

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Estudio de Factibilidad para la creación de un Restaurante de
Cocina Mediterránea Fusión.**

**Proyecto previo a la obtención del Título de
Especialista en Gestión de Proyectos**

Julia Paulina Cobos Yánez

Director: Ing. Efraín Naranjo

DECLARACIÓN

Yo, Julia Paulina Cobos Yáñez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Julia Paulina Cobos Yáñez

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Julia Paulina Cobos Yáñez, bajo mi supervisión.

Ing. Efraín Naranjo MBA

DIRECTOR DE PROYECTO

DEDICATORIA

*A ese ser que desde el momento en que existe
ya nunca vuelves a dejar de sentirlo,
a ese gran amor, que desde el primer instante
que lo tienes entre tus brazos nunca mas puedes dejar de amar,
a ese gran amor que vez día con día crecer,
que cuando oyes su voz por primera vez
todo lo demás no importa, todo es bello,
a ese gran amor, que en las buenas y malas
tu estas con él, a ese amor que te hace sentir
la mujer mas feliz y la mas orgullosa del mundo,
a ese amor que solo puede sentir una mujer,
a ese amor que con el paso del tiempo
me ha enseñado a madurar,
si aunque a veces este amor me hace enojar,
fue este amor el que mi hizo llorar de felicidad
cuando por primera vez su boquita dijo: MAMA.
Si a mis dos grandes amores,
para estos amores verdaderos,
a esta clase de amor que jamás termina,
a este amor que es de por vida...*

AGRADECIMIENTO

A mi familia por ser inagotable fuente de fortaleza, amor, alegría y paciencia.

A mi director de tesis Efraín, por sus enseñanzas, consejos, conocimientos compartidos y por la gran paciencia brindada, gracias Maestro!

Y a cada una de las personas que colaboraron para que el día de hoy esté donde estoy, gracias por apoyarme.

CONTENIDO

Capítulo I	
1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes.....	3
1.3 Problema.....	3
1.4 Formulación y Sistematización del problema.....	4
1.5 Objetivos.....	4
1.5.1 Objetivo general	
1.5.2 Objetivos Específicos	
1.6 Aspectos Metodológicos.....	5
Capítulo II	
2. Marco Teórico.....	6
2.1 Proyecto de Inversión.....	6
2.1.1 Tipos de Proyecto.....	7
2.2 Ciclo de Vida de Los Proyectos.....	10
2.2.1 Preinversion.	10
2.2.1.1 Fases en la Etapa de Preinversion.	
a. Generación y Análisis de la Idea de Proyecto.	
b. Estudio del Nivel de Perfil.	
2.2.2 Estudio de la Prefactibilidad.	12
2.2.3 Estudio de Factibilidad.....	13
2.2.4 Etapas de Inversión.....	15
2.2.4.1 Financiamiento:	
2.2.4.2 Estudio Definitivo:	
2.2.4.3 Ejecución y Montaje:	
2.2.4.4 Puesta en Marcha:	
2.2.5 Etapas de Operación.	16
2.2.6 Etapa de Evaluación de Resultados.....	17
2.3 Estudio de Mercado.....	18
2.3.1 Estudio de mercado mediante encuestas.....	21

2.3.2 Errores en las encuestas.....	22
2.3.3 Métodos para determinar la muestra.....	24
2.3.4 Pasos para desarrollar un plan de muestreo.....	25
2.3.5 Medición en un Estudio de Mercado.....	26
2.3.6 Análisis y Presentación de Datos.....	27
2.4 Análisis de la Demanda y de la Oferta.....	28
2.4.1 Análisis de la demanda.....	28
2.4.2 Determinación de la oferta.....	29
2.5 Estudio técnico del proyecto.....	30
2.5.1 Tamaño.....	31
Factores condicionantes del tamaño del proyecto:	
A. Tamaño y mercado:	
B. Tamaño, costos y aspectos técnicos:	
C. Disponibilidad de insumos y servicios públicos:	
D. Tamaño y Localización:	
E. Tamaño y financiamiento	
2.5.2 La Localización.....	33
Proximidad y disponibilidad del mercado:	
Proximidad y disponibilidad de materias primas:	
Medios de transporte	
Disponibilidad y servicios públicos:	
Influencia del clima	
Mano de obra:	
Otros factores	
2.6 La Organización.....	36
2.7 Estudio Financiero.....	38
2.7.1 Las inversiones del proyecto.....	39
2.7.2 Costos de Producción.....	40
2.7.3 Ingresos.....	40
2.7.4 Estimación de flujos de fondos.....	41
2.7.5 Valuación del proyecto.....	42
2.7.6 Análisis del riesgo	43
• Análisis de sensibilidad	
• Análisis de escenarios	

2.7.7 El criterio apropiado de decisión.....	44
Capítulo III	
3. APLICACIÓN	
3.1 Diseño del Producto.....	46
3.1.1 Gastronomía Mediterránea.....	46
3.1.2 Restaurantes.....	47
3.1.2.1 Clasificación de restaurantes	
3.1.2.2 El Menú	
3.1.2.3 Planeación del Servicio	
3.1.2.4 Distribución al interior de las instalaciones	
3.2 Identificación del bien o servicio.....	56
3.3 Modelo de la investigación de mercado.....	55
3.3.1 Proceso de Diseño de la Muestra.....	61
Población Meta	
Marco de la muestra:	
Técnica de Muestreo	
Tipo de análisis de datos:	
3.3.2 Diseño de la encuesta.....	62
3.4 Análisis de la Oferta y la Demanda.....	72
3.4.1 Oferta.....	73
3.4.2 Demanda Potencial.....	74
3.5 Ingeniería del Proyecto.....	75
3.5.1 Propuesta de Menú	75
3.5.2 Ciclo de Compras.....	75
3.5.3 Normas de calidad del servicio.....	76
3.5.4 Capacidad productiva.....	77
3.5.5 Requerimientos para el desarrollo del proyecto.....	77
a. Recursos Necesarios	
b. Layout del Restaurante	
c. Propuestas de Funcionamiento	
3.5.6 Ubicación Geográfica para el Nuevo Restaurante.....	76
3.6 Evaluación Financiera.....	80
3.6.1 Inversiones.....	81

a. Inversión Fija:	
b. Inversión Diferida:	
c. Capital de Operación:	
3.6.2 Presupuesto de Costos y Gastos.....	79
a. Costos Fijos	
b. Costos Variables	
c. Gastos Fijos	
d. Gatos Variables:	
3.6.3 Depreciaciones y Amortizaciones.....	87
3.6.4 Demanda Proyectada.....	88
3.6.5 Flujo de Caja.....	85
3.6.6 Valuación del proyecto.....	92
3.6.7 Análisis de Riesgos.....	93
 Capítulo IV	
4. Conclusiones y Recomendaciones	94

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de restaurantes

Tabla No. 2 Financiamiento de la Inversión Fija, Diferida y Capital de Operación

Tabla No. 3 Inversión Fija

Tabla No. 4 Inversión Diferida

Tabla No. 5 Gastos de Puesta en Marcha

Tabla No. 6 Capital de Operación (para un mes)

Tabla No. 8 Costos Variables Unitarios

Tabla No. 9 Gastos Fijos

Tabla No. 10 Gastos Variables Unitarios

Tabla No. 11 Amortizaciones

Tabla No. 12 Demanda Proyectada

Tabla No. 13 Demanda Mensual

Tabla No. 14 Demanda Anual

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Modelo de la Metodología

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Tipos de Gastronomía

Anexo 2 Encuesta

Anexo 3 Propuesta de Menú

Anexo 4 Ciclo de Compras

Anexo 5 Costos de Recursos

Anexo 6 Perfil del Personal

Anexo 7 Layout

Anexo 8 Permisos de Funcionamiento

Anexo 9 Flujo de Caja

Anexo 10 Tabla de Niveles de Confianza

Anexo 11 Situación Actual

RESUMEN

El proyecto de inversión, esta constituido por un conjunto determinado de recursos materiales y humanos que, produce bienes y servicios y contribuye a la consecución del objetivo del mismo. La idea esencial es que se trata de una unidad de inversión que tiene una magnitud y autonomía tales que por si misma puede ser objeto de análisis financiero y, eventualmente, de otros tipos de análisis.

Pese a la gran variedad y cantidad de restaurantes en la ciudad de Quito, no encontramos un lugar en el que el cliente pueda acceder a la nueva tendencia de la cocina actual, “La Cocina Mediterránea Fusión”, un concepto que fusiona las dos orillas del Mediterráneo en sus platos, el nuevo concepto de cocina mediterránea.

Es por ello que ha surgido la necesidad de este estudio que pretende analizar la factibilidad para la creación del primer restaurante de Cocina Mediterránea Fusión que pueda satisfacer los paladares más exigentes y diversos bajo un concepto diferente de cocina creativa y atención al cliente.

Como objetivo general del presente proyecto se ha planteado realizar un estudio de factibilidad para la apertura de un restaurante de Cocina Mediterránea Fusión en la ciudad de Quito, en el cual se analice la parte comercial, técnica y financiera para poder determinar si se debe realizar la inversión en dicho proyecto.

La metodología que se aplica en este estudio corresponde con la naturaleza de una investigación descriptiva y consistente con los objetivos específicos propuestos, en la que los aspectos y técnicas cualitativas se priorizan, al tiempo que también se aplican análisis de tipo cuantitativo o estadístico.

Una de las técnicas a utilizarse será la técnica estadística de investigación por encuesta, para determinar: mercados, preferencias, ubicaciones, y costos estimados. El universo para este análisis se basará en la selección de personas que frecuentemente acuden o están en la selección de hoteles y restaurantes de la zona de la Mariscal

El presente proyecto se encuentra dentro de la clasificación de los proyectos de inversión privada debido a que busca satisfacer objetivos de un grupo en particular revisando principalmente los beneficios económicos que pueda generar.

Un proyecto de inversión privada es un instrumento de decisión. Orienta y apoya el proceso racional de toma de decisiones, permite juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y las desventajas en la etapa de asignación de recursos para determinar la rentabilidad socioeconómica y privada del proyecto, en base a la cual, se debe programar la inversión.

Dentro de las características generales que va a presentar el restaurante, se encontrará convenientemente ubicado en la planta alta de un edificio en la zona de la Mariscal entre las calles Lizardo García y Pinto, con una capacidad para 70 comensales, el tamaño del restaurante se justifica por el análisis de la demanda realizado; para captar la atención de clientes regulares de restaurantes de la zona, visitantes y grupos, asimismo debido a que está en una zona comercial y de oficinas se podría atraer a la fuerza de trabajo. El espacio que se ha seleccionado para el restaurante cuenta con un espacio grande, con techos altos, enormes columnas, un vestíbulo y ventanales frontales muy amplios; y empata perfectamente con el concepto que se quiere manejar ya que podemos transformarlo sin una gran inversión. Es también muy atractivo debido a que contará con un parqueadero en la parte del subsuelo.

La investigación de mercado tomó como material base una encuesta realizada tanto de forma presencial como por una página web a un grupo estadísticamente establecido de un universo de personas que viven, frecuentan, trabajan y hacen turismo en la zona elegida, con la que se

conformó una base de datos. De este análisis obtuvimos principalmente que un 67% de personas gustan del tipo de gastronomía que estamos ofreciendo y un 50% tiene la disposición de asistir a comer en un restaurante temático, cuya creación estamos planteando en el presente proyecto.

Analizamos la demanda y la oferta determinando que: aunque no en todo lo que el concepto de comida mediterránea fusión abarca, los locales con mayor participación ubicados en la zona son: La Boca del Lobo, Q-Restaurant + Lounge con un 17% y 12% respectivamente.

La demanda potencial fue analizada considerando que 9000 personas laboran, circulan o viven en la zona, el monto de ingresos mensuales es de entre 400 a 600 dólares en un 33%, esto se debe a que la edad de la mayoría de estas personas está entre los 20 y 35 años. Un 27% percibe más de 800 dólares mensuales, de éstas la mayoría tiene una edad de 39 a 60 años y a la mitad de las personas que han probado la comida mediterránea, le parece buena o muy buena, como resultado de este análisis se determinó una demanda de 60 personas diarias (clientela rotativa), con este dato se ha proyectado la demanda teniendo como base para el primer mes de funcionamiento de 1560 personas asistiendo al restaurante.

En el área técnica se plantea una propuesta de menú, un ciclo de compras definido por periodos de compra dependiendo de los insumos requeridos, normas de calidad que van a regir el manejo y funcionamiento, los recursos necesarios y una propuesta de diseño del restaurante para su funcionamiento óptimo.

Como resultado de la evaluación financiera se determinó que a partir de una inversión de \$ 47.939,41 dólares se obtiene a lo largo del periodo de vida útil del proyecto (10 años) flujos netos positivos e indicadores financieros (VAN y TIR) óptimos para decidir realizar la inversión en el proyecto.

Adicionalmente el proyecto presenta holgura en el análisis de sensibilidad que nos permitirán maniobrar administrativamente en caso de que se presenten variaciones sobre las cuantías estimadas.

Concluyendo con el estudio de factibilidad se puede plantear que sustentado por todos los análisis realizados, el proyecto para la creación del Restaurante de Cocina Mediterránea Fusión es factible y rentable.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo es fruto de un esfuerzo conjunto de alumnos y facilitadores por presentar propuestas productivas que contribuyan a generar las fuentes de recursos económicos y laborales, consolidando los conocimientos adquiridos en la carrera cursada y aplicando los mismos para ejecutar ideas que pueden innovar el mercado nacional y proyectarse hacia fuera como una muestra de trabajo, esfuerzo y preparación continua.

La concepción, el establecimiento y la operación de un restaurante es una experiencia muy personal construida alrededor de un sueño cuya oportunidad de realizarse ha llegado.

Se calcula que cada año, aproximadamente una tercera parte de los restaurante nuevos quiebran o cierran, muchos por falta de capital, otros por no haber identificado un concepto que se acomodara, por lo que es importante estar conciente del diseño, y a que tipo de mercado se dirige el proyecto.

El trabajo aquí desarrollado muestra un análisis de la factibilidad para poder instalar un restaurante con un nuevo concepto en la ciudad de Quito, para poder con el mismo, abarcar a la demanda de consumidores insatisfecha en esta área de la gastronomía internacional moderna.

El primer capítulo nos introduce en el trabajo que se ha planteado, nos lleva a analizar la situación actual del negocio gastronómico en la zona escogida para el trabajo, nos permite con ello plantearnos objetivos claros para el desarrollo de la investigación y posterior análisis de resultados obtenidos.

En el capítulo segundo se desarrolla ampliamente todos los términos y conceptos básicos de los Proyectos de Inversión generando preceptos y características necesarias para el planteamiento del trabajo a desarrollar.

En el capítulo tercero se desarrolla toda la metodología determinada en el capítulo dos aplicando tanto los conceptos de la gestión de proyectos como los conocimientos y conceptos de área gastronómica y de restaurantes, los mismos que se obtuvieron por la asesoría de personas capacitadas en el tema, a toda esta información de las áreas comercial, financiera y técnica se la clasificó y organizó de tal manera que nos permitieran tener una visión amplia de la situación presente y la posible situación futura con la ejecución del proyecto.

En el capítulo cuarto luego de un buen análisis podemos emitir las conclusiones del estudio realizado, indicadores, resultados financieros y posibles recomendaciones que nos servirán para que en el momento adecuado pueda este proyecto entrar en ejecución.

En conclusión se pretende de forma concreta, ágil e incursionando en el área establecida para el trabajo analizar la parte comercial, técnica y financiera para poder tener respuesta a la interrogante planteada, así como tener medidas y recomendaciones a futuro e implementar cada uno de los recursos analizados en el presente proyecto.

Capítulo I

1.1 Introducción

Día a día y en cualquier sitio donde nos encontremos, siempre hay a la mano una serie de productos o servicios proporcionados por el hombre, desde la ropa que vestimos, los alimentos procesados que consumimos, hasta las modernas computadoras que apoyan en gran medida el trabajo del ser humano.

Todos y cada uno de estos bienes y servicios, antes de venderse comercialmente, fueron evaluados desde varios puntos de vistas, siempre con el objetivo final de satisfacer una necesidad humana. Después de ello, "alguien" tomó la decisión para producirlo en serie para lo cual tuvo que realizar una inversión.

“En la actualidad, los proyectos de inversión¹ requieren una base que los justifiquen. Dicha base es precisamente un proyecto bien estructurado y evaluado que indique la pauta que debe seguirse.”²

Para tomar una decisión sobre un proyecto es necesario que éste sea sometido al análisis multidisciplinario de diferentes especialistas. Una decisión de este tipo no puede ser tomada por una sola persona con un enfoque limitado, o ser analizada sólo desde un punto de vista.

Aunque no se puede hablar de una metodología rígida que guíe la toma de decisiones sobre un proyecto, fundamentalmente debido a la gran diversidad de proyectos y sus diferentes aplicaciones, si es posible afirmar categóricamente que una decisión siempre debe estar basada en el análisis de un sin número de antecedentes con la aplicación de una metodología lógica

¹ Proyecto de Inversión: Un proyecto de inversión se define como un plan al cual se le asigna un monto de capital y se le proporcionan insumos de diferente naturaleza (materiales, humanos, etc.) de modo que se obtenga un bien o servicio, haciendo un uso racional de los fondos disponibles. Consta de tres fases: estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero⁷. García Santillán, Arturo, Proyectos de Inversión Evaluación Integral 2006, pg 79.

² <http://www.monografias.com/trabajos7/anfi/anfi.shtml>, 2007-01-12.

que abarque la consideración de todos los factores que participan y afectan al proyecto.

El hecho de realizar un análisis que se considere lo mas completo posible, no implica que, al invertir, el dinero estará exento de riesgo. El futuro siempre es incierto y por esta razón el dinero siempre se esta arriesgando. El hecho de calcular unas ganancias futuras, a pesar de haber realizado un análisis profundo, no asegura necesariamente que esas utilidades se vayan a ganar, tal como se haya calculado.

El proyecto de inversión, esta constituido por un conjunto determinado de recursos materiales y humanos que, produce bienes y servicios y contribuye a la consecución del objetivo del mismo. La idea esencial es que se trata de una unidad de inversión que tiene una magnitud y autonomía tales que por si misma puede ser objeto de análisis financiero y, eventualmente, de otros tipos de análisis.

En cualquier sector de actividad, existe la necesidad de asignar eficientemente los recursos, casi siempre escasos, de que se dispone. La evaluación de proyectos constituye, en este sentido, un instrumento que provee información para ayudar al proceso decisorio respecto de dónde invertir, ya que permite la medición y comparación de los beneficios y costos que podrían generarse con su eventual materialización.

El presente trabajo muestra un análisis de la factibilidad para poder instalar un restaurante con un nuevo concepto en la ciudad de Quito, para poder con el mismo abarcar a la demanda de consumidores insatisfecha en esta área de la gastronomía internacional moderna.

Analizaremos las áreas comercial, técnica y financiera para poder tomar la decisión de invertir o no en el proyecto.

1.2 Antecedentes

Mucha gente abre restaurantes sin un previo conocimiento y experiencia del funcionamiento que esto implica, por tal motivo gran variedad de restaurantes fracasan, desafortunadamente no se cuestionan antes de operar acerca de una adecuada planeación, distribución de áreas, preferencias del cliente al elegir un restaurante, conocer el grado de aceptación que tiene la gente al tipo de comida que se piensa ofrecer, conocer las principales competencias y los recursos que generará.

En los últimos dos años se han abierto más de 11 grandes restaurantes en la ciudad de Quito, y las inversiones realizadas superan los \$500.000 dólares, transformando en variedad y calidad la oferta, no solo gastronómica sino también de vida nocturna para la capital.

Varias razones pueden explicar esta situación, por una parte, las mejoras en seguridad y una tendencia creciente del quiteño y el sector turístico en general a consumir en esparcimiento y diversión; y por otra, un mercado cada vez más cosmopolita y conocedor de la buena cocina.

1.3 Problema

Pese a este auge en el mercado de los restaurantes, no encontramos un lugar en el que el cliente pueda acceder a la nueva tendencia de la cocina actual, “La Cocina Mediterránea Fusión”, un concepto que fusiona las dos orillas del Mediterráneo en sus platos, el nuevo concepto de la cocina mediterránea.

Normalmente encontramos restaurantes temáticos dirigidos a ciertos tipos de cocina mediterránea de forma individual, entre las más difundidas la Francesa, Española, Italiana; no encontramos un lugar que pueda reunir todos estos sabores y combinarlo con los toques exóticos de la comida Griega, del Norte de África y Asia.

