Depreciación
Remodelaciones	8.000,00	5	1.600,00
Total Mobiliarios y Equipos de Cocina	38.140,00	5	7.628,00
Total Mobiliarios y Equipos de Almacenamiento y Producción de Materia Prima	32.550,00	5	6.510,00
Total Mobiliarios y Equipos de Restaurante	38.450,00	5	5.690,00
Total Mobiliarios y Equipos Administrativos	4.960,00	5	992,00
Total Mobiliarios y Equipos Sanitarios	686,50	5	137,30
Total Mobiliarios y Equipos de Mantenimiento y Faena	588,80	5	117,76
Total Depreciación (Bs.)	123.375,30		24.675,06
Amortización			
Gastos Legales	18.800,00	5	3.760,00
Puesta en Marcha	1.500,00	5	300,00
Total Amortización (Bs.)	20.300,00		4.060,00
Total Depreciación y Amortización (Bs.)	143.675,30		28.735,06

Ingresos: Para el cálculo de los ingresos se determinó la capacidad utilizada para los años de proyección tomando en cuenta los resultados obtenidos en el Estudio de Mercado y el Estudio Técnico.

Una vez fijada la capacidad utilizada, se calculó la producción anual de Rolls y finalmente los ingresos anuales. Dichos cálculos se presentan a continuación:

Cuadro 20

Ingresos

Capacidad Instalada	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº de horas a la semana	52	52	52	52	52
Nº de semanas al año	80	88	96	105	130
Capacidad de cocina (Rolls por tiempo)	24.960	27.456	29.952	32.760	40.560
Nº de Rolls anuales	70	70	70	70	70
P.V.P de Rolls promedio	85	102	122	146	175
Total Ingresos (Bs.)	2.121.600,00	2.800.512,00	3.654.144,00	4.782.960,00	7.098.000,00

El valor de P.V.P se obtiene de hacer el promedio de los precios de los Rolls que aparecen en el Cuadro 6 Precio de Rolls (Sushi).

Evaluación de Resultados: La evaluación Económico – Financiera proporcionó la información contable necesaria para la evaluación final del proyecto. En la siguiente etapa se llevará a cabo la siguiente evaluación:

Estado de Ganancias y Pérdidas.

Análisis de Flujo de Fondos.

Balance General.

Flujo de Caja Operativo.

Punto de Equilibrio.

Análisis de Sensibilidad.

Estado de Ganancias y Pérdidas: El estado de ganancias y pérdidas refleja los resultados monetarios de las operaciones de la empresa en periodos de un año. El impuesto sobre la renta representa un 35% y se

puede observar la utilidad neta acumulada en cada año de proyección. El estado de ganancias y pérdidas es el siguiente:

Cuadro 21

Estado Ganancias y Pérdidas (Expresado en Bs.)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ingresos	2.121.600	2.800.512	3.654.144	4.782.960	7.098.000
Egresos					
Costos de Operación	-822.011,80	1.134.576,30	1.300.434,00	1.469.981,50	1.788.198,40
Total Egresos	-822.011,80	1.134.576,30	1.300.434,00	1.469.981,50	1.788.198,40
Utilidad en Operaciones	1.299.588,20	1.165.935,7	2.353.710,00	3.312.978,50	5.309.801,60
Depreciación y Amortización	-28.735,06	-28.735,06	-28.735,06	-28.735,06	-28.735,06
Utilidad antes del Impuesto	1.270.853,04	1.637.200,64	2.324.974,94	3.284.243,44	5.281.066,54
I.S.L.R (35%)	444.798,60	573.020,24	813.741,23	1.149.485,20	1.848.373,29
Utilidad Neta	826.054,44	1.064.180,42	1.511.233,71	2.134.785,36	3.432.693,25

El valor en el rubro de Costos de Operación se obtiene de la suma de los valores, por año, de los Costos Fijos de Operación y los Costos Variables de Operación.

Análisis del Flujo de Fondos: El flujo de fondos está compuesto por las entradas de efectivo menos las salidas de efectivo, obteniéndose como resultado el saldo en caja desde el inicio (año 0) hasta el último año de proyección (año 5).

El impuesto sobre la renta se empieza a pagar a partir del segundo año. El saldo en caja al inicio (año 0), corresponde al capital de trabajo aportado por los accionistas para el inicio de las operaciones de la empresa.

Cuadro 22
Flujo de Fondos (Expresado en Bs.)

Flujo de Fondos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Origen de Fondos						
Saldo Inicial		187.265,44	157.265,44	180.855,26	196.581,80	204.445,07
Utilidad en Operaciones		826.054,44	1.064.180,42	1.511.233,71	2.134.785,36	3.432.693,25
Inversión Inicial	358.940,74					
Ingresos Total		1.013.319,88	1.221.445,86	1.692.088,97	2.331.367,16	3.637.138,32
Uso de los Fondos						
Compra Mob. y Equipos	-115.375,30					
Remodelaciones	-8.000,00					
Alquiler en Garantía	-28.000,00					
Intangibles	-20.300,00					
I.S.L.R.		444.798,60	573.020,24	813.741,23	1.149.485,2	1.848.373,29
Egresos Totales	-171.675,30	444.798,60	573.020,24	813.741,23	1.149.485,2	1.848.373,29
Saldo en Caja	187.265,44	568.521,28	648.425,62	878.347,74	1.181.881,96	1.788.765,03

Balance General: El balance general muestra el valor contable de la empresa al final de cada año de proyección. El capital social está conformado por el aporte de los accionistas para la inversión inicial. El balance general se presenta a continuación:

Cuadro 23**Balance General (Expresado en Bs.)**

Balance General	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Activo Circulante					
Caja y Banca	568.521,28	648.425,62	878.347,74	1.181.881,96	1.788.765,03
Total Circulante	568.521,28	648.425,62	878.347,74	1.181.881,96	1.788.765,03
Activos Fijos					
Mobiliario y Equipo	115.375,30	115.375,30	115.375,30	115.375,30	115.375,30
Depreciación Acumulada	24.675,06	49.350,12	74.025,18	98.700,24	123.375,30
Total Activos Fijos	140.050,36	164.725,42	189.400,48	214.075,54	238.750,60
Activos Intangibles					
Gastos Legales	18.800,00	18.800,00	18.800,00	18.800,00	18.800,00
Puesta en Marcha	30.000,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Amortización Acumulada	-4.060,00	-8.120,00	-12.180,00	-16.240,00	-20.300,00
Total Activos Intangibles	44.740,00	12.180,00	8.120,00	4.060,00	0,00
Otros Activos					
Alquiler pagado por anticipado	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Depósito en Garantía	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00
Total otros Activos	28.000,00	28.000,00	28.000,00	28.000,00	28.000,00
Total Activos	781.311,64	853.331,04	1.103.868,22	1.428.017,5	2.055.515,63
Pasivo y Patrimonio					
Pasivos					
Pasivo Circulante					
I.S.L.R	444.798,6	573.020,24	813.741,23	1.149.485,2	1.848.373,29
Total Pasivo Circulante	444.798,6	573.020,24	813.741,233	1.149.485,2	1.848.373,29
Total Pasivo	444.798,6	573.020,24	813.741,233	1.149.485,2	1.848.373,29
Capital					
Capital Social	187.265,44	157.265,44	180.855,26	196.581,80	204.445,07
Utilidades Retenidas	826.054,44	1.064.180,42	1.511.233,71	2.134.785,36	3.432.693,25
Total Capital	1.013.319,88	1.221.445,86	1.692.088,97	2.331.367,16	3.637.138,32
Total pasivo y Patrimonio	1.458.118,48	1.794.466,1	2.505.830,2	3.480.852,36	5.485.511,61

El monto de depreciación acumulada es el monto anual, y por ende su cálculo en los siguientes años, se obtiene multiplicado el monto de depreciación del primer año 24.675,06, por el número de años siguientes (2, 3, 4 y 5) respectivamente.

En el rubro de puesta en marcha, en el primer año se establece el monto del aporte inicial a caja, se estimo que éste valor, luego del primer año (Año 1) se tomaría como un 5% del valor expresado en el primer año que es 30.000 Bs.

El monto de amortización acumulada es el monto anual, y por ende su cálculo en los siguientes años, se obtiene multiplicado el monto de amortización del primer año 4.060,00, por el número de años siguientes (2, 3, 4 y 5) respectivamente.

Flujo de Caja Operativo: El flujo de caja operativo mide el efectivo generado por las operaciones de la empresa. El efectivo generado en cada periodo es resultado de: ingresos por ventas – costos operativos – (depreciación + amortización) – impuesto sobre la renta + (depreciación y amortización). El flujo de caja operativo resultó como se presenta a continuación:

Cuadro 24

Flujo de Caja Operativo (Expresado en Bs.)