Es por ello que ha surgido la necesidad de este estudio que pretende analizar la factibilidad de posesionar en el mercado el primer restaurante de Cocina Mediterránea Fusión que pueda satisfacer los paladares más exigentes y diversos bajo un concepto diferente de cocina creativa y atención al cliente.

1.4 Formulación y Sistematización del Problema

¿Se puede instalar un restaurante de cocina mediterránea fusión?

A raíz de esta interrogante general, cabe destacar otras incógnitas, como son:

¿Existe la factibilidad comercial para la creación de un restaurante temático en la ciudad de Quito?

¿Existe la factibilidad técnica para la creación de un restaurante temático en la ciudad de Quito?

¿Existe la factibilidad financiera para la creación de un restaurante temático en la ciudad de Quito?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Realizar un estudio de factibilidad para la apertura de un restaurante de Cocina Mediterránea Fusión en la ciudad de Quito

1.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar el estudio de mercado
- Analizar la viabilidad técnica y comercial del nuevo producto a ofertar en el mercado.

- Analizar la viabilidad financiera del nuevo producto a ofertar en el mercado.
- Plantear propuestas de funcionamiento según los resultados obtenidos de los estudios comerciales, técnicos y financieros

1.6 Aspectos Metodológicos

Ciertos datos serán recopilados de los pocos registros que existen respecto al tema, o sea, son datos internos de estudios y escritos registrados por profesionales en el área. Además, se consultará a personas con experiencia en el área de Gastronomía y de indicadores económicos.

La metodología que se aplicará en este estudio corresponde con la naturaleza de una investigación descriptiva y consistente con los objetivos específicos propuestos, en la que los aspectos y técnicas cualitativas se priorizan, al tiempo que también se aplican análisis de tipo cuantitativo o estadístico.

Una de las técnicas a utilizarse será la técnica estadística de investigación por encuesta, para determinar: mercados, preferencias, ubicaciones, y costos estimados. El universo para este análisis se basará en la selección de personas que frecuentemente acuden o están en la selección de hoteles y restaurantes de la zona de la Mariscal

La selección muestral se realizará de manera aleatoria. El diseño muestral se basará en los criterios de muestreo estratificado, que consiste en dividir la población en grupos o estratos mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos. Este tipo de muestra disminuye el error estándar del estimador y la precisión asociada, porque solo se utiliza la variabilidad dentro de los estratos para calcular el error estándar global. Además permite obtener indicadores específicos en el ámbito de cada estrato, que generalmente constituyen importantes herramientas para fines de planificación por zonas.

Capítulo II

2. Marco Teórico

2.1 Proyecto de Inversión

Un Proyecto de Inversión es una propuesta de acción técnico económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser, recursos humanos, materiales y tecnológicos entre otros. “Es un documento por escrito formado por una serie de estudios que permiten al emprendedor que tiene la idea y a las instituciones que lo apoyan saber si la idea es viable, se puede realizar y dará ganancias”.³

Proyecto es una unidad de actividades de cualquier naturaleza, que requiere para su realización del uso o consumo inmediato o a corto plazo de algunos recursos escasos o al menos limitados (ahorros, divisas, talento especializado, mano de obra calificada, etc.). “Aun sacrificando beneficios actuales y asegurarlos, en la esperanza de obtener, en un periodo de tiempo mayor, beneficios superiores a los que se obtienen con el empleo actual de dichos recursos, sean estos nuevos beneficios financieros, económicos o sociales”.⁴

Tiene como objetivos aprovechar los recursos para mejorar las condiciones de vida de una comunidad, pudiendo ser a corto, mediano o a largo plazo. Comprende desde la intención o pensamiento de ejecutar algo hasta el término o puesta en operación normal.

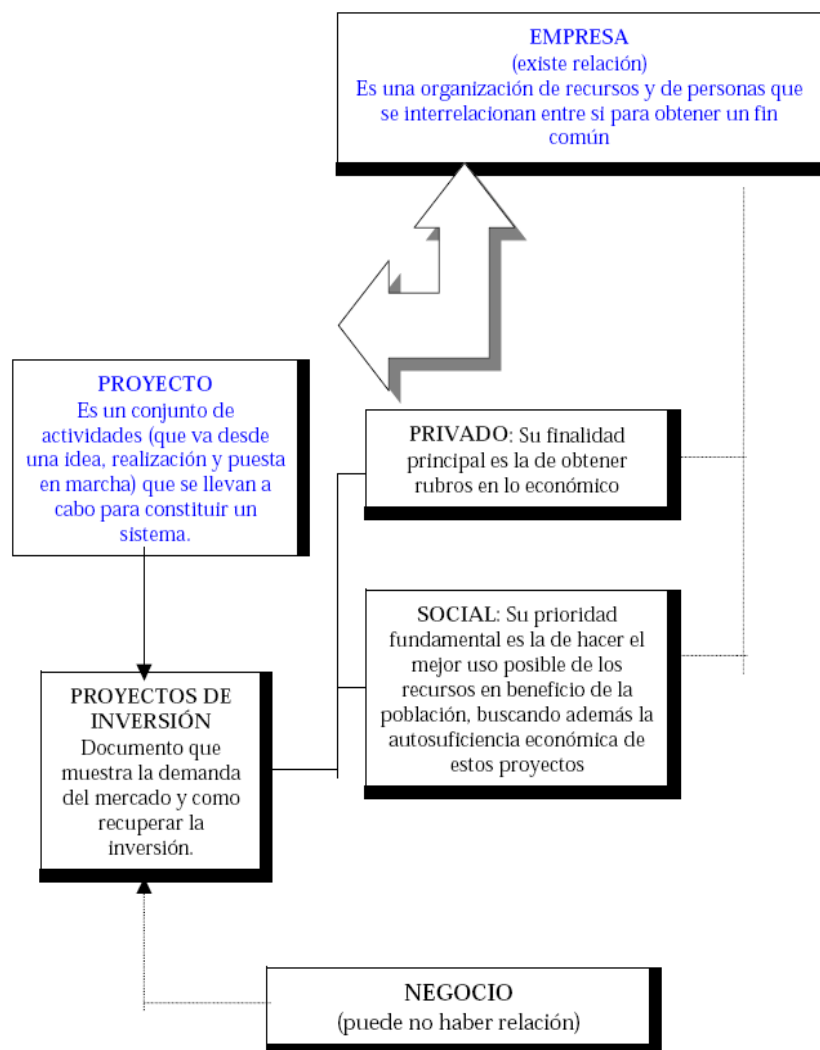
Responde a una decisión sobre uso de recursos con algún o algunos de los objetivos, de incrementar, mantener o mejorar la producción de bienes o la prestación de servicios.

El cuadro que se presenta a continuación detalla un concepto básico de proyecto, la puntualización del concepto de proyecto de inversión y la finalidad

³ <http://www.monografias.com/trabajos14/propiedadmateriales/propiedadmateriales.shtml>, Tomado el 2007-01-12

⁴ Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe. www.un.org/spanish, 2008-03-01

de los proyectos de inversión de tipo social y de tipo privado, los cuales pueden o no ser base para el desarrollo de un negocio pero si se encuentran relacionado o parten de la necesidad de una empresa o de un grupo de personas.



Fuente: <http://www.itox.mx/Servicios/drandresproyectos.html>, 2008-02-15

2.1.1 Tipos de Proyecto.

Los proyectos se pueden clasificar de acuerdo a los bienes que producen o los servicios que prestan o los beneficios que otorgan en:

Proyectos Productivos

Son los que se encuentran orientados a la implantación de capacidades de transformación de insumos en bienes intermedios y finales en diversas áreas como agricultura, minería, industria, etc. “Como la finalidad de estas inversiones es por lo general desarrollar áreas estratégicas y organizarlas”⁵, estos proyectos además de considerar los aspectos económicos deben considerar, los aspectos sociales, organizacionales e institucionales y no olvidar los impactos ambientales.

Proyecto de Infraestructura

Son aquellos que sirven de apoyo, generando condiciones que faciliten e induzcan actividades productivas propiciando efectos económicos y sociales en distintos grupos poblacionales, como por ejemplo: desarrollos viales, electricidad, agua potable, etc.

Proyectos de Estudios Básicos

No generan beneficios directos, pero permiten identificar futuros proyectos, dentro de esta clasificación se encuentran los proyectos que se relacionan con la investigación.

Proyectos de Carácter Integral

Son aquellos que combinan todos o algunos de los tipos de proyectos anteriores con la finalidad de desarrollar un área determinada,

Proyecto de Inversión Privado

Es realizado por un empresario particular para satisfacer sus objetivos. Los beneficios que la espera del proyecto, son los resultados del valor de la venta de los productos (bienes o servicios), que generara el proyecto.

⁵ <http://iies.faces.ula.ve/IIICurso/IIICurso.pdf>, 2008-03-05

En un proyecto privado persigue como finalidad básica la obtención de un beneficio económico. Cuando se basa en una demanda capaz de pagar el bien o servicio del proyecto.⁶

Proyecto de Inversión Pública o Social

Busca cumplir con objetivos sociales a través de metas gubernamentales o alternativas, empleadas por programas de apoyo. Los terminos evolutivos estarán referidos al termino de las metas bajo criterios de tiempo o alcances poblacionales.

Un proyecto público o social persigue como finalidad básica generar empleos, aprovechar recursos o contribuir en las metas nacionales de desarrollo. Cuando el precio del bien o servicio o parte del mismo, serán pagados por la comunidad a través de impuestos o subsidios.⁶

La repercusión en las metas de desarrollo económico y social, ya sea nacional, regional, local (entendiendo como desarrollo el proceso mediante y durante el cual se mejora la calidad de la vida de la población), depende:

- a) Del tamaño del proyecto en relación con las dimensiones económicas del sistema en que se inserta; y
- b) De la naturaleza de sus insumos y de su producto y de la posición de éstos en el cuadro general de la economía nacional, regional o local.

“La importancia de los proyectos radica en los beneficios y el desarrollo que le trae a la sociedad en los niveles local, regional y nacional”⁷, esto en función:

1. De la relación del proyecto con el sistema económico donde se encuentra
2. La posición que tengan en su espacio dependiendo de la naturaleza de sus insumos y de su producto.

⁶ <http://www.itox.mx>, Instituto Tecnológico de Oaxaca, 2008-02-29

⁷ <http://www.itox.mx>, Instituto Tecnológico de Oaxaca, 2008-02-29

2.2 Ciclo de Vida de Los Proyectos

El ciclo del proyecto son las diferentes etapas por las que atraviesa un proyecto, desde que nace la idea hasta que se vuelve efectiva en una obra o acción concreta.

Las etapas del proyecto son: preinversión, inversión o ejecución y el funcionamiento u operación, al final se encuentra una etapa que se le conoce como evaluación ex - post.

2.2.1 Preinversion.

Es la fase preliminar para la ejecución de un proyecto que permite, mediante elaboración de estudios, demostrar las bondades técnicas, económicas-financieras, institucionales y sociales de este, en caso de llevarse a cabo. En la etapa de preparación y evaluación de un proyecto, o etapa de análisis de preinversión, se deben realizar estudios de mercado, técnicos, económicos y financieros. Conviene abordarlos sucesivamente en orden, determinado por la cantidad y la calidad de la información disponible, por la profundidad del análisis realizado, y por el grado de confianza de los estudios mencionados.

2.2.1.1 Fases en la Etapa de Preinversion.

La selección de los mejores proyectos de inversión, es decir, los de mayor bondad relativa y hacia los cuales debe destinarse preferentemente los recursos disponibles constituyen un proceso por fases.

Se entiende así las siguientes:

1. Generación y análisis de la idea del proyecto.
2. Estudio de el nivel de perfil.
3. Estudio de prefactibilidad.
4. Estudio de factibilidad.

De esta manera por sucesivas aproximaciones, se define el problema por resolver. En cada fase de estudios se requiere profundidad creciente, de modo de adquirir certidumbre respecto de la conveniencia del proyecto.

Otra ventaja del estudio por fases es la de permitir que al estudio mismo, se destine un mínimo de recursos. Esto es así porque, si una etapa se llega a la conclusión de que el proyecto no es viable técnica y económicamente, carece de sentido continuar con las siguientes. Por lo tanto se evitan gastos innecesarios.

A continuación se describen cada una de las fases.

a. Generación y Análisis de la Idea de Proyecto.

La generación de una idea de proyecto de inversión nace como consecuencia de las necesidades insatisfechas, se requiere complementación mediante acciones en campos distintos, de políticas de acción institucional, de inventario de recursos naturales.

“En el planteamiento y análisis del problema corresponde definir la necesidad que se pretende satisfacer o se trata de resolver, establecer su magnitud y establecer a quienes afectan las deficiencias detectadas (grupos, sectores, regiones o a totalidad del país)”.⁸

Es necesario indicar los criterios que han permitido detectar la existencia del problema, verificando la confiabilidad de la información utilizada. De tal análisis surgirá la especificación precisa del bien que desea o el servicio que se pretende dar.

Asimismo en esta etapa, corresponde identificar las alternativas básicas de solución del problema, de acuerdo con los objetivos predeterminados. La idea de proyecto definida en su primera instancia, puede verse sometida a posibles diversas decisiones, tales como abandonarla, postergar su estudio, o profundizar este.

b. Estudio del Nivel de Perfil.

⁸ Serer, Marcos, Gestión Integrada de Proyectos, 2006 pg. 38-41

En esta fase correspondiente estudiar todos los antecedentes que permitan formar juicio respecto a la conveniencia y factibilidad técnica y económica de llevar a cabo la idea del proyecto. En la evaluación se deben determinar y explicitar los beneficios y costos del proyecto para lo cual se requiere definir previa y precisamente la situación "sin proyecto", es decir, prever que sucederá en el horizonte de evaluación si no se ejecuta el proyecto.

El perfil permite, en primer lugar, analizar su viabilidad técnica de las alternativas propuestas, descartando las que no son factibles técnicamente. En esta fase corresponde además evaluar las alternativas técnicamente factibles. En los proyectos que involucran inversiones pequeñas y cuyo perfil muestra la conveniencia de su implementación, cabe avanzar directamente al diseño o anteproyecto de ingeniería de detalle.

En suma del estudio del perfil permite adoptar alguna de las siguientes decisiones:

- Profundizar el estudio en los aspectos del proyecto que lo requieran. Para facilitar esta profundización conviene formular claramente los términos de referencia.
- Ejecutar el proyecto con los antecedentes disponibles en esta fase, o sin ellos, siempre que se haya llegado a un grado aceptable de certidumbre respecto a la conveniencia de materializarlo.
- Abandonar definitivamente la idea si el perfil es desfavorable a ella.
- Postergar la ejecución del proyecto.

2.2.2 Estudio de la Prefactibilidad.

En esta fase se examinan en detalles las alternativas consideradas más convenientes, las que fueron determinadas en general en la fase anterior. Para la elaboración del informe de prefactibilidad del proyecto deben analizarse en detalle los aspectos identificados en la fase de perfil, especialmente los que inciden en la factibilidad y rentabilidad de las posibles alternativas. Entre estos aspectos sobresalen:

1. El mercado.
2. La tecnología.
3. El tamaño y la localización.
4. Las condiciones de orden institucional y legal.

Conviene plantear primero el análisis en términos puramente técnica, para después seguir con los económicos. Los dos análisis permiten calificar las alternativas u opciones de proyectos y elegir la que resulte más conveniente con relación a las condiciones existentes.

2.2.3 Estudio de Factibilidad

Esta ultima fase de aproximaciones sucesivas iniciadas en la preinversión, se abordan los mismos puntos de la prefactibilidad. Además de profundizar el análisis el estudio de las variables que inciden en el proyecto, se minimiza la variación esperada de sus costos y beneficios. “Para ello es primordial la participación de especialistas, además de disponer de información confiable”.⁹

Sobre la base de las recomendaciones hechas en el informe de prefactibilidad, y que han sido incluidas en los términos de referencia para el estudio de factibilidad, se deben definir aspectos técnicos del proyecto, tales como localización, tamaño, tecnología, calendario de ejecución y fecha de puesta en marcha. El estudio de factibilidad debe orientarse hacia el examen detallado y preciso de la alternativa que se ha considerado viable en la etapa anterior. Además, debe afinar todos aquellos aspectos y variables que puedan mejorar el proyecto, de acuerdo con sus objetivos, sean sociales o de rentabilidad.

Una vez que el proyecto ha sido caracterizado y definido deben ser optimizados. Por optimización se entiende la inclusión de todos los aspectos relacionados con la obra física, el programa de desembolsos de inversión, la

⁹ <http://www.oea.org>, VI Curso Interamericano en el Ciclo de Vida de los Proyectos de Inversión, OEA , 1992., 2008-02-28.

organización por crear, puesta en marcha y operación del proyecto. El análisis de la organización por crear para la implementación del proyecto debe considerar el tamaño de la obra física, la capacidad empresarial y financiera del inversionista, el nivel técnico y administrativo que su operación requiere, las fuentes y los plazos para el financiamiento.

Con la etapa de factibilidad finaliza el proceso de aproximaciones sucesivas en la formulación y preparación de proyectos, proceso en el cual tiene importancia significativa la secuencia de afinamiento y análisis de la información. El informe de factibilidad es la culminación de la formulación de un proyecto, y constituye la base de la decisión respecto de su ejecución. Sirve a quienes promueven el proyecto, a las instituciones financieras, a los responsables de la implementación económica global, regional y sectorial.

El estudio de factibilidad debe conducir a:

- Identificación plena del proyecto a través de los estudios de mercado, tamaño, localización, y tecnología apropiada.
- Diseño del modelo administrativo adecuado para cada etapa del proyecto.
- Estimación del nivel de las inversiones necesarias y su cronología, lo mismo que los costos de operación y el cálculo de los ingresos.
- Identificación plena de fuentes de financiación y la regulación de compromisos de participación en el proyecto.
- Definición de términos de contratación y pliegos de licitación de obras para adquisición de equipos.
- Sometimiento del proyecto si es necesario a las respectivas autoridades de planeación.
- Aplicación de criterios de evaluación tanto financiera como económica, social y ambiental, que permita llegar a argumentos para la decisión de realización del proyecto.
-

En efecto, del estudio de factibilidad se puede esperar, o abandonar el proyecto por no encontrarlo suficientemente viable o conveniente; o mejorarlo, elaborando un diseño definitivo, teniendo en cuenta las sugerencias y modificaciones que surgirán de los analistas representantes de las alternas fuentes de financiación, o de funcionarios estatales de planeación en los diferentes niveles, nacional, sectorial, regional, local o empresarial.

En consecuencia, los objetivos de cualquier estudio de factibilidad se pueden resumir en los siguientes términos:

- a. *Verificación de la existencia de un mercado potencial o de una necesidad no satisfecha.*
- b. *Demostración de la viabilidad técnica y la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, administrativos y financieros.*
- c. *Corroboración de las ventajas desde el punto de vista financiero, económico y social de asignar recursos hacia la producción de un bien o la prestación de un servicio.*¹⁰

2.2.4 Etapas de Inversión

“Esta etapa de un proyecto se inicia con los estudios definitivos y termina con la presta en marcha”.¹¹ Sus fases son:

2.2.4.1 Financiamiento

Se refiere al conjunto de acciones, trámites y demás actividades destinadas a la obtención de los fondos necesarios para financiar a la inversión, en forma o

¹⁰ Haynes, Marion.E, Administración de Proyectos, 1990, pg. 82

¹¹ <http://www.oea.org>, VI Curso Interamericano en el Ciclo de Vida de los Proyectos de Inversión, OEA , 1992., 2008-02-28.

proporción definida en el estudio de pre-inversión correspondiente. Por lo general se refiere a la obtención de préstamos.

2.2.4.2 Estudio Definitivo

Es el conjunto de estudios detallados para la construcción, montaje y puesta en marcha. Generalmente se refiere a estudios de diseño de ingeniería que se concretan en los planos de estructuras, planos de instalaciones eléctricas, planos de instalaciones sanitarias, etc. Dichos estudios se realizan después de la fase de pre-inversión, en razón de su elevado costo y a que podrían resultar inservibles en caso de que el estudio salga factible, otra es que deben ser lo mas actualizados posibles al momento de ser ejecutados. La etapa de estudios definitivos, no solo incluye aspectos técnicos del proyecto sino también actividades financieras, jurídicas y administrativas.