Flujo de Caja Operativo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		2.121.600,00	2.800.512,00	3.654.144,00	4.782.960,00	7.098.000,00
Costos Operativos		-822.011,80	1.134.576,30	1.300.434,00	1.469.981,50	1.788.198,40
Depreciación y Amortización		-28.735,06	-28.735,06	-28.735,06	-28.735,06	-28.735,06
Utilidad Bruta en Ventas		1.270.853,14	1.637.200,64	2.324.974,94	3.284.243,44	5.281.066,54
I.S.L.R		444.798,6	573.020,24	813.741,23	1.149.485,2	1.848.373,29
Utilidad Neta		826.054,54	1.064.180,4	1.511.233,71	2.134.758,24	3.432.693,25
Inversión	-358.940,74					
Flujo de Caja	-358.940,74	826.054,54	1.064.180,4	1.511.233,71	2.134.758,24	3.432.693,25

Finalmente, como parte del estudio económico financiero, considerando los flujos de caja obtenidos desde el año 0 al año 5, se estima el Valor Actual Neto a través de la fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1-K)^t} - I_0$$

Donde:

VAN= Valor Actual Neto

V_t : Representa los flujos de caja en cada período de t

I_0 : Es el valor de desembolso inicial de la inversión

n: Es el número de períodos considerados

K: el tipo de interés

Se asume que si VAN es mayor que 0, la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida por tanto el proyecto puede aceptarse, en caso contrario: VAN menor que 0 se producirían ganancias por debajo de la rentabilidad mínima esperada, en consecuencia el proyecto debería rechazarse. Si VAN es igual a 0 deberían considerarse otros indicadores de rentabilidad distintos a los monetarios.

Cuadro 25

Estimación Valor Actual Neto Factor Actualización 20%

Año	Flujo de Caja	Factor de Act. 20%	Flujo de Caja Act.
0	-358.940,74	1,00000	-358.940,74
1	826.054,54	0,83333	688.378,78
2	1.064.180,40	0,69444	739.014,17
3	1.511.233,71	0,57870	874.556,55
4	2.134.758,24	0,48225	1.029.493,75
5	3.432.693,25	0,40188	1.379.522,43
			4.352.024,93

Cuadro 26**Estimación Valor Actual Neto Factor Actualización 250%**

Año	Flujo de Caja	Factor de Act. 250%	Flujo de Caja Act.
0	-358.940,74	1,00000	-358.940,74
1	826.954,54	0,30769	254.447,55
2	1.064.180,40	0,09467	100.750,81
3	1.511.233,71	0,02913	44.023,19
4	2.134.758,24	0,00896	19.134,42
5	3.432.693,25	0,00276	9.467,13
			68.882,36

Interpolamos aplicando la siguiente fórmula:

$$r = K_1 + \frac{VAN_p(K_2 - K_1)}{VAN_p + (VAN_n)}$$

$$r = 20 + \frac{4.352.024,93(250 - 20)}{4.352.024,93 + 68.882,36} = \frac{1.000.965.733,90}{4.420.907,29} = 226,41$$

A partir de los criterios de decisión según los valores que adopta VAN, en función de rentabilidad mínima exigida, se concluye, considerando tanto como un 20 o un 250%, que en ambos casos el proyecto resulta rentable.

5.3.1 Conclusiones generales del Estudio Económico – Financiero

Con base en el estudio económico – financiero, se pueden deducir las siguientes conclusiones de este estudio:

La capacidad utilizada para los años de proyección es: 15% para el primer año, 25% para el segundo año, 30% para el tercer año, 35% para el cuarto año y 45% para el quinto año.

La inversión inicial está conformada por: las remodelaciones del local, las compras de los mobiliarios y equipos, los pagos de otros activos conformados por los prepagados y depósitos en garantía, los pagos de los activos intangibles y por último el capital de trabajo.

El capital de trabajo está conformado por un aporte inicial de caja para cubrir cualquier imprevisto durante el inicio de la operaciones de la empresa. Sumado al aporte inicial de caja el capital de trabajo está el monto en Bs. equivalente a tres meses de materia prima y mano de obra para el primer año.

Los costos de operación del restaurante están representados por los costos fijos de operación y los costos variables de operación.

La depreciación es aplicada a los activos fijos de la empresa, está presentada de manera general por el grupo de activos que conforman cada área del restaurante. Se consideró una vida útil de 5 años para cada grupo de activos.

La amortización se le aplica a los activos intangibles, el periodo de amortización es de 5 años.