2.2.4.3 Ejecución y Montaje

Comprende al conjunto de actividades para la implementación de la nueva unidad de producción, tales como compra del terreno, la construcción física en si, compra e instalación de maquinaria y equipos, instalaciones varias, contratación del personal, etc. Esta etapa consiste en llevar a ejecución o a la realidad el proyecto, el que hasta antes de ella, solo eran planteamientos teóricos.

2.2.4.4 Puesta en Marcha

Denominada también "**Etapa de Prueba**" consiste en el conjunto de actividades necesarias para determinar las deficiencias, defectos e imperfecciones de la instalación de la infraestructura de producción, a fin de realizar las correcciones del caso y poner "a punto" la empresa, para el inicio de su producción normal.

2.2.5 Etapas de Operación.

Es la etapa en que el proyecto entra en producción, iniciándose la corriente de ingresos generados por la venta del bien o servicio resultado de las operaciones, los que deben cubrir satisfactoriamente a los costos y gastos en que sea necesario incurrir. Esta etapa se inicia cuando la empresa entra a producir hasta el momento en que termine la vida útil del proyecto, periodo en el que se hará el análisis evaluación de los resultados obtenidos.

La determinación de la vida útil de un proyecto puede determinarse por el periodo de obsolescencia del activo fijo más importante (ejemplo: maquinarias y equipo de procesamiento). “Para efecto de evaluación económica y financiera, el horizonte o vida útil del proyecto mas utilizado es la de 10 años de operación, en casos excepcionales 15 años”.¹²

2.2.6 Etapa de Evaluación de Resultados.

El proyecto es la acción o respuesta a un problema, es necesario verificar después de un tiempo razonable de su operación, que efectivamente el problema ha sido solucionado por la intervención del proyecto. De no ser así, se requiere introducir las medidas correctivas pertinentes. La evaluación de resultados cierra el ciclo, preguntándose por los efectos de la última etapa a la luz de lo que inicio el proceso. La evaluación de resultados tiene por lo menos dos objetivos importantes:

1. Evaluar el impacto real del proyecto (empleo, divisas y descentralización), ya entrando en operación, para sugerir las acciones correctivas que se estimen convenientes.
2. Asimilar la experiencia par enriquecer el nivel de conocimientos y capacidad para mejorar los proyectos futuros.

¹² <http://www.oea.org>, Memorias VI Curso Interamericano en el Ciclo de Vida de los Proyectos de Inversión, OEA , 1992., 2008-02-28.

La metodología de análisis de un proyecto de inversión presenta características generales aplicables a cualquier rama de la actividad económica. Sin embargo, dentro del modelo general, cada sector posee particularidades, que deben ser consideradas por aquellos a cargo de la evaluación del proyecto. Primeramente se describirán los aspectos generales que deben contemplarse en la evaluación de un proyecto de inversión, y a continuación se introducirán aspectos particulares a considerar.

*En términos generales, los proyectos implican decisiones de inversión en activos fijos (maquinarias, equipamiento, rodados, inmuebles, tierras, etc.), con el objetivo de crear valor para una empresa. Para estimar los flujos de fondos correspondientes a la inversión en los activos fijos necesarios, se debe calcular inicialmente un presupuesto del diseño, compra, montaje y puesta en servicio de todo el sistema. Identificar y evaluar todas las tareas a incluir en este presupuesto para un caso en particular, presenta un cierto grado de complejidad. El empleo de alguna de las metodologías comúnmente utilizadas para la gestión de proyectos puede contribuir a establecer de manera más clara todas las tareas que deben ejecutarse.*¹³

2.3 Estudio de Mercado

Según la Americana Marketing Association, define a la investigación de mercados en 1986 de la siguiente forma:

“Es la función que enlaza al consumidor, a la clientela y al público con el vendedor a través de información, la cual utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercadotecnia, para generar, refinar y evaluar las actividades de mercadotecnia; para vigilar el comportamiento del mercado; y

¹³ <http://www.oea.org>, Memorias VI Curso Interamericano en el Ciclo de Vida de los Proyectos de Inversión, OEA , 1992., 2008-02-28.

para mejorar la comprensión de la mercadotecnia como proceso. La investigación de mercado especifica la información necesaria para tener en cuenta estos aspectos; diseña el método para recabar información, administra e implementa el proceso de recopilación de datos; analiza los resultados y comunica los resultados obtenidos y sus significados.”¹⁴

La investigación de mercados es una de las herramientas principales que permite a las empresas aplicar la mercadotecnia; en la cual se destaca que va dirigida hacia el consumidor, destaca el rendimiento a largo plazo y sugiere la integración y la coordinación de la mercadotecnia y de otras funciones de la organización.

En consecuencia, se trata de la recopilación y análisis de antecedentes que permita determinar la conveniencia o no de ofrecer un bien o servicio para atender una necesidad

Conviene desde un principio clarificar la noción de mercado en una perspectiva amplia. Es preciso, entonces, incluir en ella todo el entorno que rodeará a la empresa: llámense consumidores, usuarios, proveedores, competidores y toda suerte de limitaciones de tipo político, legal, económico o social.

Otro elemento que es importante tocar en una primera aproximación, es determinar el ámbito del mercado al cual estará orientada la producción o prestación del servicio: mercado local, mercado regional, mercado nacional o externo; y también es útil explicitar la motivación del proyecto: si se trata de competir con productos tradicionales, o se trata de productos nuevos en el mercado, o se busca sustituir importaciones, o finalmente si se encamina a la promoción de nuevas exportaciones.

Con el tiempo los negocios nuevos se integrarán al mercado y otros se salen, los gustos de los consumidores cambian al igual que las necesidades y las decisiones de compra, trayendo como consecuencia un cambio en el mercado meta, por lo que la investigación de mercados identifica las oportunidades en el mercado.

¹⁴ McDaniel Carl, Gates Rogere, Investigación de Mercados, 2005, pg. 12.

La investigación de mercados tiene tres funciones principales la función descriptiva, que es la recopilación y presentación de los hechos, es decir las actitudes de los consumidores hacia un producto o servicio; la función diagnóstica, la cual explica los datos o acciones es decir como puede alterar la oferta del producto o servicio para dar un mejor servicio a los clientes potenciales; y por último la función predictiva es decir cómo aprovechar mejor las oportunidades que surgen en el mercado cambiante.

En efecto, en cualquier investigación de mercado se pueden distinguir tres grandes aspectos:

- la investigación del producto o servicio,
- lo relacionado con el consumidor,
- lo relativo a las ventas y los patrones de aceptación.

Podemos afirmar, en definitiva, que existen tres objetos de estudio: el producto, el consumidor y el mercado. Es bien importante comenzar cualquier estudio de mercado con la descripción clara e inequívoca del producto o servicio, caracterizándolo en tal forma que su identificación no permita confusión alguna. A continuación se deben identificar los posibles usuarios, teniendo en cuenta sus costumbres y hábitos de consumo. Por último, el estudio de mercado tiende a indagar sobre la capacidad que tiene el consumidor para aceptar, adquirir y utilizar el bien o servicio en referencia.

Cuando se trata de proyectos para los cuales se ha previsto un ingreso monetario, el precio representa un papel altamente preponderante, ya que el usuario solamente puede disfrutar del bien o servicio a cambio de dinero. Como se puede suponer, la viabilidad de este tipo de proyectos resulta, en términos generales, de la comparación neta entre los ingresos y costos, que garanticen una utilidad o ganancia que remunere los esfuerzos y riesgos asumidos por los inversionistas.

Podemos afirmar finalmente, que “el estudio de mercado utiliza una serie de técnicas útiles para obtener información acerca del medio que rodea a la

empresa (pública o privada), que le permita pronosticar las tendencias futuras de su comportamiento”.¹⁵

Para el desarrollo de este proyecto surge la necesidad de realizar un estudio de mercado, ya que sus resultados permitirán determinar la demanda insatisfecha con respecto a los restaurantes temáticos, establecer el perfil del consumidor, medir el nivel de aceptación de la comida mediterránea fusión para un posterior desarrollo de las estrategias de marketing para atraer al mercado potencial.

2.3.1 Estudio de mercado mediante encuestas:

Las encuestas son un método de recopilación de datos primarios en el que se reúne al comunicarse con una muestra de personas. Algunos autores la caracterizan por ser una investigación descriptiva; por lo que es importante conocer que se asocia frecuentemente con los hallazgos cuantitativos y cualitativos.

Las encuestas se realizan por medio de cuestionarios orales o escritos; se recopilan por medio del correo o por el teléfono o de persona a persona. “Las ventajas de las encuestas proporcionan un medio rápido, económico, eficiente y exacto de evaluar la información sobre una población”.¹⁶

Se realizan encuestas en una investigación de mercados para obtener información primaria¹⁷, además por la necesidad de conocer motivos, es decir tener una idea de porque el consumidor hace o no hace algo; otra de las razones es que es preciso saber cómo los consumidores toman decisión de comprar un producto o un servicio y por último por la necesidad de saber quién es su segmento, conocer al consumidor, la edad, el estilo de vida, sus ingresos, su ocupación entre otros factores.

¹⁵ Miranda, Juan J., Gestión de Proyectos. 2002, pg 92

¹⁶ Trespalacios Gutiérrez, Juan Antonio; Vázquez Casielles, Rodolfo Investigación de Mercados, 2000 pg 43.

¹⁷ **Información Primaria:** son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia. Para recopilar la información se utilizan técnicas e instrumentos seleccionados y/o diseñados por él o su equipo de trabajo. El tipo y la cantidad de información primaria que se obtiene está de acuerdo con los objetivos propuestos en el proyecto de investigación. Rojas, Antonio, Investigación social: Teoría y Praxis, pg 153.

Existen diversos tipos de información que se obtienen de las encuestas, el tipo de información dependerá del objetivo del estudio de mercado; existen 4 tipos de variables en las encuestas que son:

- a) Antecedentes del encuestado
- b) Rasgos de la personalidad
- c) Actitud y estilo de vida
- d) Variables relacionada con el producto

La investigación por encuestas presenta algunos errores que se deben considerar para que la información sea válida.

Error aleatorio, es la diferencia entre el valor de la muestra y el verdadero valor de la media de la población, este tipo de error no se elimina, únicamente disminuye aumentando el tamaño de la muestra.

Error sistemático o también llamado sesgo se debe a errores o problemas en el diseño de la investigación.

2.3.2 Errores en las encuestas

“Los resultados del diseño de muestreo pueden estar desviados por diversos motivos”¹⁸, y “a medida que estos errores disminuyan, la veracidad y eficiencia de la información será mayor”.¹⁹ Por lo tanto se concluye que la clasificación de los errores en las encuestas son las siguientes:

Error del encuestado: clasificación de sesgos de la muestra que resultan de algo que hizo o dejó de hacer el encuestado como no responde o dar una respuesta sesgada.

Error administrativo: es un error causado por la administración o ejecución inadecuada en la tarea de investigación. Estos pueden ser por varias causas como:

- a) Error en el procesamiento de datos
- b) Error en la selección de la muestra
- c) Error en el entrevistador

¹⁸ McDaniel Carl, Gates Rogere., Investigación de Mercados, 2005, pg. 27.

¹⁹ Zikmund, William G. Investigación de Mercados, 1999, pg. 61.

La investigación se ha dividido en dos fases para cumplir con los objetivos anteriormente expuestos, los cuales se describirán a continuación.

a. Primera Fase: Perfil del Consumidor

“Para poder identificar a los consumidores es necesario tener algunas pautas que permitan establecer su perfil”.²⁰

Tales pautas son:

1. Características demográficas: La gente puede ser descrita en función de sus características físicas (edad, sexo, etc), de sus características sociales (estado civil, clase social, etc), o de sus características económicas (ingresos, educación, empleo, etc).
2. Estilo de vida. Se refiere a la pauta general de vida de una persona, incluida la forma en que invierte su tiempo, energía y dinero.
3. Motivos. Es el propósito que tiene un cliente al adquirir un producto o servicio Tales motivos son: fisiológicos, de seguridad, de pertenencia, de auto estima y de realización personal.
4. Personalidad. La personalidad son las tendencias perdurables de reacción de un individuo.
5. Valores. Son el resultado de la interacción del consumidor con el medio en el que ha vivido. Son sentimientos muy importantes sobre cuan bueno o malo es realizar una actividad o alcanzar un objetivo.
6. Creencias y actitudes. Gracias a experiencias propias o ajenas el individuo desarrollará opiniones o juicios que considera verdaderos, a los cuales se les denomina creencias. Las actitudes son sentimientos de agrado o desagrado hacia algo.
7. Percepción. Es el proceso mediante el cual se capta, se interpreta y recuerda información del medio. Es una de las razones por las cuales las personas reaccionan de manera diferente ante un estímulo.

²⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/48/perfilconsu.htm>, 2007-10-08

8. Aprendizaje. Se refiere a los cambios que se producen, a través de la experiencia, en lo que los consumidores creen, sus actitudes y conductas. Los consumidores pueden aprender de tres formas: recompensados por la experiencia, por asociación repetida y por discernimiento.

Los comportamientos de compra comprenden los procesos de decisiones de las personas que adquieren y utilizan los productos.

En esta sección se detallará el comportamiento de los consumidores frente a los restaurantes mediterráneos fusión, para lo cual necesitamos obtener datos primarios recurriendo a la observación directa.

b. Segunda Fase: aceptación de los restaurantes de comida Mediterránea Fusión

En esta fase se realizará una observación directa con el objeto de determinar las principales características de los restaurantes del sector. En lo referente a la investigación de mercados se analizará la factibilidad de una ubicación sugerida que será detallada en el plan de muestreo a continuación.

2.3.3 Métodos para determinar la muestra

Una forma de determinar el tamaño de la muestra son los aspectos financieros, estadísticas y administrativas debido a que en base a ellos se elegirá la población meta a la que pretende llegar el proyecto (Mercadotecnia diferenciada) , aunque esto parece ser no muy científico, es un factor real de la investigación de mercado. También existen técnicas estadísticas las cuales requieren de tres tipos de datos: Estimar la desviación estándar de la población, el nivel de error de muestreo que el investigador está dispuesto a aceptar y el nivel de confianza deseado de que el valor de la población se encuentre dentro de límites aceptables.

Para calcular el tamaño de la muestra se hace lo siguiente: “se especifica el nivel aceptable tanto del error de muestreo (e), como el nivel aceptable de

confianza en errores estándares o valores Z y se estima de la desviación estándar de la población”.²¹

Por último la potencia, es la probabilidad de no incurrir en un error, el cual consiste en decir que no hay diferencia cuando si la hay. La fórmula estándar para el tamaño de la muestra toma de manera implícita una potencia de 50 por ciento. Los diferentes niveles de potencia se emplean dependiendo de la naturaleza de las decisiones que se emplean dependiendo de la naturaleza de las decisiones que se vayan a tomar.

“El análisis de la información obtenida durante la investigación de mercado, permite tomar decisiones válidas y fundamentadas, que nos lleven a tener una ventaja competitiva en el mercado”.²³

2.3.4 Pasos para desarrollar un plan de muestreo

1. Definir la población de interés: determinar cuál es la población de interés para el estudio, Por ejemplo, características geográficas, demográficas, de uso de producto o servicio o medidas psicológicas.
2. Elección del método de recopilación de datos.
3. Elección del marco de muestreo, que corresponde a la lista de elementos de la población de la cual se seleccionan las unidades que se vayan a muestrear.
4. Elección del método de muestreo, esto va a depender del estudio que se eligió y de los recursos financieros y del tiempo. Estos pueden ser probabilísticas y no probabilísticas.

Dentro del método probabilística se encuentra:

El *Muestreo simple aleatorio* consiste en elegir de manera que cada miembro de la población tenga una probabilidad igual de ser elegido. Este tipo de muestreo es fácil y satisface los requerimientos necesarios para obtener una muestra probabilística.

2.3.5 Medición en una Investigación de Mercado

El investigador de mercado debe tener claro que es lo que va a medir y como, ya que existen cosas que se pueden medir fácilmente porque las reglas son

²¹ McDaniel Carl, Gates Rogere., Investigación de Mercados, 2005, pg 51, 53

simples y sencillas, tal es el caso del sexo, o es femenino o masculino, pero en el caso de la lealtad de la marca, la intención de compra o el ingreso familiar total, son menos medidos, ya que no se mide al consumidor sino a los atributos del consumidor. La medición es el proceso de asignar números que reflejan la cantidad del atributo que posee determinado hecho, persona u objeto.

Una de las escalas más utilizadas son las escalas Likert; "las cuales consisten en una serie de afirmaciones que expresan una actitud favorable o desfavorable del concepto de estudio".²² Este tipo de escalas son muy populares porque son muy rápidas, fáciles de elaborar o pueden administrarse por teléfono o personalmente. Rensis Likert creo esta escala para medir la actitud de las personas hacia los conceptos o actitudes, por lo que sugiere los siguientes pasos:

- a) Identificar que es lo que va a calificar
- b) Después anota un número amplio de declaraciones acerca de los sentimientos del público.
- c) Clasifica cada declaración como favorable o desfavorable en relación con la actitud que estudia.
- d) Marcar los descriptivos de la intensidad: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, no está de acuerdo y totalmente en desacuerdo.
- e) Se da un peso numérico a cada respuesta.
- f) La calificación de la actitud total del individuo se representa mediante la suma algebraica de los procesos asociados con cada declaración que haya escogido.

²² Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, 2000, pg 93.

- g) Al observar el resultado anterior, se eligen sólo las afirmaciones que parecen discriminar bien entre las calificaciones totales de tipo alto y bajo y se comparan las diferencias.
- h) Las 20 o 25 preguntas seleccionadas son las que permiten la mejor discriminación entre las personas que tuvieron calificaciones altas y bajas en la prueba anterior.

2.3.6 Análisis y Presentación de Datos

El proceso de análisis se inicia después de la recopilación de datos, durante esta etapa se realizan varios procedimientos para resumir y reordenar los datos. La edición comprende la revisión y el ajuste de errores u omisiones en la recopilación de datos.

Zikmund dice “La codificación es el proceso de identificar y clasificar cada respuesta con una calificación numérica u otro símbolo y comprende la captura de datos para su almacenamiento, por lo general comprende la captura de datos para su almacenamiento en computadora.”²³ La categorías de códigos deben ser exhaustivas y proporcionar todas las respuestas posibles, deben ser mutuamente excluyentes e independientes, de modo que no haya una superposición entre categorías.

La edición de los datos es el proceso de revisar y ajustar los datos para detectar omisiones, verificar que sean legibles y consistentes, y presentarlos para su codificación y almacenamiento. Al proceso de identificar y clasificar cada respuesta con una calificación numérica u otro símbolo se conoce como codificación. La revisión de errores consiste en la revisión y verificación de errores o depuración de datos, para asegurar que todos los códigos sean legítimos.

²³ Zikmund, William G. Investigación de Mercados, 1998, pg 77.

2.4 Análisis de la Demanda y de la Oferta

2.4.1 Análisis de la demanda

El análisis de la demanda tiene por objeto demostrar y cuantificar la existencia de individuos, dentro de una unidad geográfica, que consumen o tienen la necesidad de un bien o servicio.

La demanda es una función que relaciona los hábitos y costumbres, el ingreso de las personas y los precios de los bienes y servicios.

Desde el punto de vista público se puede decir que existe una demanda total que se compone de una demanda potencial y una atendida. Esta relacionada con la población de referencia.

La demanda atendida estará constituida por la que es atendida por el mercado, en relación al precio y la capacidad de pago de los consumidores y se refleja en la solicitud de servicios. Está relacionada con la población no carente.

“La demanda potencial del proyecto esta relacionada con las características de la política de donde se deriva el proyecto, esto es la capacidad para llegar a la población en la entrega de un bien o servicio que tiene el proyecto”.²⁴ Está relacionada con la población potencial.

La demanda del proyecto es la cantidad del bien o servicio que efectivamente entregará el proyecto, está relacionada con la población objetivo en los diferentes períodos durante su vida útil.

La cobertura del proyecto tiene relación con lo anterior ya que nos establece un indicador entre demanda potencial y demanda del proyecto, esto implica que no siempre es posible atender toda la demanda potencial con el proyecto.

Para la determinación de la demanda del presente proyecto se identificará la demanda actual y proyectada. La demanda actual es la cuantía de bien o servicio que la población consumiría en el momento del análisis. Esto es, la cantidad de personas por un factor de consumo.

²⁴ Ortegón, Edgar. Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública, CEPAL 2005., pg. 126.

La demanda proyectada es aquella cantidad de bien o servicio que la población podría consumir en el futuro. Para la determinación habrá que tener en cuenta los cambios poblacionales, otros proyectos relacionados que puedan modificar los hábitos de consumo y los cambios en la población que se prevean además de los crecimientos vegetativos de dicha población. Proyectar la demanda no es más que estimar lo que sucederá a futuro con la población objetivo del proyecto.

Por lo general, los antecedentes utilizados para la proyección de la demanda contemplan un horizonte de 10 años, período para el cual se estima se puede proyectar con cierta confianza.

“La estimación de la demanda aporta un primer elemento para el estudio técnico, en lo relativo a la capacidad de producción (tamaño), que debe armonizar con otros aspectos, tales como: la capacidad financiera, técnica y administrativa, además de la disponibilidad de insumos”.²⁵

2.4.2 Determinación de la oferta

Se entenderá como oferta actual a la capacidad de entregar servicios que serán distintos para cada proyecto, de acuerdo a las normas y estándares determinados por la autoridad que corresponda.

El análisis de cada uno de estos aspectos nos permite establecer claramente la oferta actual del servicio, la cantidad posible de personas a atender, la calidad con que se entregan las prestaciones e identificar dificultades por las que atraviesa un servicio. Igualmente, “permite establecer una racionalidad que apunta hacia la calidad y eficiencia de la oferta futura del proyecto”.²⁶

Para el análisis de la oferta se van a seguir las mismas pautas de manejo de la información estadística tomadas para la demanda, dado que se realiza el estudio histórico, actual y futuro con el propósito de conocer la cantidad de bienes y servicios que se están ofreciendo.

²⁵ McDaniel Carl, Gates Rogere., Investigación de Mercados, 2005, pg 15.

²⁶ Miranda, Juan J., Gestión de Proyectos. 2002, pg. 112

El balance entre la demanda y la oferta estimadas, permite establecer las posibilidades del proyecto, desde el punto de vista del mercado; si la demanda resulta inferior a la oferta, el proyecto será rechazado, a no ser que se espere desplazar a algunos de los actuales oferentes; por lo contrario, “si la demanda resulta mayor que la oferta, que es la hipótesis que motiva el estudio, significa que existe una demanda insatisfecha y, por lo tanto, se presentan claras posibilidades de participar en el mercado”.²⁷

2.5 Estudio técnico del proyecto

Uno de los aspectos que mayor atención requiere por parte de los analistas, es el estudio técnico que supone: “la determinación del tamaño más conveniente, la identificación de la localización final apropiada y, obviamente, la selección del modelo tecnológico y administrativo idóneo que sean consecuentes con el comportamiento del mercado y las restricciones de orden financiero”.²⁸

Todo el andamiaje financiero del proyecto, que corresponde a la estimación de las inversiones, los costos e ingresos además de la identificación de las fuentes está montado en gran parte en el resultado de los estudios técnicos.

Por un lado, la selección del tamaño óptimo es básica para la determinación de las inversiones y los costos de operación, teniendo en cuenta las estimaciones futuras del mercado.

Por otro lado, la ubicación final del proyecto es un factor que tiene notables repercusiones principalmente sobre los costos de operación, y es preciso elegir entre varias alternativas.

El estudio técnico además, se encamina a la definición de una función adecuada de producción que garantice la utilización óptima de los recursos disponibles.

En el estudio técnico se van a definir las siguientes variables:

²⁷ Miranda, Juan J., Gestión de Proyectos. 2002, pg. 90.

Capacidad del Proyecto Desde un principio es importante definir la unidad de medida del tamaño del proyecto; la forma más utilizada es establecer la cantidad de producción o de prestación del servicio por unidad de tiempo.

Existen, además, algunas medidas que permiten complementar la apreciación del tamaño del proyecto, pueden ser entre otras: el monto de la inversión asignada al proyecto, el número de puestos de trabajo creados, el área física ocupada, la participación en el mercado o los niveles de ventas alcanzados.

Por otro lado es útil aclarar ciertos términos con respecto a la capacidad del proyecto, podemos distinguir tres situaciones:

Capacidad diseñada: corresponde al máximo nivel posible de producción o de prestación del servicio.

Capacidad instalada: corresponde a la capacidad máxima disponible permanentemente.

Capacidad utilizada: es la fracción de capacidad instalada que se está empleando.

En la medida en que se pueda penetrar al mercado y se mejore la eficiencia empresarial, se irá incrementando la capacidad utilizada hasta llegar al tope dado por la capacidad instalada.

Factores condicionantes del tamaño del proyecto:

Al definir la magnitud del proyecto es preciso adelantar algunas consideraciones en torno a: la dimensión del mercado, a la capacidad financiera de los promotores del proyecto, a la disponibilidad de insumos, a la existencia y eficiente suministro de servicios, a la situación del transporte, a aspectos de tipo institucional (legislación, política económica, a planes de desarrollo, programas sectoriales, regionales o locales), a la capacidad de gestión, a la localización del proyecto, etc.

A. Tamaño y mercado: La magnitud del mercado es uno de los aspectos que es preciso considerar al estudiar el tamaño del proyecto; por lo tanto nuestra reflexión en torno a la estimación del tamaño más apropiado debe descansar en el estudio del comportamiento de la demanda en su relación con el ingreso, con los precios, con los cambios en la distribución geográfica del mercado, con

la movilidad, distribución geográfica y la estratificación de la población y, obviamente, con respecto a los costos unitarios propios del proyecto.

Dado que el estudio de mercado posibilita el conocimiento de la demanda futura, se puede adelantar un análisis combinado de ésta en función de los costos unitarios; el tamaño más adecuado será aquel que determine mínimos costos y que, a la vez, tenga la capacidad de atender el crecimiento de la demanda. Para aplicar este criterio se necesita, conocer con algún grado de detalle la estructura de costos, que quedará definida más adelante al presentar el estudio financiero del proyecto.

B. Tamaño, costos y aspectos técnicos: Tal como lo habíamos anotado los costos de un proyecto están estrechamente ligados a la definición del tamaño. Si la capacidad de producción se incrementa, los costos fijos unitarios decrecen y por lo tanto los costos unitarios totales, además se pueden manifestar economías de escala que mejoran la relación tamaño - costo.

c. Disponibilidad de insumos y servicios públicos: La producción de cualquier bien o la prestación de cualquier servicio requiere de la disponibilidad de cierta cantidad y calidad de insumos que se reciben a determinados precios. El estudio de mercado de insumos nos indica la magnitud de las necesidades de los mismos y la capacidad real de los proveedores para atender la demanda tanto de la competencia como la propia. Es bien importante dimensionar el mercado de insumos y asegurar el suministro permanente de los mismos en términos de precios, calidad y cantidad.

Por otro lado, la disponibilidad y calidad de los servicios públicos de agua, alcantarillado, energía, teléfono, gas, etc. debe ser juiciosamente ponderada al definir el tamaño del proyecto.

D. Tamaño y Localización: La distribución espacial del mercado de productos e insumos, además de la importancia de los costos de distribución, hacen que la determinación del tamaño esté relacionada en forma significativa a la ubicación final del proyecto.

E. Tamaño y financiamiento: Cuando la capacidad financiera está por debajo del tamaño mínimo posible, el proyecto no ofrece ninguna viabilidad y debe ser rechazado o, por lo menos, replanteado. Pero si los recursos financieros permiten seleccionar entre varios tamaños alternos, se precisa escoger aquella escala que garantice costos mínimos, obviamente teniendo en cuenta las restricciones del mercado.

El tamaño del restaurante en este proyecto se realizará en base a un porcentaje de demanda que se abarcará durante la operación del proyecto (demanda proyectada) “considerando que es recomendable inferior al 100% de la demanda insatisfecha obtenida en el estudio de mercado”.²⁸

Proximidad y disponibilidad del mercado: El mercado, o sea la localización de los potenciales compradores o usuarios, es un factor de importancia y de interés decisivo que debe ser considerado de manera especial en la localización de la planta. Dependiendo del producto, el mercado puede estar concentrado o ampliamente disperso. Si está concentrado, el factor mercado puede influir en la localización de la planta, desde luego cerca de esa concentración. Por el contrario, si está disperso, la influencia del mercado pierde importancia en su localización.

Proximidad y disponibilidad de materias primas: De acuerdo a las características de los productos que se vayan a manufacturar, localizar la planta cerca de las materias primas o en las vecindades del área de mercado de los productos terminados, es una decisión estratégica bien importante.

Medios de transporte: En los estudios económicos de operación, el costo de transporte de materias primas, suministros, productos terminados y de personal, se convierten a menudo en un factor decisivo tanto para la selección del sitio como para determinar la capacidad de la planta. Las facilidades de transporte y sus tarifas constituyen un factor de alta importancia en la localización.

²⁸ Miranda, Juan José, Gestión de Proyectos, 2002, pg 109 – 111.

Disponibilidad y servicios públicos: La industria se desarrolla principalmente en aquellas zonas donde se cuenta con suficiente abastecimiento de energía y agua potable

Influencia del clima: Las características del clima influyen en la eficiencia y en el comportamiento humano. Para las regiones o zonas que se encuentran bajo estudio, es bien importante reunir información histórica sobre el comportamiento del clima, temperaturas extremas, el grado de humedad, el nivel de las precipitaciones, la frecuencia de fenómenos como vientos, huracanes, inundaciones, temblores, etc.

Mano de obra: Es preciso tener en cuenta el clima laboral y la disponibilidad de cierta calificación en la mano de obra.

Otros factores: Con el fin de mejorar la relación inversión/rendimiento, los inversionistas suelen localizar sus empresas en zonas bien atendidas en términos de servicios públicos (agua, luz, gas, teléfono, etc.), de servicios de educación, salud, recreación, hospedaje, comercio, etc.

La microlocalización: Una vez que una región ha sido escogida (macrolocalización), se comienza el proceso de elegir la zona y dentro de esta la localidad, para finalmente determinar el sitio preciso (a nivel de factibilidad). Cabe anotar que cuando el estudio se adelanta a nivel de perfil con identificar la zona es suficiente para efectos de localización. Queda claro que la empresa debe ubicarse donde pueda utilizar al máximo en forma más conveniente las ventajas económicas, técnicas, geográficas, de seguridad y de infraestructura de la zona.

El método que se utilizará para el presente proyecto para el análisis de la macro y microlocalización es el método de ponderación.

2.6 La Organización

Cada una de las etapas del "proyecto" amerita alguna reflexión en torno a la forma en que se organizarán las diferentes actividades a desarrollar.

Aunque no es fácil señalar en donde se presentaron fallas, si podemos afirmar con algún margen de seguridad que en algún momento, ya sea a nivel de formulación, o en la ejecución, o en la operación se presentaron decisiones administrativas inadecuadas que desvirtuaron en alguna forma los objetivos del proyecto.

Se tendrán en cuenta aspectos como los siguientes: su razón social, objetivos y naturaleza legal, actividades propias para el cumplimiento de su misión social, los beneficiarios del proyecto, la forma de organización (órganos de dirección, administración, representación legal y de control), composición patrimonial (socios, inversionistas) y otros que se deriven de la complejidad misma de la organización. Cuando se trata de nuevos desarrollos de una empresa existente se debe de todos modos definir la nueva función y determinar la forma como esta interactúa con los demás entes de la organización.

"La organización" ya sea para la etapa de instalación como para la fase de operación, corresponde a una estructura que garantice el logro de los objetivos y metas, en armonía con la naturaleza, el tamaño y complejidad de las necesidades y disponibilidades de recursos humanos, materiales, informáticos y financieros.

No se puede establecer una regla general al respecto pero resulta de alguna utilidad modular nuestro análisis cubriendo en lo posible la totalidad de las siguientes etapas:

a. Identificación plena de cada una de las actividades o tareas que se dan a propósito del proyecto (prestar un servicio o producir un bien).

b. Agrupar tareas que se orienten a cumplir una función específica dentro del proyecto (producción, recursos humanos, procedimientos administrativos, mercado, investigación y desarrollo.)

c. Determinar los requerimientos de personal para el ejercicio de cada función.
d. Convertir las funciones en unidades administrativas tangibles, y establecer la relación de dependencia, responsabilidad, complementariedad y comunicación entre estas.

e. Con base a lo anterior se diseña el "organigrama" con sus correspondientes manuales de métodos y procedimientos, que deberán soportar cualquier análisis en cuanto a: que todas las funciones estén incluidas en las unidades administrativas creadas; que cumpla con los objetivos y misión de la organización; que su diseño funcional sea lo suficientemente estable pero flexible que se pueda adaptar sin complicaciones a las cambiantes circunstancias propias de entorno dinámico que rodea a la empresa moderna.

Una de las formas más comunes en la definición de una organización, es la de establecer desde el principio una unidad independiente a cargo de la ejecución del proyecto

El estudio de las variables organizacionales durante la preparación del proyecto manifiesta su importancia en el hecho de que la estructura que se adopte para su implementación y operación está asociada a egresos de inversión y costos de operación tales que pueden determinar la rentabilidad o no de la inversión.

Los efectos económicos de la estructura organizativa se manifiestan tanto en las inversiones como en los costos de operación del proyecto. Toda estructura puede definirse en términos de su tamaño, tecnología administrativa y complejidad de operación. Conociendo esto podrá estimarse el dimensionamiento físico necesario para la operación, las necesidades de equipamiento de las oficinas, las características del recurso humano que desempeñará las funciones y los requerimientos de materiales, entre otras cosas. La cuantificación de estos elementos en términos

*monetarios y su proyección en el tiempo son los objetivos que busca el estudio organizacional.*²⁹

2.7 Estudio Financiero

Una etapa del análisis de la viabilidad de un proyecto es el estudio financiero. Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto, evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos.

Las inversiones del proyecto pueden clasificarse en función de los factores que queramos considerar. Las más habituales son:

Los ingresos de operación se deducen de la información de precios y demanda proyectada, calculados en el estudio de mercado, de las condiciones de ventas, de las estimaciones de ventas de residuos y del cálculo de los ingresos por venta de equipos cuyo reemplazo está previsto durante el periodo de evaluación del proyecto, según antecedentes que pudieran derivarse de los estudios técnicos (para el equipo de fábrica), organizacional (para el equipo de oficinas) y de mercado (para el equipo de ventas).

Los costos de operación se calculan por información de prácticamente todos los estudios anteriores

La evaluación del proyecto se realiza sobre la estimación del flujo de caja de los costos y beneficios. El resultado de la evaluación se mide a través de distintos criterios que más que independientes son complementarios entre sí.

2.7.1 Las inversiones del proyecto.

²⁹ Miranda , Juan José, Gestión de Proyectos , 2002, pg 157

La información que proveen los estudios de mercado, técnico, y organizacional para definir la cuantía de las inversiones de un proyecto debe sistematizarse para ser incorporada en la proyección del flujo de caja.

Las inversiones previas a la puesta en marcha del proyecto pueden ser de tres tipos:

- Inversiones fijas: son aquellas que se realizan en bienes tangibles, se utilizan para garantizar la operación del proyecto, se utilizan durante la vida útil del proyecto y no pueden ser comercializadas, están sujetos a depreciación, como por ejemplo tenemos, terrenos, equipos, maquinarias, muebles, etc.

- Inversiones diferidas: son las que se realizan sobre la compra de servicios o derechos necesarios para la puesta en marcha del proyecto por ejemplo gastos de organización, las patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, la capacitación, las bases de y los sistemas de operación preparativos, etc. Cuando hay incertidumbre en la estimación de estos montos se puede incluir un porcentaje para imprevistos, las normas tributarias permiten amortizar los activos diferidos en los 5 primeros años de funcionamiento del proyecto.

- Capital de trabajo: constituye el conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinado.

Si el proyecto considera aumentos en el nivel de operación, pueden requerirse adiciones al capital de trabajo.

Además de las inversiones en capital de trabajo y previas a la puesta en marcha, es importante proyectar las reinversiones de reemplazo y las nuevas inversiones para ampliación que se tengan en cuenta.

2.7.3 Costos de Producción

Durante el periodo de operación se pueden identificar cuatro clases de costos que se detallan a continuación:

Costos de Fabricación: vinculados directamente con la elaboración del producto o la prestación del servicio, se clasifican en costos directos, gastos de fabricación y otros gastos.

Gastos de Administración: comprenden los sueldos, prestaciones, depreciaciones administrativas, amortizaciones de diferidos, seguros, impuestos, otros gastos como útiles de oficina, comunicaciones, transporte, etc.

Gastos de Ventas: se clasifican en gastos de comercialización y gastos de distribución.

2.7.3 Ingresos

Puede presentar una estructura muy variada dependiendo de la clase de empresa de que se trate y de los mecanismos de venta adoptados, los ingresos tienen importancia significativa en el flujo de caja y por ende en el cálculo de la rentabilidad del proyecto.

2.7.5 Estimación de los flujos de fondos

El flujo de fondos representa en forma esquemática las salidas y entradas de dinero al proyecto permitiendo, aplicar criterios de rentabilidad para conocer la bondad del proyecto desde el punto de vista financiero.

El valor creado por un proyecto de inversión es determinado por la generación de flujos de fondos netos después de impuestos (también conocidos como Free Cash Flows o FCF).

A continuación se muestra el esquema de trabajo para presentar el flujo de caja de proyectos.³⁰

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO				
		0	1	2
+	VENTAS			
-	Costos Variables			
=	Margen de contribución			
-	Costos Fijos			
-	Depreciación			
-	Amortización de diferidos			
=	Utilidad operativa antes de impuestos			
-	Provisión impuestos			
=	Utilidad operativa después de impuestos			
+	Depreciación			
+	Amortización de diferidos			
-	Inversión adicional Capital de Trabajo			
+	Valor liquidación capital de trabajo			
+	Valor de desecho activos fijos			
=	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO			

³⁰ <http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/83E0BC84-95AF-40BA-89AC-8412DDB6C2F1/0/FINANCIERO.doc> 2007-12-03

Los FCF no incorporan flujos de fondos relacionados con el financiamiento del proyecto (ej. intereses, dividendos, etc.), sino únicamente aquellos flujos vinculados a la decisión de inversión. El efecto del financiamiento seleccionado para el proyecto será incorporado en la tasa de costo de capital de la empresa.³¹

2.7.5 Valuación del proyecto

Una forma valorar el proyecto es mediante la tasa de costo de oportunidad del capital de la empresa (k) es la tasa de descuento utilizada para actualizar los flujos de fondos generados por el proyecto durante su vida útil. Esta tasa indica el rendimiento que la empresa puede esperar para inversiones alternativas de riesgo similar. También se puede calcular tasas de costo de oportunidad propias para cada proyecto.

La suma de los FCF, descontados a una tasa que refleje adecuadamente el costo de capital de la empresa (k), para el período seleccionado, se conoce como VAN (Valor Actual Neto).

$$VAN = \sum_t^n \frac{FCF_t}{(1+k)^t}$$

Alternativamente el valor creado por el proyecto, puede expresarse como una tasa de rentabilidad, de interpretación más intuitiva en el ambiente de los negocios. Esta tasa se denomina TIR (Tasa Interna de Retorno), y expresa la tasa de descuento que hace cero el valor actual de los FCF proyectados (VAN). Siempre que la tasa TIR sea superior al costo de capital de la empresa (k), el proyecto de inversión debe ser aceptado.

$$0 = \sum_t^n \frac{FCF_t}{(1+TIR)^t}$$

³¹ Se reducirá en función de los intereses derivados de la deuda contraída por la empresa para financiar el proyecto.

Ambos criterios son valiosas guías para determinar la creación del valor del proyecto, y generalmente arrojan resultados equivalentes (el VAN en valores monetarios, y la TIR como tasa de rentabilidad). Sin embargo, el criterio de valuación VAN presenta algunas características que lo hacen más recomendable que la TIR, particularmente en aquellos casos donde ambas medidas arrojan resultados opuestos. La principal ventaja del criterio VAN es el supuesto de reinversión de los flujos de fondos a la tasa de costo de capital de la empresa (k), mientras que el criterio TIR impone el supuesto más restrictivo de reinversión a la misma tasa TIR.

2.7.6 Análisis del riesgo

Los FCF constituyen valores esperados, dado que surgen de proyecciones realizadas con anticipación a la implementación del proyecto. Lo anterior implica que los valores utilizados no son absolutamente precisos, sino que existe una probabilidad de ocurrencia asociada a cada flujo. La situación anterior puede caracterizarse como un contexto de riesgo.

Existen diversas técnicas de análisis del riesgo, entre las cuales pueden mencionarse por su utilidad práctica:

- **Análisis de sensibilidad**

Esta técnica indica que proporción del VAN o de la TIR cambiará en respuesta a un cambio dado en una variable del análisis, manteniendo las demás constantes.