Para la estimación de los ingresos se estableció la capacidad utilizada en cada año de proyección, para posteriormente con el precio promedio de los Rolls, calcular los ingresos.

Con la información obtenida en esta evaluación, finalmente se realizó la evaluación de resultados donde las conclusiones fueron:

La tasa de descuento utilizada fue: 20%

El Valor Presente Neto fue mayor que cero ($VAN > 0$)

La Tasa Interna de Retorno mayor que la Tasa de descuento ($TIR > 0$)

El Periodo de Recuperación de la Inversión igual a 6 meses.

Finalmente, en base a los resultados obtenidos en este estudio, se puede decir que el proyecto muestra factibilidad Económica – Financiera.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

En este estudio se analizaron las variables que fueron consideradas para determinar la factibilidad del mercado, técnica y económica – financiera para la creación de un restaurante de comida japonesa en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Las conclusiones fueron las siguientes:

En el estudio de mercado, se pudo determinar que el proyecto de inversión es factible. Mediante la investigación de mercados se pudo comprobar que si es posible la penetración en el mercado de los productos de la comida japonesa.

Existen fuertes competidores en la región, pero el posicionamiento del restaurante se estima en una zona céntrica y con fácil acceso para una entrada y salida rápida. Además, que ofrecerá variedad de postres japoneses, que los demás competidores no incluyen en su menú.

El menú propuesto ofrece variedad de Rolls, con distintos tipos de ingredientes llenos de frescura.

En el estudio técnico, se determinó que la creación del restaurante de comida japonesa sería en el C.C. Florida, con una extensión aproximada de 40 m².

Se determinó el tamaño del proyecto bajo la capacidad de los locales de dicho Centro Comercial, para responder a la demanda, debido a los resultados del estudio de mercado. La capacidad del restaurante (según el tamaño aproximado de los locales en el Centro Comercial Florida) será de 30 consumidores aproximadamente.

El local que se decida arrendar, cuenta con los servicios públicos necesarios para la instalación del restaurante de comida japonesa, esto facilitará la disponibilidad de recursos humanos para el funcionamiento y la disponibilidad de materia prima para el proceso productivo.

Con base en el estudio económico – financiero, se pueden expresar las siguientes conclusiones:

La capacidad utilizada para los años de proyección es: 50% para el primer año, 55% para el segundo año, 60% para el tercer año, 65% para el cuarto año y 80% para el quinto año.

La inversión inicial está conformada por: las remodelaciones del local, las compras de los mobiliarios y equipos, los pagos de otros activos conformados por los prepagados y depósitos en garantía, los pagos de los activos intangibles y por último el capital de trabajo.

La depreciación es aplicada a los activos fijos de la empresa, está presentada de manera general por el grupo de activos que conforman cada área del restaurante. Se consideró una vida útil de 5 años para cada grupo de activos.

La amortización se le aplica a los activos intangibles, el periodo de amortización es de 5 años.

Para la estimación de los ingresos se estableció la capacidad utilizada en cada año de proyección, para posteriormente con el precio promedio de los Rolls, calcular los ingresos.

Con la información obtenida en la evaluación económica – financiera, finalmente se procedió a evaluar los resultados, donde las conclusiones fueron:

La Tasa de Descuento utilizada fue de 20%.

El Valor Presente Neto es mayor que cero ($VAN > 0$).

La tasa Interna de Retorno es mayor que la Tasa de Descuento ($TIR > 0$).

El periodo de recuperación de la inversión es de 6 meses.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda la creación del restaurante, entre el segundo semestre del año 2011 y el primer semestre del año 2012, debido a que los resultados financieros fueron muy favorables. En este caso, el periodo de recuperación es de 6 meses.