- **Análisis de escenarios**

Esta técnica considera tanto la sensibilidad del VAN a cambios en las variables clave, como así también el rango de valores probables resultantes. Para aplicar esta técnica deben estimarse las variables

clave bajo diferentes escenarios (Pesimista, Base, Optimista). Luego deben compararse los resultados bajo los escenarios “Pesimista” y “Optimista”, con el escenario “Base”.

2.7.7 El criterio apropiado de decisión.

La elección apropiada depende de las circunstancias en que se tome la decisión y de la estrategia que siga la empresa. Las empresas tienen distintas normas de aceptación que es necesario conocer, además los evaluadores de proyectos deben estar preparados para aplicar cualquier criterio o todos ellos y deben ser consistentes en el empleo de aquel que haya seleccionado.

En algunos casos y cuando se trata de cierto tipo de empresas se puede dar preferencia a uno de esos criterios que será aquel que más fácilmente se relacione con el objetivo de la organización. La empresa puede aplicar más de uno de ellos a su proceso de planeación de inversiones con el fin de estudiar los proyectos propuestos desde ángulos diferentes.

El VAN se adapta mejor a las empresas que buscan el importe absoluto del valor actual adicional. Es muy apropiado para las empresas que desean ordenar sus proyectos de acuerdo con el valor actual agregado. Ofrece una indicación más clara del valor adicional del proyecto y es la forma más directa de comunicarlo a los demás. Su mejor aplicación es en aquellos casos en que no interesa considerar el neto de las entradas y salidas de un período y no se requiere una indicación absoluta del costo de cada proyecto.

La TIR relaciona directamente a las Empresas que tienen por objetivo la maximización de sus utilidades, pues compara directamente el costo con el rendimiento. Es adecuado en particular para las administraciones que aplican el criterio rendimiento - aceptación y es fácilmente comparable con el costo de los recursos que se acostumbra expresarlo en términos de porcentaje.

Se puede comparar con facilidad con el costo de los recursos derivados externamente y expresados en porcentajes, como pueden ser las tasas de interés que se pagan por los bonos de la empresa. A veces facilita la comunicación con quienes toman las decisiones. Encuentra su mejor aplicación cuando no hay que preocuparse específicamente por el tamaño absoluto del proyecto ni por los desembolsos que siguen a la inversión original.

No todos los criterios se puede aplicar todo el tiempo y a todas las situaciones. De hecho, es probable que se tenga que aplicar más de uno para evaluar un conjunto cualquiera de proyectos.

Se puede decir que los criterios que se basan en el valor actual (FED, VAN, BC, VT) se adaptan a las empresas que tienen como fin maximizar el patrimonio, mientras que los que se basan en el rendimiento (TIR, TRP) se adaptan mejor cuando el objetivo es la maximización de utilidades.

*Se considera que los dos criterios de evaluación más sofisticados son el VAN y la TIR y entre estos consideran que el VAN es superior en todos los casos a la TIR. Por tanto estos dos criterios, más que ser sustitutivos entre si son complementarios, ya que en muchos casos miden diferentes aspectos de la inversión y se relacionan con objetivos distintos de la empresa que emprende los proyectos.*³²

³² http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeinversiones/default2.asp, 2008-01-15.

Capítulo III

3. APLICACIÓN

3.1 Diseño del Producto

3.1.1 Gastronomía Mediterránea

La gastronomía mediterránea se trata del conjunto de platos y gastronomías procedentes de los países que tienen como frontera al Mar Mediterráneo. Este tipo de países tienen como común denominador el clima que puede proporcionar el mar sobre el cultivo de los alimentos, y las rutas de comercio entre ellos.

Los ingredientes

El aceite de Oliva: Es uno de los más conocidos debido a las latitudes en las que se ubican estos países su cultivo está garantizado y la mayor producción, a nivel mundial se produce en esta región.

El pescado y los Mariscos: La cercanía costera hace que el consumo de peces y mariscos sea amplio,

Las verduras, legumbres y cereales: Uno de los elementos más empleados en la gastronomía mediterránea son las verduras, el arroz es protagonista de paellas y risottos. Se usa intensivamente las legumbres en las ensaladas.

Las Frutas: Existe una gran variedad de frutas, pero el clima es propicio en estos países para los frutos cítricos: limones, naranja, etc.

Las carnes: Abunda el uso de carne de cordero y de cerdo, la carne de ternera es poco habitual.

Las especias y condimentos: No es muy frecuente ver especias en los platos mediterráneos, ya que se caracterizan por mostrar los sabores de los alimentos

tal cual son. Si se puede notar que hay un gusto común por el vinagre. *La harina*: La harina tiene muchos usos en la gastronomía mediterránea, uno de ellos es el pan. Pero el otro uso que aparece de la harina son las pastas que hacen famosa a la cocina italiana y que tiene puntos en común en otros países mediterráneos.

Es necesario clasificar aquellas gastronomías que son origen en países fronterizos con el mar Mediterráneo y aquellos que en su gastronomía incluyen elementos de la gastronomía debido al comercio. Las gastronomías directamente mediterráneas se encuentran detalladas en el **Anexo 1**.³³

3.1.2 Restaurantes

“Los restaurantes son establecimientos de servicio de alimentos, con un comedor abierto al público donde los alimentos pueden ser comprados o consumidos; cualquiera que haya observado la variedad de establecimientos de servicios de alimentos, va a concordar que hay diferencias significativas entre un establecimiento y otro”.³⁴ Estas diferencias son el resultado de decisiones hechas por dueños y gerentes sobre las cinco características más importantes de la operación de servicios de alimentos:

- Elementos del menú
- Calidad en la comida
- Precio del menú
- Servicio
- Ambiente

“Los restaurantes con orientación al mercado tienden a tener más aceptación de los clientes que los que no cuentan con este”.³⁵ Dicha orientación está basada en varias medidas:

³³ http://www.wikipedia.org/wiki/Cocina_mediterránea, 2007-10-11

³⁴ Dittmer P.R. Dimensions of the hospitality industry. 2002, pg. 12

³⁵ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/alvarez_1_m/capitulo2.pdf, 2007-10-11.

- ⇒ Una cultura corporativa más balanceada que también enfatice la eficiencia de producción y su calidad, así como el cuidado de sus trabajadores.
- ⇒ La innovación es una importante ventaja competitiva en mercados donde las preferencias de los clientes cambian, la competencia es dura, el ciclo de producción está disminuyendo o madurando o donde la diferenciación es limitada. Un método del área de contabilidad es medir el desempeño en áreas específicas. Existen cuatro radios utilizados en la industria de la hospitalidad: porcentaje de ocupación, rotación de sillas, rotación de inventario y utilidades.³⁹

3.1.2.1 Clasificación de restaurantes

Se puede clasificar a los restaurantes de acuerdo al servicio que ofrezcan en: “restaurantes de comida rápida, servicio a la mesa, de especialidades, étnicos, de cadena, fine dining, menú limitado, temáticos, familiares, cafeterías, buffet, comedores empresariales, abastecimiento de alimentos, servicio de alimentos para negocios e industrias, abastecimiento de alimentos a líneas aéreas, club y autoservicio”.³⁶

Se puede clasificar a la industria de restaurantes por segmentos:

1. Lugares para comer y tomar: constituyen el segmento más largo de la industria de restaurantes, cuentan con el 70 por ciento del total de las ventas de la industria. Este segmento incluye servicio completo del restaurante, cafetería, catadores sociales, heladerías, barra y bar. Dentro de este tipo de establecimientos tenemos:

- Restaurantes full service: Son restaurantes que tienen 12 o más platillos en su menú y al recibir la orden del mesero el chef prepara el platillo. Son clasificados en términos de precio, menú o ambiente. Existen otras categorías para clasificarlos pero no son mutuamente exclusivas.

Clasificación según el precio: Los restaurantes pueden ser clasificados como lujosos, caros, accesibles o baratos. Los restaurantes de lujo generalmente son

³⁶ Dittmer P.R. Dimensions of the hospitality industry. 2002, pg. 17.

pequeños y operados independientemente, disponen de personal bien entrenado, creativos chefs y meseros capacitados liderados por un capitán. Para proporcionar el necesario y esperado nivel de servicio, los restaurantes de lujo emplean más meseros y cocineros por cliente que cualquier otro tipo de restaurante. “Hoy en día los mejores restaurantes presentan frecuentemente especialidades regionales y combinación de alimentos, la cual consagra ingredientes u sabores internacionales. El menú es extenso y el servicio puede variar desde lo formal hasta lo casual”.³⁷

Clasificación según el menú: Restaurantes como los de mariscos o carnes son restaurantes de servicio completo definidos en términos de Menú. Los restaurantes étnicos presentan cocinas específicas con un tema distintivo. Otros restaurantes étnicos sirven comida China, Griega, Japonesa, Polinesio, coreana o Mexicana por nombrar algunas.³⁸

Clasificación según el ambiente: Algunos restaurantes son conocidos principalmente por su arquitectura única, decoración y/o amueblado. Mostrar detalles deportivos o de algún género de negocio generalmente son muy estéticos en la industria, proporcionan temas para un gran número de restaurantes populares.

- Restaurantes Familiares: Dedicados a servir desayuno, comida y cena a familias ofreciendo platos tradicionales en el menú. Su precio se encuentra entre restaurantes casuales y de comida rápida.
- Restaurantes de Comida Rápida: Se distinguen por presentar un servicio rápido, ofrecer una limitada selección de comida, servicio limitado y enfocarse en la preparación y entrega.

2. Servicio de hospedaje: “El servicio de alimentos en lugares pequeños de la industria de la hospitalidad se maneja por rangos desde los restaurantes gourmet a cafeterías y establecimientos de comida rápida”.³⁸

³⁷ [http:// www.hospitalitas.com.mx](http://www.hospitalitas.com.mx) , 2007-10-11.

³⁸ Dittmer P.R. Dimensions of the hospitality industry. 2002, pg 27.

3.1.2.2 El Menú

El menú puede compararse con un puente que une al establecimiento con el cliente y determina en parte el volumen de afluencia. Así pues, este importante enlace, el menú, debe ser recopilado por un determinado número de personas que tengan una relación entre ellas como es el chef, el maitre y el gerente. De esta manera el menú consistirá en una comida bien balanceada y apetitosa.³⁹

La selección del menú y la forma de presentación para llegar a un mercado determinado es un punto crítico. “El menú es lo que determinará en mayor medida el mercado al que un restaurante está dirigido. El tipo de menú que se ofrezca dependerá del costo por persona que vaya a pagar”.⁴⁰ Establecer los precios que llevará cada platillo es una de las tareas más difíciles de operar, porque hay muchas variables que afectan al precio final que se piensa cobrar. Estas variables pueden ser la competencia, la cantidad de servicios ofrecidos, la atmósfera, desperdicios, clientela, calidad, sabor, tamaño de la porción, localización del lugar, los salarios que se pagarán a los empleados, “estos y muchos factores más que pueden afectar el porcentaje del costo por platillo”.⁴¹

3.1.2.3 Planeación del Servicio

“Es el modo, estilo y funcionalidad que se le da al área asignada para el servicio de alimentos y bebidas, para ello debe comenzarse con la apropiada ubicación y distribución de áreas, del mobiliario en cada área, de las secciones/estaciones de servicio, de las áreas de acceso libres de los aparadores/stands, etc”.⁴²

3.1.2.4 Distribución al interior de las instalaciones

Los factores a tomar en cuenta en el momento de elaborara y realizar el diseño para la distribución de las instalaciones son los siguientes:

1. Determinar el volumen de operaciones: El primer paso en el diseño de la distribución, es el conocimiento de su giro y nivel de operaciones. Una

³⁹ Lillicrap, A. Servicio de alimentos y bebidas, 1990, pg 105.

⁴⁰ Lundenberg, D. Manual de organización y administración de hoteles y restaurantes, 1986 pg 359.

⁴¹ Levinson, C. Food and Beverage Operation: Cost Control and Systems Managment, 1976, pg. 243

⁴² Morfin, M. Administración de Comedor y Bar, 2001, pg 24.

- distribución no es provisional y cambiarla o ampliarla es costoso, en especial si la modificación no ha sido prevista en el diseño inicial.
2. Capacidad y estructura: A cada comensal se la ha de aplicar entre 1 y 2 m de espacio (según las categorías del establecimiento), dejando amplitud de paso para el servicio. El trazado ha de ser lo mas amplio y sencillo posible sin recodos ni huecos y sin ser serpenteante. La altura del techo tiene gran importancia ya que un salón con amplitud requiere una altura superior a los 2,85 m. El posible exceso de altura tiene la ventaja de que se adapta a diversas decoraciones. La temperatura del local ha de ser agradable, creando un clima idóneo, para que los clientes se puedan sentir relajados.
 3. Ubicación y afora: Es uno de los temas más delicados al tratar cuando se lleva a cabo por especialistas en la materia, ya que el dueño inversionista, desea tener un sinnúmero de mesas, esperando obtener ganancias económicas altas (Se tiene la idea de que entre más mesas haya en el establecimiento más se va a vender y se tendrá más utilidad). “Pero realmente y para un correcto servicio con calidad, hay lineamientos a seguir para lograr la funcionalidad adecuada del área designada para el servicio de comedor y bar”.⁴³ La localización y distribución de mesas y sillas puede ser simétrica. Existen diferentes simetrías en la localización de mesas, entre estas están las siguientes: rectangular (las mesas se colocan en línea recta), en diagonal (se pone en forma diagonal) y en círculo.
 4. Distribución del Restaurante: Es vital considerar la distribución interna de las instalaciones, es decir lograr una disposición ordenada y bien planteada del equipo, acorde con los desplazamientos lógicos, de manera que se aprovechen eficientemente el equipo y las aptitudes del trabajador. Se debe buscar la forma más económica de operar, así como la seguridad y la satisfacción de los trabajadores mediante las siguientes acciones: completa integración de todos factores que intervienen en la prestación de servicio, el movimiento de materiales debe cubrir la

⁴³ Morfin, M. Administración de Comedor y Bar, 2001, pg. 37.

mínima distancia posible, el trabajo se debe realizar mediante pasos y procesos, en secuencia lógica, todo el espacio disponible debe aprovecharse al máximo, lograr la satisfacción y mayor seguridad para todos los trabajadores, contar con la flexibilidad en la distribución, de manera que permita introducir mejoras. Una acertada distribución del restaurante, sin duda, habrá de traducirse en costos más reducidos, puesto que una mala distribución, puede llegar a imposibilitar la obtención del rendimiento razonable sobre la inversión, a causa de los desperdicios generados.

5. Cocina: “La cocina es un área de suma importancia en los restaurantes, es esencial para el éxito del establecimiento, distinguiéndose como uno de los primeros lugares en la lista de requerimientos para una operación eficiente del servicio de alimentos. Si es deficiente, se requerirá de un personal excesivo y más tiempo. No importa lo capaces que sean los empleados, el costo será exagerado, habrá grandes confusiones a la hora de estar operando y los empleados se sentirán descontentos”.⁴⁴

Planeación y equipamiento de cocina

Las áreas de cocina son:

- a) área para preparar los alimentos calientes
- b) área de servicio, para entregar y recoger órdenes
- c) áreas para preparar los alimentos fríos
- d) área para lavar los utensilios
- e) área para almacenar materia prima (seco, refrigeración y congelación)
- f) área para almacenar equipo
- g) área para almacenar producto de limpieza
- h) oficina
- i) área para lockers y servicios sanitarios para el personal de la cocina

Los factores que se deben tomar en cuenta en una buena planeación de una cocina son:

⁴⁴ De la Torre, F. Administración Hotelera, 1986, pg 291.

- el equipo
- los alimentos
- el personal
- la factibilidad de movimientos
- el tiempo y la distancia

Todo esto con el objetivo de una coordinación eficiente de equipo y personal; de tal manera que en el espacio disponible puedan prepararse y ser manejados con la mayor facilidad posible, con una distancia mínima entre una y otra operación y en el menor tiempo posible. Otra necesidad en una cocina bien planeada es una buena ventilación, este sistema, por una parte, elimina el aire caliente y los olores de la cocina y por otra proveen de aire fresco. Es bueno contar con una iluminación natural suficiente.

Las áreas del restaurante deberán estar bien planeadas para evitar conflictos y malos entendidos, como son: el ruido causado por los meseros al momento de pedir sus órdenes, para prevenir esta situación se han planeado áreas para entregar y recibir las órdenes.

Comedor: La distribución de las mesas en el comedor es de suma importancia, ya que esto proporcionará un rápido y eficiente servicio y que los clientes estén más cómodos. Es importante diseñar el comedor en función del menú que se está ofreciendo. "Para dimensionar una mesa se debe tomar en cuenta la zona de asiento individual, el espacio deberá ser suficiente para que quepa holgadamente la vajilla, cubertería y todo lo necesario para el comensal y para lo que posteriormente requiera el platillo".⁴⁵

Bar: Los puntos básicos que se deben tomar en cuenta cuando se está planeando un bar, son:

- Ubicación, este es uno de los factores más importantes a considerar durante la planeación, debe elegirse una posición de tan manera que se tenga el mayor número posible de ventas.

⁴⁵ Panero, J. Las dimensiones humanas en los espacios interiores estándares, 1983, pg 90.

- Área del cantinero o barman, esta debe contar con un espacio suficiente para trabajar y moverse, debe haber un mínimo de un metro de la parte posterior del mostrador del barman a los anaqueles y cajones de fondo del bar.
- Disposición, todo debe encontrarse en una posición de manera que sea fácil de alcanzar para el cantinero y su servicio sea más rápido y eficaz.
- Debe tener un lugar para almacenar, agua fría y caliente corriente para lavado de cristalería y electricidad necesaria para el funcionamiento de refrigeradores y máquinas.

Recepción y descarga de material: esta área debe estar ubicada en un lugar accesible al embarque y separada de la entrada de clientes. Anexo a ésta se de encontrar la bodega seca con anaqueles y refrigeradores. Los requisitos necesarios para esta área son: área completamente limpia, pisos, paredes y techos en buen estado, libre de malos olores, iluminada para permitir verificar el estado de insumos, báscula, termómetros que deberán ser verificados todos los días.

Almacén de materia prima: para el servicio de alimentos, una buena administración de almacén es un factor muy importante, que contribuye a mantener bajos los costos de operación y las oportunidades de aumentar utilidades. El almacenamiento de los ingredientes requiere refrigeradores independientes, de modo que el olor y el sabor de unos no se mezcle con otros. La bodega de materias primas debe ser un área seca y limpia con ventilación e iluminación, los pisos, techos y paredes deberán estar completamente limpios y sin grietas, los anaqueles deben ser de superficie inerte, limpios y en buen estado, sin alimentos o recipientes colocados sobre el piso, los recipientes y envases deberán estar completamente limpios, íntegros y cerrados.

Área de lavado y basura: es una de las partes más importantes de área de servicio y debe localizarse adecuadamente para un trabajo rápido y eficiente. El área de lavado debe localizarse en la parte posterior de la cocina, la basura

debe estar en un área limpia y que no contamine, accesible y lejos de la zona de alimentos.

Área de revisión de producto terminado: en esta área los cocineros van colocando las órdenes atendidas en el mismo orden en que entran las comandas. El supervisor revisa su calidad, apariencia y que coincida con lo que el cliente ordenó. Los meseros las recogen y se las llevan a los clientes.

Estacionamiento: área establecida para los vehículos de los clientes, administrativos y para los vehículos de distribuidores de materias primas. “El área designado para un restaurante que ofrezca alimentos y bebidas alcohólicas, es de un cajón de estacionamiento por cada 7,5 metros cuadrados, para un restaurante que sólo ofrezca el servicio de alimentos, es de un cajón de estacionamiento por cada 15 metros cuadrados de construcción”.⁴⁶

Presentación y equipo del restaurante: se procurará no llenar el local ni recargarlo en exceso con cuadros, flores, tapizados, etc., pues lo único que se consigue es lograr sensación de pesadez con la consiguiente tensión y malestar para el cliente.

Iluminación: si la iluminación es artificial ésta no debe difuminar ni cambiar el color real de las cosas. Si el local dispone de ventanales, han de estar provistos de cortinaje que dejen pasar alguna claridad, aunque también se opte por tener algún tipo de lámparas o focos que permitan crear distintos ambientes ya sea de día o de noche. El color en las paredes debe contribuir para la obtención de una sensación de limpieza.

Mobiliario: debe estar de acuerdo con las necesidades del establecimiento. Con frecuencia al emplear diferentes materiales, diseños y acabados y mediante una distribución adecuada pueden cambiar la atmósfera y el aspecto del área de servicio de alimentos para las diversas ocasiones.

Se debe estar en consonancia con el tipo y categoría del local. Lo mejor es que sea de una estructura sencilla y cómoda y que facilite el servicio, hecho de materiales de fácil mantenimiento y limpieza.

⁴⁶ <http://www.restaurant.org.usa> Apfel, I. Park Avenues (Restaurants USA), 2007-10-11.

Los puntos generales que deben tomarse en cuenta al comprar equipo para un área de servicio de alimentos y bebidas son: flexibilidad en el uso, tipo de servicio ofrecido, tipo de clientela, diseño, color, durabilidad, fácil mantenimiento, ahorro de espacio, costos (fondos con los que se cuenta), facilidad de compras futuras, almacenaje y durabilidad. Un establecimiento debe contar con los tres tipos de mesas a fin de proporcionar variedad o mesas de una sola medida de acuerdo con la forma del establecimiento y el estilo de servicio ofrecido. Se considera que el 50% de los clientes que llegan a un restaurante lo hacen en pareja, el 30% llegan solos y el 20% en grupo. De ahí que sea necesario contar con mobiliario flexible, que pueda adaptarse a las necesidades de los clientes.

Blancos: los artículos principales blancos son: manteles, mantelillos, servilletas, manteles para buffet, manteles para los carritos y aparadores, servilletas o paños para los meseros y el servicio, paños para la cristalería. “El tipo de blanco que se utilice dependerá del tipo de clientela y el estilo de menú y servicios ofrecidos”.⁴⁷

Menaje: se entiende como menaje todos los útiles necesarios para realizar un servicio al cliente que son: vajilla, cubertería, cristalería y deberán de estar en concordancia con el tipo de restaurante que se piensa ofrecer.

Vajilla: “La vajilla óptima es la fabricada de cerámica cristalizada por cocción de porcelana blanca”.⁴⁸

Cristalería: debe presentar unas características que faciliten el servicio, se debe evitar las formas talladas, es preferible el cristal liso, deben ser fáciles de llenar, transparentes para ver su contenido y dar sensación de ligereza al contacto con manos y labios.

Cubertería: Los requisitos para una buena cubertería son: no adquirir olor ni sabor, ser fácil de manejar y de una dureza especial para que no ceda a la fuerza a la que se someta. “Entre los materiales más utilizados están el acero inoxidable, el más frecuente por su precio económico y fácil conservación,

⁴⁷ Lillicrap, A. Servicio de alimentos y bebidas, 1990, pg. 121.

también la alpaca y aleación plata, muy duraderos y resistentes y que se conservan en buen estado pero son de elevado precio".⁴⁸

3.2 Identificación del bien o servicio

Con estos antecedentes el restaurante de comida mediterránea fusión se encontrará dentro de la clasificación de los restaurantes de especialidades, ya que ofrecerá alimentos sobresalientes o representativos de la cocina fusión. Se ha analizado la clasificación del restaurante basándose en la clasificación de restaurantes propuesta por Morfin, con la finalidad de ubicar que tipo de servicios ofrecerá este establecimiento. El total de puntos obtenidos se multiplican por cinco puntos, en donde se clasifica las siguientes especificaciones:⁴⁹

1. *Existencia: ya que en algunas ocasiones existe, pero no sirve o no funciona*
2. *Apariencia física: es la presentación del equipo, del lugar, de las instalaciones, etc.*
3. *Características: es decir si es estorboso, grande, pequeño, etc.*
4. *Funcionalidad: si realmente funcionará para lo que se adquirió.*
5. *Discreción y eficiencia: se refiere a la productividad.*

Cada una de estas especificaciones tiene una calificación de cinco puntos, en caso de que no cumpla con un requisito la calificación irá disminuyendo.

Categoría	Máximo	Mínimo
5 Tenedores	65*5 = 325	261 puntos
4 Tenedores	52*5 = 260	171 puntos

⁴⁸ Rodríguez, A. Guía práctica del servicio de mesa, 1992, pg. 47.

⁴⁹ Morfin, M. Administración de Comedor y Bar, 2001, pg 45.

3 Tenedores	$34*5 = 170$	96 puntos
2 Tenedores	$19*5 = 95$	81 puntos
1 Tenedor	$16*5 = 80$	0

Tabla 1. Clasificación de restaurantes. Morfin (pg 45, 2001)

El segmento de mercado al que está dirigido el restaurante son personas entre los 25 a 40 años de edad, quienes se encuentran en la clasificación de niveles socioeconómicos, la establece la Asociación de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública.

La metodología de esta investigación se llevó a cabo a través de una investigación cuantitativa dando como resultado información valiosa, tanto para la toma de decisiones, como para establecer una ventaja competitiva dentro de la empresa.

Usos: Se quiere instalar en la zona de la Mariscal, en la ciudad de Quito un restaurante Fusión de comida Mediterránea.

Usuarios: personas que circulan, viven o visitan esta zona. Tanto usuarios nacionales como extranjeros y que buscan nuevos conceptos de comida que degustar en un ambiente moderno, agradable y acogedor.

Características: Dentro de las características generales que va a presentar el Restaurante, se encontrará convenientemente ubicado en la planta alta de un edificio en la zona de la Mariscal entre las calles Lizardo García y Pinto, con una capacidad para 70 comensales, el tamaño del restaurante se justifica por el análisis de la demanda que se presenta más adelante; para captar la atención de clientes regulares de restaurantes de la zona, visitantes y grupos, asimismo debido a que está en una zona comercial y de oficinas se podría atraer a la fuerza de trabajo. El espacio que se ha seleccionado para el restaurante cuenta con un espacio grande, con techos altos, enormes columnas, un vestíbulo y ventanales frontales muy amplios; y empata perfectamente con el concepto que se quiere manejar ya que podemos transformarlo sin una gran inversión. Es también muy atractivo debido a que contará con un parqueadero en la parte del subsuelo.

Producto El tipo de comida a la que va enfocado el restaurante es la comida Mediterránea, fusionando el concepto de cada uno de los platos representativos de los diferentes países que conforman este grupo gastronómico.

Sustitutos: Considerando que los bienes sustitutos, llamados también competitivos, son aquellos que aunque diferentes entre sí, pueden satisfacer la misma necesidad del consumidor por lo tanto este bien puede entrar en competencia con otro, es el consumidor quien elige hemos podido determinar que en la zona de la Mariscal tenemos restaurantes de diferentes tipos y de una gran variedad como italianos, españoles, americanos, cubano, entre otros; pero no encontramos uno que reúna el concepto de conglomerar los sabores Mediterráneos.

Fuente de abastecimiento de Insumos: Para el restaurante mediterráneo se usará los servicios de una empresa distribuidora de vegetales y frutas COVE que entrega productos frescos, limpios a precios accesibles, la carne se comprará directamente a Pronaca; para productos especiales se harán la compra a un distribuidor especializado en productos importados.

Condiciones de Políticas Económicas: el Restaurante para su funcionamiento debe disponer de los permisos necesarios, los cuales son:

RUC de la persona que ejerce la actividad económica, el mismo que se obtiene en el SRI de forma gratuita.

Permiso de funcionamiento del Ministerio de Turismo, el que se obtiene en esta instancia pagando un proporcional dependiendo del tipo de negocio a instalar los costos para el tipo de restaurante oscila entre \$ 500 y \$ 1000.

Patente Municipal, es un permiso que se obtiene en el Municipio del Distrito Metropolitano cuyo valor depende del sector en el que se va a ubicar el negocio.

Permiso Sanitario de Funcionamiento, otorgado por la Dirección Provincial de Salud de Pichincha, para este permiso se deben obtener previamente el certificado del inspector del centro de salud y de los bomberos que se

encuentra en la zona del negocio, con estos certificados se presenta la carpeta en la ventanilla de control sanitario para obtener el permiso correspondiente.

3.3 Modelo del Estudio de Mercado

En la primera fase de determinación de las características del consumidor, la observación directa se llevó a cabo contemplando a las personas que asisten a los restaurantes ubicados en la zona de la mariscal obteniéndose las siguientes observaciones:

Las personas que asisten a estos restaurantes pertenecen a la clase social media a media alta, las edades en la mayoría de clientes fluctúan entre 20 y 60 años de edad, son personas de ambos sexos, se pudo notar que la mayoría proviene de sus lugares de trabajo, llegando en grupos de dos o más personas cada 15 minutos, las horas de más concurrencia son a partir de las 5 de la tarde con una mediana asistencia al medio día, y una muy marcada asistencia cuando en el lugar se realizan eventos de tipo cultural como conciertos, teatro o shows.

Cuando analizamos el comportamiento de compra, se comprueba que las personas que asisten al restaurante están decididas con respecto a que tipo de comida desean servirse, además dialogando con algunos clientes notamos que asisten a estos tipos de restaurantes porque están cansados de las comidas habituales y por experimentar nuevos sabores y tipos de comidas

En la segunda fase se obtuvieron datos secundarios e históricos a través de varias entrevistas con la finalidad de conocer sus inquietudes, los objetivos generales y específicos para la investigación. Así como también para identificar el mercado al que está dirigido el restaurante, las necesidades del establecimiento y el tipo de información histórica con la que se contaba, tales como base de datos de los clientes y estadísticas de afluencia.

Los objetivos del estudio son:

- a) Determinar cuales son las características para un restaurante en la zona rosa de la ciudad de Quito.
- b) Detectar cuál será el segmento de mayor afluencia al restaurante.
- c) Detectar que características buscan los clientes en un restaurante.

De acuerdo a las características obtenidas en estas entrevistas, la forma más adecuada de obtener información valiosa como punto de partida, es por medio de una investigación cuantitativa aleatoria simple a través de encuestas las cuales se aplicaron a personas de la zona de la Mariscal en la ciudad de Quito; ya que uno de los objetivos de esta investigación es conocer a profundidad las percepciones, motivaciones y sentimientos de los posibles potenciales clientes.

3.3.1 Proceso de Diseño de la Muestra

Población Meta

Elementos: Hombres y mujeres de 18 a 60 años. Población económicamente activa con un nivel socioeconómico medio, medio alto que trabajen, circulen habitualmente o vivan en el sector de la Mariscal.

El número total de la población de personas que oscila entre los 20 a 60 años de edad, y que habitan o transitan en el sector de la Mariscal de la ciudad de Quito es de 9000 habitantes, dato que se obtuvo del INEC, Ministerio de Turismo y Municipio de Quito, Distrito Zonal Norte. Así mismo se obtuvo que el salario mínimo del 2008 de la ciudad de Quito es de \$ 200,00.

Para conocer la población de interés se tomará en cuenta tanto las personas residentes de la zona sí como la afluencia de turistas.

La población total que se tomó en cuenta para obtener la muestra es de 9000, dato que cubre únicamente a las personas que habitan o frecuentan el sector, que oscilan entre 20 y 60 años de edad y que tienen de promedio un ingreso mensual de más de dos salarios mínimos.

Marco de la muestra: Sector de la Mariscal, comprendido entre la Calle Lizardo García y Pinto

Técnica de Muestreo

Utilizamos la Estrategia de Muestreo tradicional ya que seleccionamos toda la muestra antes de iniciar la recopilación de datos.

Muestreo sin reemplazo porque un elemento no se incluyó más de una vez.

Técnica de Muestreo probabilística por conglomerado, porque se ha seleccionado un grupo homogéneo a analizar que cumple con las características representativas del Perfil del consumidor deducido en la sección anterior, para lo cual se ha utilizado un cluster el cual es el promedio de personas que asisten a este sector en un día. Previamente se ha tomado una muestra piloto con la cual se ha realizado una pregunta a los asistentes a esta zona para tomar las proporciones porcentuales de éxito (p = personas que están dispuestas a ir a un restaurante mediterráneo fusión) y de fracaso (q = personas que no irán aun restaurante mediterráneo fusión)

La fórmula para obtener la muestra es la que propone, donde:

n = muestra

N = población total a estudiar

Θ = nivel de confianza

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error de estimación

$$n = \frac{\Theta^2 p q N}{E^2 (N - 1) + \Theta^2 p q}$$

$N = 9000$

$\Theta = 1.96 = 95\% *$

$p = 50 = 0,50$

$q = 50 = 0,50$

$E = \pm 5\% = 0,05$

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,50 \times 0,50 \times 9000}{0,05^2 (9000 - 1) + 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50}$$

$$n = 368.47 = 368$$

* Dato que se obtiene de la tabla de valores de confiabilidad establecida por McDaniel y Gates (1999) (Ver **Anexo 10**)

Tipo de análisis de datos: Concluyente – Descriptivo

3.3.2 Diseño de la encuesta

Las preguntas de la encuesta fueron estructuradas partiendo de puntos generales hasta llegar a puntos específicos del restaurante que se quiere instalar, se buscó conocer que restaurantes de la zona estás posicionados en la mente del consumidor, que nuevas opciones de restaurantes busca, las razones por las que asisten tanto hombres como mujeres, cual el su perspectiva de los restaurantes ubicados en la zona de la mariscal.

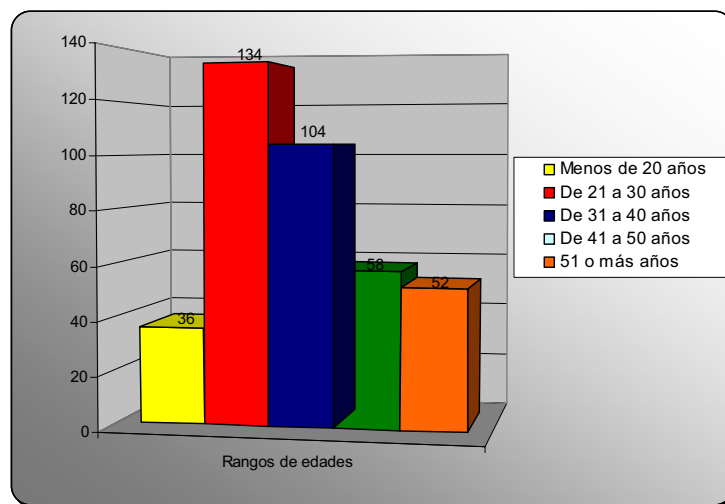
Las 368 encuestas fueron aplicadas en el transcurso de la semana del 1 al 7 de Octubre del 2007. El primer método que se utilizó para la aplicación de las encuestas fue en la zona comprendida entre la Lizardo García y Pinto, donde se aplicaron 300 encuestas, seleccionando entre turistas, personas que trabajan en la zona y personas en general de forma aleatoria y entrevistándolas (de cara a cara) con las características mencionadas anteriormente. (Ver **Anexo 2**)

El segundo método de apoyo que se utilizó fue enviar las encuestas por mail a una base de datos de personas que frecuentan la zona, esta base de datos la obtuvimos de la información que dejan los clientes en los restaurantes para promociones y publicidad y publicando la encuesta a la página web www.portalquito.com, como resultado obtuvimos 68 encuestas haciendo selección y recomendación sobre el segmento a estudiar.

A continuación se detalla los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a la muestra, para conocer el grado de aceptación al tipo de comida que se piensa ofrecer y las preferencias de la gente al elegir un restaurante:

1. Rango de edad de las personas encuestadas

Gráfico No. 1



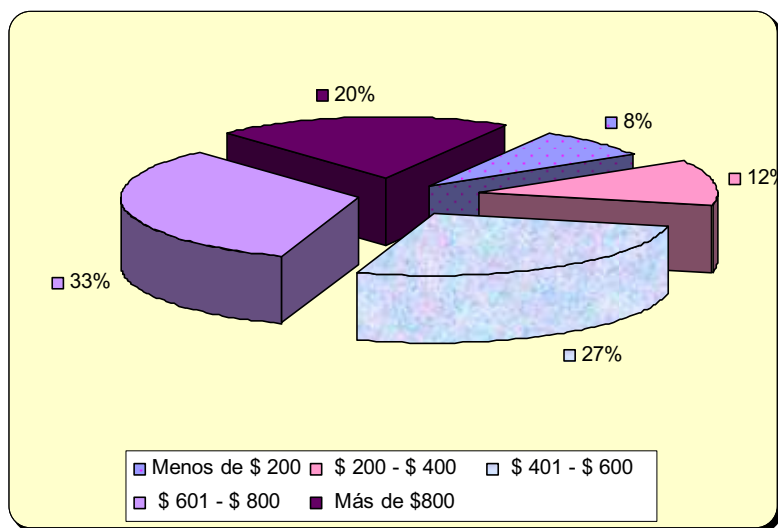
Fuente: Encuestas Estudio de Mercado Proyecto Estudio de Factibilidad para la creación de un Restaurante de Comida Mediterránea Fusión

Elaborado por: Julia Cobos Y.

En esta figura se puede observar los diferentes rangos de edad de las personas encuestadas, que fueron elegidos al azar, con un total de 384 personas, 134 personas tienen entre 21 y 30 años de edad siendo esto un 34,8%, 104 personas tienen entre 31 y 40 años de edad formando un 27,08%, 58 personas tienen de 41 a 50 años siendo un 15,10%, un 13,54% lo forman 52 personas que tienen 51 o más años de edad, por último tenemos que 36 personas con menos de 20 años de edad hacen un 9,38%. Cabe mencionar que este estudio no fue aplicado a niños, debido a que aunque influyen en la decisión que toman los padres de acudir o no a un restaurante, finalmente los que toman la decisión son los padres.

2. Rango de Ingresos de las Personas Encuestadas

Gráfico No. 2



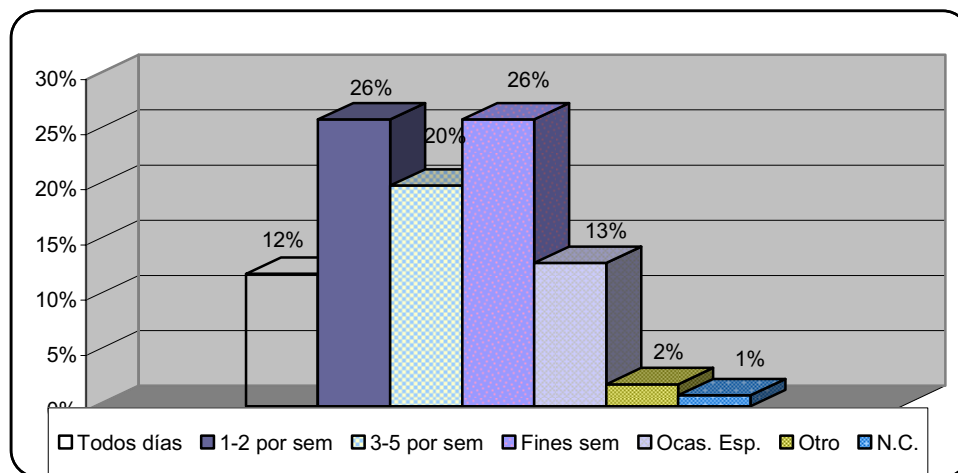
Fuente: Encuestas Estudio de Mercado Proyecto Estudio de Factibilidad para la creación de un Restaurante de Comida Mediterránea Fusión

Elaborado por: Julia Cobos Y.

El 33% de las personas encuestadas tiene un promedio de ingresos de \$601 a \$800 dólares.

3. Frecuencia con la que comen fuera de casa

Gráfico No. 3



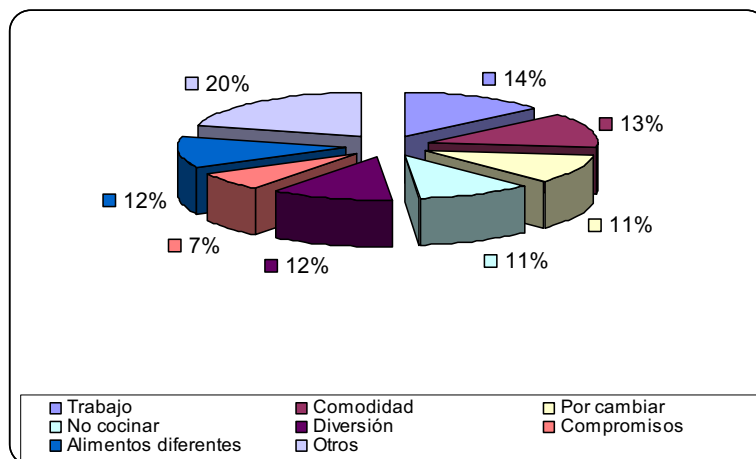
Fuente: Encuestas Estudio de Mercado Proyecto Estudio de Factibilidad para la creación de un Restaurante de Comida Mediterránea Fusión

Elaborado por: Julia Cobos Y.