Se recomienda el uso de herramientas de mercado para la publicidad, y así lograr aumentar la capacidad estimada del restaurante y aumentar la demanda.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baird, N. (2005). *Guía: Como Establecer un Restaurante*. Colombia: Departamento de comercio y oportunidad económica de Illinois.
- Soy Franquicia (2012). <http://soyfranquicia.blogspot.com/2012/03/las-cifras-de-las-franquicias-en.html#!/2012/03/las-cifras-de-las-franquicias-en.html>
- Balestrini Acuña, M. (1996). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. (Para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis, causales, experimentales y los proyectos factibles). Consultores Asociados.
- Banco Central de Venezuela, Instituto Nacional de Estadística. (2008). *INPC, Índice Nacional de Precios al Consumidor*, [Documento en Línea]. Disponible: www.bcv.org.ve/ipcnac/preinpc0708.ppt [Consulta: 2011, Agosto 20].
- Blanco, A. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos* (5ta ed.). Venezuela: Editorial Tropykos.
- Destino Japón.com (2010). *Platos típicos de Japón* [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.destinojapon.com/varios/platos-tipicos-de-japon/> [Consulta: 2011, Junio 26].
- González, J. Antonio; Domingo, Felipe (1983). *Tratado moderno de economía* (1ra ed.). República Dominicana: Editorial Quisqueya.
- Goxens, M.A. y Gay, J.M. (1999). *Análisis de estados contables*. Editorial Prentice Hall. Madrid.
- Hernández, A. (2001) *Sushi Recetas Japonesas para hacer en casa*, : Editorial Cec, Sa. Venezuela
- Hernández, H. (2007). *Estudio de factibilidad para establecer en Puerto Ordaz un restaurante de servicio rápido que ofrezca comida criolla y cuya fase de operación experimente un éxito prolongado*, Trabajo de grado de especialización no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Ciudad Guayana.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. (2a. ed.) México: Editorial Mc Graw Hill.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). *Censo económico 2009, cifras preliminares* [Documento en Línea]. Disponible: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res_oportunos/RO-09_Version_completa.pdf [Consulta: 2011, Mayo 22].
- Najul, M. (2007). *Valoración de proyectos*. Ediciones IESA. Caracas
- Riviera, Alfonso (2009). *Franquicias en Venezuela* [Entrevista en Línea]. Disponible: <http://www.tormo.com.ve/actualidad/entrevistas/entrevista.asp?id=37> [Consulta: 2011, Mayo 22].
- Rodríguez, Neiba. (2010). *Una mirada a las 5 primeras ciudades* [Documento en línea]. Disponible: http://www.venamcham.org/demo/analisis/analaisis_eco/5_primeras.pdf [Consulta: 2011, Agosto 20].
- Terragno, D. (2001). *Creación de un Restaurante* [Documento en Línea]. Disponible: http://www.trabajo.com.mx/creacion_de_un_restaurante.htm [Consulta: 2011, Junio 3].
- Universidad Nacional Pedagógica Experimental Libertador. (2006). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales* (4ta ed.). Caracas: Editorial Fedupel.

ANEXO 1
MODELO DE CUESTIONARIO

Soy estudiante de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello para optar al título de especialista en Gerencia de Proyectos, este cuestionario tiene como propósito observar las necesidades y preferencias de la población.

Agradecemos su cordial participación en la aplicación de la siguiente encuesta. ¡Gracias!

1 ¿Cada cuánto visita un restaurante?

Una vez a la semana _____

Cada 2 semanas _____

Cada mes _____

Dos meses o más _____

2 ¿A qué hora asiste, preferentemente, a un restaurante?

Desayuno _____

Almuerzo _____

Cena _____

3 ¿Qué estilo de restaurante frecuenta más?

4 ¿Qué zona de la ciudad prefiere para ubicar su restaurante preferido?

5 ¿Cuánto está dispuesto a pagar por persona, por el servicio en un restaurante?

Menos de 50 Bs. _____

De 50 a 100 Bs. _____

De 100 a 200 Bs. _____

Mas de 200 Bs. _____

6 ¿Qué tipo de cocina prefiere?

Venezolana _____

Mexicana _____

China _____

Francesa _____

Italiana _____

Española _____

Japonesa _____

Otra (especifique cual) _____

7 ¿Le gusta la cocina japonesa?

Si _____

No _____

Por qué: _____

Las preguntas que siguen son EXCLUSIVAMENTE para las personas que les gusta la comida japonesa

8 ¿Hace cuanto tiempo que frecuenta restaurantes de cocina japonesa?

Menos de 1 año _____

Entre 1 año y 2 años _____

Más de 2 años _____

9 Indique sus platos favoritos (puede escoger varios platos)

10 ¿Normalmente va a comer solo, en familia o para almuerzos de negocios?

11 ¿En cuales de estos grupos de edad se encuentra?

18 a 29 _____

29 a 39 _____

40 a 50 _____

- Más de 50 _____
- 12 ¿A cuál sexo pertenece? _____
Masculino _____
Femenino _____
- 13 ¿Cuánto es su ingreso mensual? _____
Menos de 3000 _____
Entre 3000 y 4000 _____
Entre 4000 y 6000 _____
Entre 6000 y 8000 _____
Más de 8000 _____

¡Muchas Gracias por su valiosa colaboración!