Como se puede observar en la gráfica anterior la mayoría de personas comen fuera de casa el fin de semana y de 3 a 5 días por semana.

4. Razones por las que asistes a comer fuera de casa

Grafico No. 4

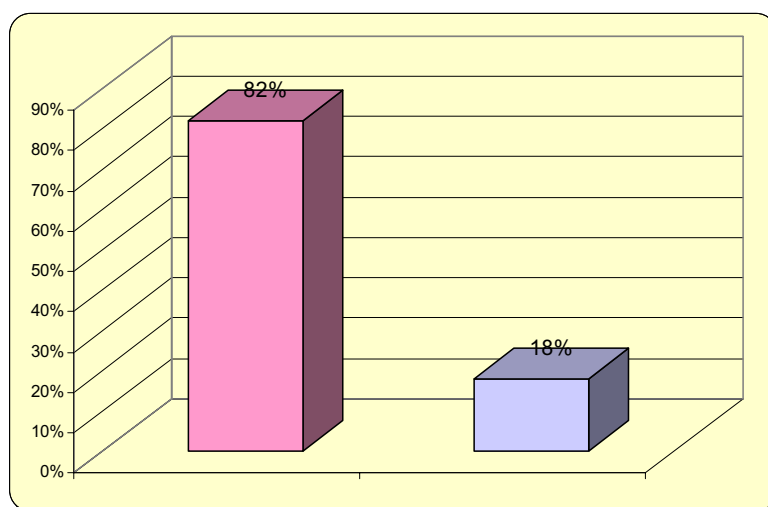


Fuente: Encuestas Estudio de Mercado Proyecto Estudio de Factibilidad para la creación de un Restaurante de Comida Mediterránea Fusión

Elaborado por: Julia Cobos Y.

5. Frecuencia de Asistencia a la Zona de la Mariscal

Gráfico No. 5

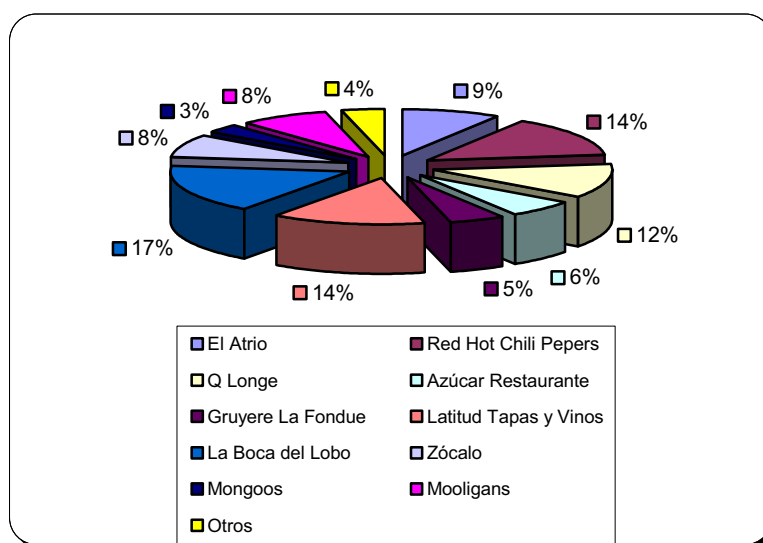


Fuente: Encuestas Estudio de Mercado Proyecto Estudio de Factibilidad para la creación de un Restaurante de Comida Mediterránea Fusión. Elaborado por: Julia Cobos Y.

Como se puede observar en el gráfico el 82% de las personas encuestadas asisten con frecuencia a la Zona de la Mariscal, ya sea por trabajo, por turismo o porque habitan en el lugar.

6. Restaurantes de la zona de la Mariscal que le viene primero a la mente

Gráfico No. 6



Fuente: Encuestas Estudio de Mercado Proyecto Estudio de Factibilidad para la creación de un Restaurante de Comida Mediterránea Fusión

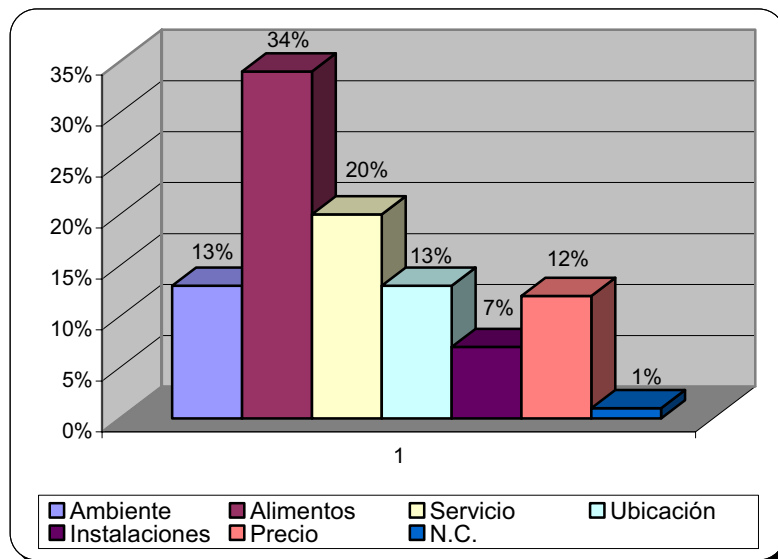
Elaborado por: Julia Cobos Y.

En esta tabla se muestra los diferentes restaurantes mencionados por las personas encuestadas, que ofrecen comida variada dentro de la zona de la Mariscal, donde claramente que algunos restaurantes se encuentran posicionados en el mercado especialmente el segmento de mercado que abarcan es el mismo que se pretende abarcar con este proyecto, el nivel socio económico medio-alto y alto.

A continuación se presentan una serie de gráficas, en las que de manera porcentual se muestran las prioridades de la gente al elegir un restaurante.

7. Razones por las que las personas asisten a los restaurantes

Gráfico No. 7

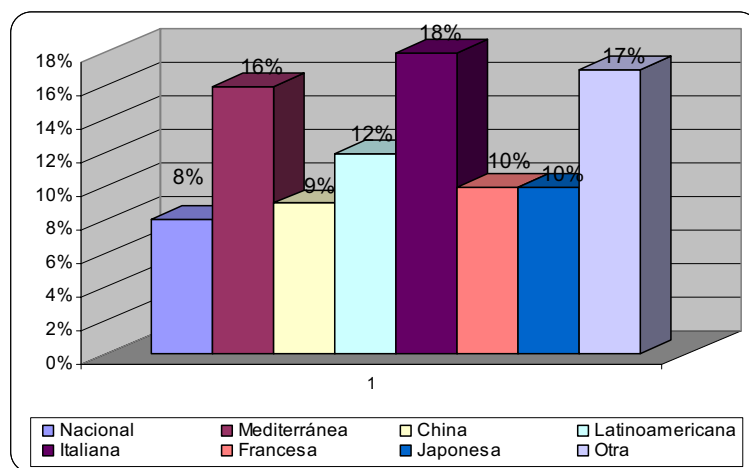


Fuente: Encuestas Estudio de Mercado Proyecto Estudio de Factibilidad para la creación de un Restaurante de Comida Mediterránea Fusión

Elaborado por: Julia Cobos Y.

8. Tipo de comida que prefiere la gente degustar

Gráfico No. 8

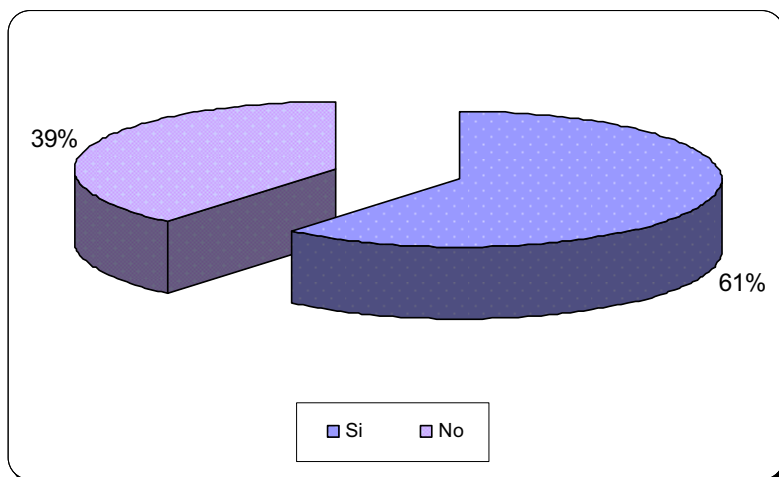


Fuente: Encuestas Estudio de Mercado Proyecto Estudio de Factibilidad para la creación de un Restaurante de Comida Mediterránea Fusión

Elaborado por: Julia Cobos Y.

9. Malas experiencias en los Restaurantes

Gráfico No. 9

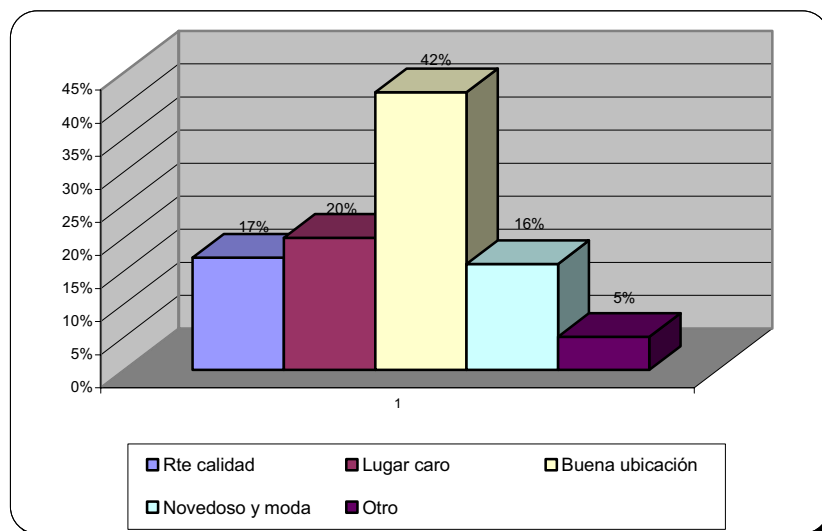


Fuente: Encuestas Estudio de Mercado Proyecto Estudio de Factibilidad para la creación de un Restaurante de Comida Mediterránea Fusión

Elaborado por: Julia Cobos Y.

10. Que les hace pensar que un restaurante esté ubicado en la Mariscal

Gráfico No. 10

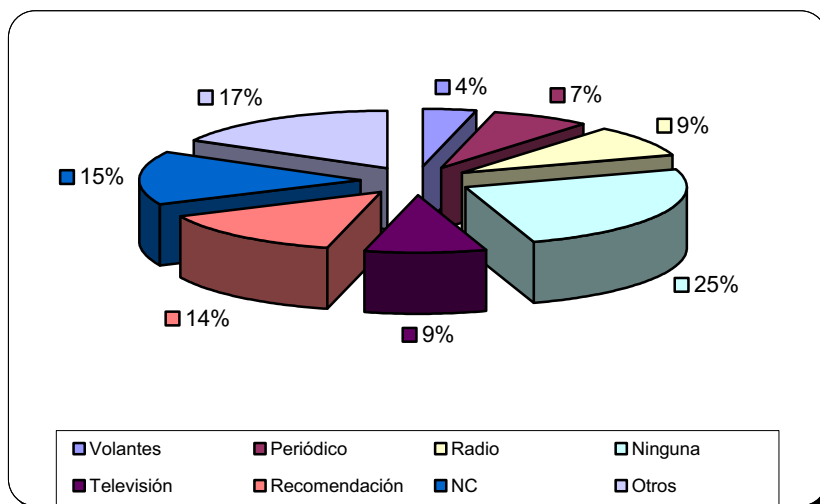


Fuente: Encuestas Estudio de Mercado Proyecto Estudio de Factibilidad para la creación de un Restaurante de Comida Mediterránea Fusión

Elaborado por: Julia Cobos Y.

11. Publicidad que recuerda de los restaurantes a los que asiste

Gráfico No. 11

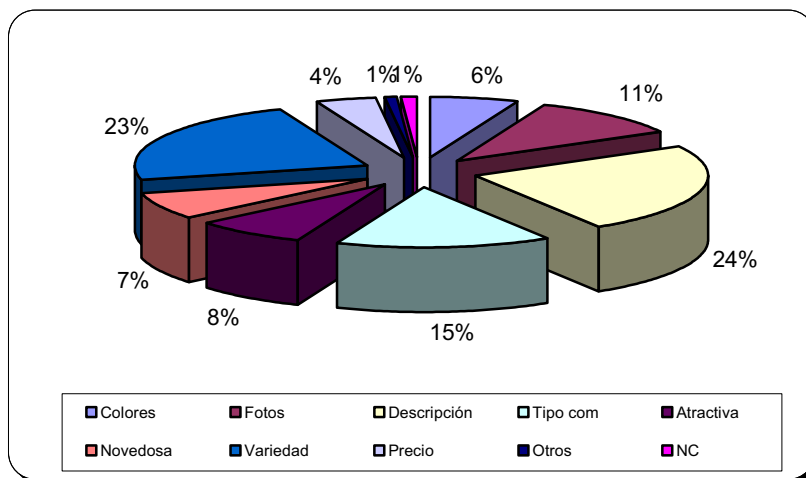


Fuente: Encuestas Estudio de Mercado Proyecto Estudio de Factibilidad para la creación de un Restaurante de Comida Mediterránea Fusión

Elaborado por: Julia Cobos Y.

12. Aspectos de la carta en la que más se fijan las personas

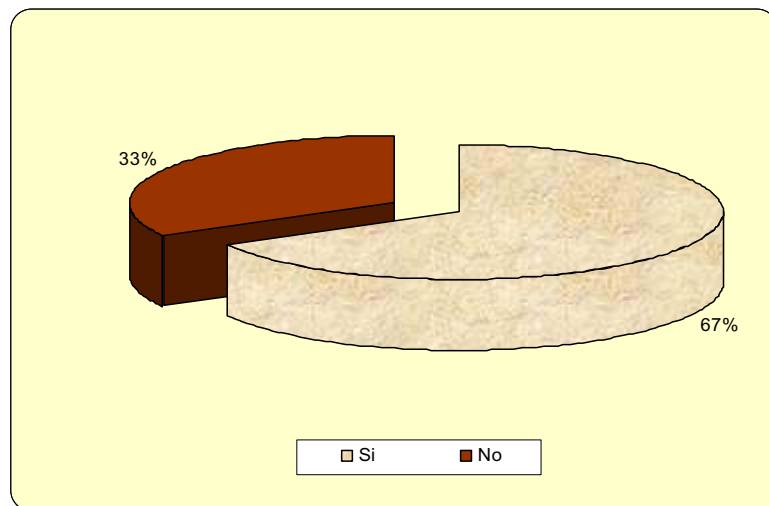
Gráfico No. 12



Fuente: Encuestas Estudio de Mercado Proyecto Estudio de Factibilidad para la creación de un Restaurante de Comida Mediterránea Fusión Elaborado por: Julia Cobos Y.

13. Gusto por la Comida Mediterránea Estilo Fusión

Gráfico No. 13

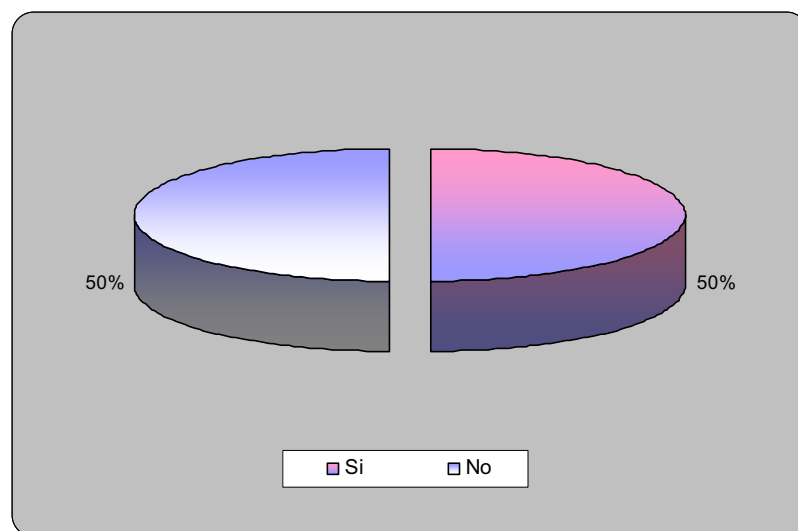


Fuente: Encuestas Estudio de Mercado Proyecto Estudio de Factibilidad para la creación de un Restaurante de Comida Mediterránea Fusión

Elaborado por: Julia Cobos Y.

14. Disposición a comer en un Restaurante de Comida Mediterránea Fusión

Gráfico No. 14

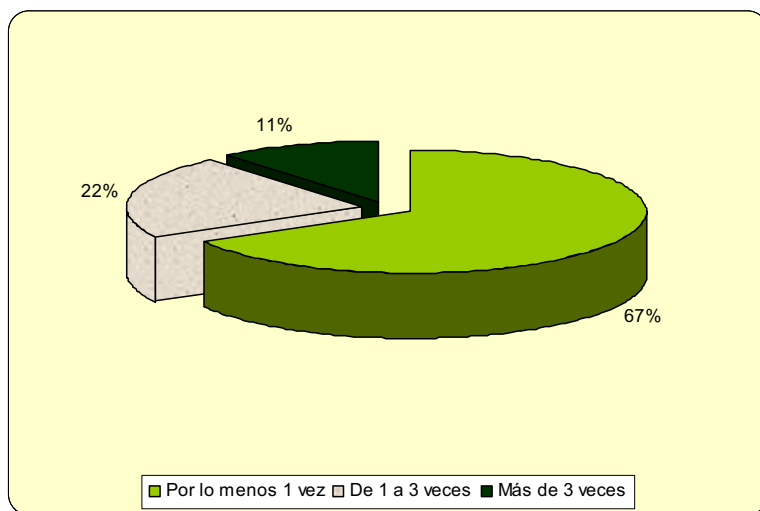


Fuente: Encuestas Estudio de Mercado Proyecto Estudio de Factibilidad para la creación de un Restaurante de Comida Mediterránea Fusión

Elaborado por: Julia Cobos Y.

15. Veces por semana dispuestos a comer en el Restaurante de comida Mediterránea Fusión

Gráfico No. 15



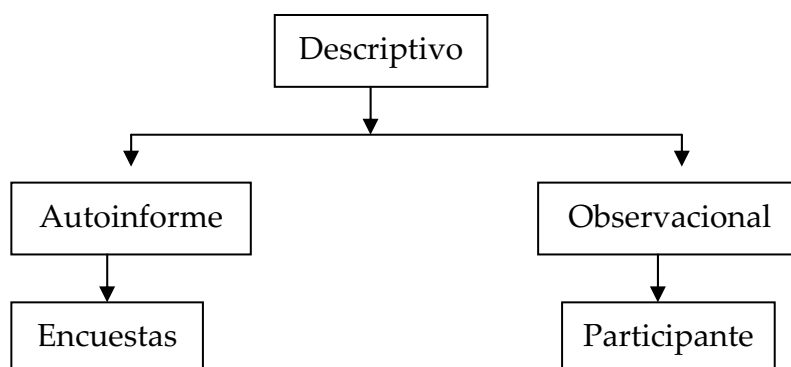
Fuente: Encuestas Estudio de Mercado Proyecto Estudio de Factibilidad para la creación de un Restaurante de Comida Mediterránea Fusión

Elaborado por: Julia Cobos Y.

3.4 Análisis de la Oferta y la Demanda

Para desarrollar esta parte del capítulo se hizo una recopilación de todas las actividades y búsqueda de la información realizada a lo largo de la investigación.

El método de estudio, el plan, estructura y estrategia que se siguió en este caso fue realizando un estudio con método descriptivo, el cual implica la recolección de datos con las siguientes etapas:



Cuadro 1: Modelo de la Metodología

Autoinforme debido a que se aplicaron encuestas para la recopilación de la información y observacional participante debido a que se evaluaron varios sitios personalmente, con observación directa.

3.4.1 Oferta

Para analizar la oferta se llevo a cabo una búsqueda de información histórica en el ministerio de turismo, en páginas web relacionadas con el tema, así como una investigación de campo que constó de estudios a personas, servicios y visitas al sector que se consideró como límite para el presente proyecto. Se recopiló la información de la zona y se pudo tener un panorama amplio de lo que este sector ofrece en términos del concepto que se quiere plantear.

Referente a este mercado, aunque no en todo lo que el concepto de comida mediterránea fusión abarca, los locales con mayor participación ubicados en la zona son: La Boca del Lobo, Q-Restaurant + Lounge con un 17% y 12% respectivamente.

En la ciudad de Quito se encuentran un total de 1509 establecimientos de tipo restaurante y bares que representan el 58% de los establecimientos de actividad turística, estos restaurantes se encuentran principalmente ubicado en la zona de la mariscal con mayor incidencia en la zona delimitada como Mariscal 1, dato que se ubica en los cuadros y croquis a continuación, este detalle es un indicador importante que nos muestra la oferta de la rama de restaurantes en nuestra ciudad haciendo hincapié en la zona escogida para el presente proyecto (**Anexo 11**).

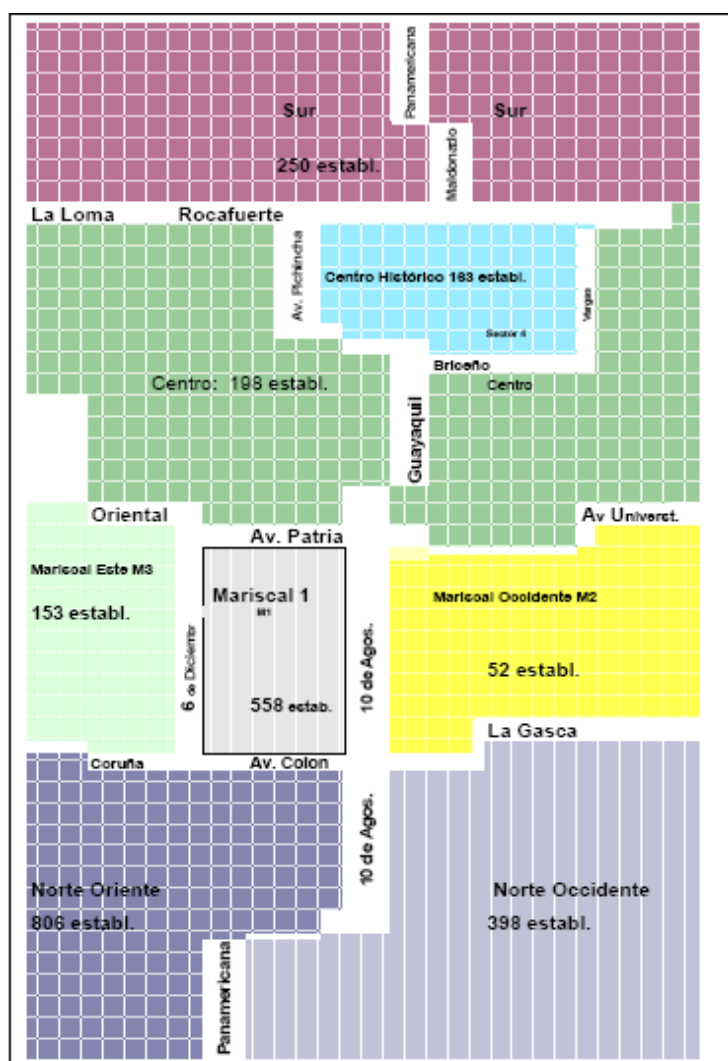
Quito: establecimientos turísticos

Por actividad turística

Actividad CIUT	Número establecimientos	Porcentaje
Alojamiento	413	15.9
Restaurantes, bares y cantinas	1509	58.0
Transporte terrestre	96	3.7
Arrendamiento vehiculos	22	0.8
Transporte aéreo	31	1.2
Agencias de viajes	458	17.6
Entretenimiento / recreación	72	2.8
Total	2601	100.0

Quito: establecimientos turísticos

Por sector geográfico		
	Número	Porcenta
Periféricos (cercanías a los valles)	23	0.9
Mariscal 1	558	21.5
Mariscal 2	52	2.0
Mariscal 3	153	5.9
Centro Histórico	163	6.3
Centro	198	7.6
Noreste	806	31.0
Noroeste	398	15.3
Sur	250	9.6
Total establecimientos	2601	100.0



Fuente: Centro de Planificación y Estudios Sociales, CEPLAES, boletín, *La oferta turística en la ciudad de Quito*, ha sido elaborado a partir de los archivos administrativos que disponen las instituciones promotoras del proyecto SIIT (Sistema Institucional de Indicadores Turísticos)

3.4.2 Demanda Estimada

En el análisis de la demanda se ejecutaron dos etapas de estudio, primero El estudio del comportamiento histórico que nos sirvió para recolectar información cuantitativa para estimar las tendencias y para identificar experiencias, este estudio lo realizamos con observaciones de campo registrando la información facilitada principalmente por 8 restaurantes en los cuales el promedio de ingresos diario es de 100 personas, con un margen superior de 250 y un margen inferior de 40 personas diarias, contando adicionalmente con datos obtenidos por la Corporación Metropolitana de Turismo y el Ministerio de Turismo los cuales nos indican que aproximadamente 9000 personas transitan, viven y trabajan en el Sector de la Mariscal.

Segundo, el análisis de la situación vigente, que nos permitió la identificación de de los precios vigentes de los insumos y de los productos y servicios, los cuales se rigen de acuerdo a la siguiente tabla, en la que se muestra que un 43,4% de la oferta turística en la ciudad de Quito se encuentra ocupada por restaurantes, de los restaurantes que se encuentran en la zona delimitada para este proyecto pudimos obtener los precios promedios del servicio que ofrecen, que comparados con los precios promedios que obtuvimos para el restaurante que queremos instalar como resultado del análisis de costos, se encuentran competitivos:

	Cantidad	%
Restaurantes, bares y cantinas		
Bar	104	4.0
Cafetería	129	5.0
Fuente de Soda	121	4.7
Restaurante	1129	43.4
Sala de banquetes y recepciones	26	1.0
Total	1509	58.0

Fuente: Centro de Planificación y Estudios Sociales, CEPLAES, boletín, La oferta turística en la ciudad de Quito, ha sido elaborado a partir de los archivos administrativos que disponen las instituciones promotoras del proyecto SIIT (Sistema Institucional de Indicadores Turísticos)

A continuación mostramos un cuadro informativo del promedio del precio de los platos en la zona anteriormente descrita

Precio Promedio Entrada	\$ 5,00
Precio Promedio Plato Fuerte	\$ 15,00
Precio Promedio Postre	\$ 7,00
Precio Promedio Bebidas	\$ 7,00

Fuente: Promedio Costo de Platos, Observación de Campo Restaurantes de la Zona de la Mariscal, www.restaurantes.com.ec 2007-09-30.

Por lo tanto la demanda potencial analizada tiene las siguientes características importantes:

- ⇒ Aproximadamente la mitad de las personas que asistirán al restaurante laboran o viven en la zona.
- ⇒ En su mayoría almuerzan diariamente en restaurantes de la zona de la Mariscal.
- ⇒ El monto de ingresos mensuales es de entre 400 a 600 dólares en un 33%, esto se debe a que la edad de la mayoría de estas personas está entre los 20 y 35 años. Un 27% percibe más de 800 dólares mensuales, de éstas la mayoría tiene una edad de 39 a 60 años.
- ⇒ A la mitad de las personas que han probado la comida mediterránea, le parece buena o muy buena y sus platos favoritos son las ensaladas y todos los platos elaborados a base de mariscos.

Estimación de la demanda potencial

Las variables que consideramos para estimar nuestra demanda potencial son:

1. P ---- Promedio de las personas que asisten a la zona de la Mariscal delimitada para el presente proyecto en una semana.
2. R -----Porcentaje de personas que estarían dispuestas a comer en el Restaurante Mediterráneo Fusión.
3. S----Porcentaje de personas que comerían de Martes a sábado en el Restaurante Mediterráneo Fusión.

4. T ---- Porcentaje de personas quienes por lo general prefieren la comida mediterránea y asistirán al restaurante.

$$Q = P \cdot R \cdot S \cdot T$$

$$P = 300 \text{ personas}$$

$$R = 0.5$$

$$S = 0.6$$

$$T = 0.67$$

$$Q = 60.3 \text{ personas diarias (primer mes)}$$

La demanda base sobre la cual desarrollaremos la proyección para el tiempo de vida útil del proyecto es de 60 personas diarias, se considera que la cantidad de personas irá incrementando por lo que será muy importante para la consideración del tamaño del restaurante, sin embargo es importante tomar en cuenta que las 60 personas o más no estarán al mismo tiempo en el restaurante, sino que se distribuirán con mayor o menor concentración en ciertas horas y días de la jornada laboral del restaurante y que adicionalmente estarán rotando, es decir no son las mismas 60 personas las que van a visitar el restaurante todo el mes.

3.5 Ingeniería del Proyecto

3.5.1 Propuesta de Menú

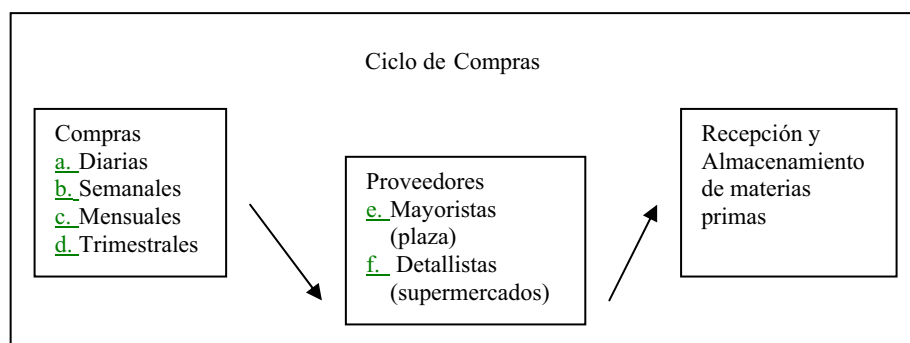
La realización del menú se llevó a cabo de acuerdo al marco teórico, tomando en cuenta algunos platillos típicos de la gastronomía mediterránea que resultó tener una buena acogida de la gente.

En el **Anexo 3** se incluirá la descripción de los ingredientes y cantidades que se requiere, la preparación de cada plato, utensilios necesarios, tiempo de demora y la presentación final del plato.

3.5.2 Ciclo de Compras

Las materias primas a comprar deben ser de alta calidad, de tratarse de vegetales, hortalizas y frutas, en la medida de lo posible deben estar frescos, por lo cual se recomienda que las compras de algunos de estos ingredientes sean diarias, hay un segundo grupo que no necesita comprarse diariamente para lo cual se ha diseñado un esquema (**Anexo 4**) en el que se detalla la frecuencia de compras (diarias, semanales, etc) de ingredientes, artículos para la limpieza.

El ciclo de compras finaliza con el almacenamiento de los víveres y otros artículos necesarios para la elaboración de los platos, respectivamente.



Con formato viñetas
Con formato viñetas

Cuadro No.2

3.5.3 Normas de calidad del servicio

Las normas de calidad del servicio que se adoptarán son las siguientes:

1. Se considera fundamental la limpieza en toda la etapa del proceso de elaboración de los platos, para garantizar una comida sana.
2. Comprar ingredientes frescos, naturales y de alta calidad.

3. Las preparaciones culinarias se mantendrán a la temperatura adecuada hasta su servicio, tanto si se trata de platos fríos como calientes.
4. Trato amable por parte del personal de servicio hacia el cliente, con la capacidad de atender las solicitudes y/o reclamos de los clientes lo más rápido posible.
5. Mantener el buen sabor de las comidas.
6. Estar en contacto con los clientes para atender las inquietudes a través de encuestas o buzón de sugerencias.

3.5.4 Capacidad productiva

Los recursos en equipos de cocina como los humanos pueden llegar a producir al día alrededor de 100 platos fuertes y hasta 100 platos repartidos en entradas, ensaladas y postres, es decir 200 platos, tomando en consideración el estudio de mercado se puede llegar a satisfacer la demanda esperada por día de 60 personas.

De acuerdo a la evolución de la demanda, se prevé realizar una inversión de equipos de cocina a largo plazo y a corto plazo de ser necesario, la contratación de un ayudante más para el equipo de cocina.

3.5.5 Requerimientos para el desarrollo del proyecto

Hemos subdividido estos requerimientos de la siguiente manera:

a. Recursos Necesarios: a continuación se detallan los principales recursos que se deben considerar par establecer el restaurante.

El costo de cada recurso se especifica en el **Anexo 5**

Personal Requerido

En el **Anexo 6** se adjunta el perfil del personal así como sus funciones específicas.

Se ha listado la cantidad de personas quienes integrarán el equipo de trabajo de la siguiente manera y en el Anexo 6 se adjunta un organigrama:

- ⇒ 1 Cocinero principal
- ⇒ 1 Cocinero auxiliar
- ⇒ 2 Asistentes de cocina
- ⇒ 2 Cajeros
- ⇒ 1 Bartender
- ⇒ 1 Administrador
- ⇒ 6 meseros

b. Layout del Restaurante

En el **Anexo 7** se presentan una serie de planos, donde se muestra el diseño del restaurante para el funcionamiento del mismo y la distribución de las áreas y equipos para una adecuada operación.

El establecimiento que se escogió cuenta con una construcción de 80 metros cuadrado, dentro de los cuales se planearán y distribuirán las áreas necesarias para aprovechar al máximo la construcción existente, adaptando un buen equipo de trabajo y administrando los espacios que se tienen de la mejor forma y así lograr un restaurante con un nivel de productividad elevado y competitivo.

c. Propuestas de Funcionamiento

Cocina

La cocina se encontrará dividida en tres áreas para facilitar la organización al momento de estar operando, contará con un área caliente y una fría, un asador, una parrilla, quemadores y una campana de extracción que se compartirá con el área de producción localizada en la parte superior del área caliente.

En el área de producción se prepararán los ingredientes para posteriormente pasarlos al área de servicio. En esta área se encontrarán quemadores, mesas de trabajo, horno y freidora.

El área de refrigeración

Se encontrará separada de las áreas de calor con la finalidad de evitar problemas de funcionamiento con el equipo.

Bodega

La bodega contará con dos accesos, uno para la recepción de los productos y el otro para surtir a la cocina, se recomienda que solo se tenga abierto un solo acceso a la vez.

Recepción

Se localiza fuera de la bodega, donde se adaptará una mesa de trabajo con una báscula para revisar que los productos se encuentren en buenas condiciones y que cumplan con los estándares de calidad establecidos.

Área de lavado

Se encontrará en el área de menos vista de la cocina. Con la finalidad de evitar ruidos desagradables provocados por el equipo que se utiliza en esta área.

Caja Registradora

Se localizará saliendo de la cocina, con la finalidad de tener el mayor control posible con las áreas como es la cocina, el comedor y el bar.

Bar

Aunque el área destinada al bar es algo pequeña, esto no evitará con una buena organización resulte eficiente y funcional, se colocará:

- Piso antiderrapante
- Una barra de servicio, donde debajo de ella se localizará una mesa fría para colocar el hielo y la pre-producción del bar (limón cerezas, naranjas, etc.).
Estantes para acomodar la cristalería correspondiente al bar.
- Una tarja que contenga agua fría y agua caliente
- Un refrigerador

Se tendrá un área destinada al bar, con la finalidad de proporcionar mayor comodidad al cliente, la cual estará saliendo de la cocina a mano izquierda.

Distribución de las mesas

La distribución de las mesas se llevó a cabo tomando en cuenta la medida estándar para cada una de ellas, que es de 1,5 y 2 metros, según las condiciones del establecimiento, se optó por las mesas de dos metro. En el área del comedor se adecuaron estaciones de servicio, con la finalidad de brindar a los clientes un servicio más eficaz, donde se tendrán servilletas, saleros, ceniceros, etc.

Sanitarios y vestidor de empleados

Esta área requerirá una construcción extra, debido a que como es un establecimiento que cuenta con las instalaciones definidas, no tiene el espacio adecuado para esta área, pero se toma en cuenta debido a que elaborarán los mismos.

3.5.6 Ubicación Geográfica para el Nuevo Restaurante

Después del análisis realizado con la investigación de mercados utilizando tanto el método de encuestas así como el de observación directa y considerando la disponibilidad en el área, la ubicación sugerida para el nuevo restaurante y que se ha confirmado con la investigación de mercados, es la zona de la Mariscal entre las calles Lizardo García y Pinto.

El horario de atención del mismo es de Martes a Sábado de 12:00 am a 12:00 pm.

El día Lunes será día de descanso y cierre del restaurante por lo que mensualmente se laborará 26 días.

El análisis de la localización se ha realizado mediante el método de la Ponderación, tal como se indica en el cuadro siguiente.

Elemento	P (%)	A	B	C
Acceso a mercados	35	35	20	22
Acceso a materias primas	25	18	15	18
Disponibilidad de mano de obra calificada	6	4	4	3
Disponibilidad de transporte	6	6	4	3
Agua	4	3	3	3
Energía Eléctrica	4	3	3	3
Combustible	2.5	1.5	2	2
Servicios de seguridad	5	4	2	3
Local	10	8	8	6
Actitud de la comunidad	2.5	2	2	2
Suma	100	84.5	63	45

A: Zona Mariscal (Entre la Calle Lizardo García y Pinto y Juan León Mera y Almagro)

B: Zona Mariscal 2

C: Zona Mariscal 3

El lugar que se ha escogido para localizar el restaurante cuenta con la infraestructura necesaria en materia de luz eléctrica, red telefónica, abastecimiento de agua, seguridad, acceso, etc.

Tamaño: El tamaño del restaurante se lo ha determinado en base a la demanda proyectada para un año, considerando que el restaurante tendría un ingreso diario de 60 personas, de acuerdo a este dato de la demanda estimada y consultando con asesoría especializada en el tema se ha determinado que el área más adecuada para cubrir esta capacidad de clientela es de 80 metros cuadrados para todo el restaurante, contando adicionalmente con el espacio de 16 metros cuadrados en el exterior del restaurante que también será utilizado con mesas.

3.6 Evaluación Financiera

3.6.1 Inversiones

El monto de la inversión total requerida para la instalación y las operaciones del proyecto se estima en \$ 44.939,41 de los cuales a la inversión fija y diferida le corresponde el 87,98% que equivalen a \$ 39.539,41, el saldo destinado al capital de operación es de \$ 5.400 que representa el 12,02% de la inversión total.

Tabla No. 2

Financiamiento de la Inversión Fija, Diferida y Capital de Operación

Inversión Fija	US \$	Porcentaje %
Maquinarias y Equipos	17.044,32	71,92
Enseres (utensilios de cocina)	4.108,22	17,20
Equipos de oficina y cómputo	913,44	3,82
Muebles	1.806,40	7,56
	23.872,38	100,00
Imprevistos 1%	238,72	
Total inversión fija	24.111,11	
Inversión diferida		
Gastos de Puesta en Marcha	15.951,63	89,78
Gastos de Permisos	860,00	5,57
Gastos de Constitución	716,67	4,65
Total Inversión Diferida	175.428,3	100
Total Inversión Fija y Diferida	41.639,41	87,98
Capital de Operación	5.400	12,02
Inversión Total	47.939,41	100,00
Financiamiento	17.939,41	
Capital propio	30.000,00	

El financiamiento se hará por un crédito bancario el 14% de interés y por un plazo de 48 meses.

3.6.2 Costos y Gastos

A continuación se detallan los costos y gastos necesarios para el funcionamiento del negocio, los demás serán analizados con sus respectivas proyecciones en la parte de Análisis Financiero.

a. Inversión Fija: en la sección anterior se describieron los requerimientos del proyecto, en la Tabla No. 3 se presentan los costos totales de los activos clasificados. La inversión fija que representa un gran capital es la de maquinarias y equipos.

Tabla No. 3

Inversión Fija

Descripción	US \$	Porcentaje %
Maquinarias y Equipos	17.044,32	71,92
Enseres (utensilios de cocina)	4.108,22	17,20
Equipos de oficina y cómputo	913,44	3,82
Muebles	1.806,40	7,56
		100,00
Imprevistos (1%)	2.38,72	
Total Inversión Fija	24.111,11	

b. Inversión Diferida: está compuesta por los gastos de puesta en marcha, los gastos de permisos (anuales) y los gastos de constitución y sus costos se detallan en la Tabla No. 4.

Tabla No. 4

Inversión Diferida

Descripción	US \$	Porcentaje
Gastos de puesta en marcha	15.951,63	89,78
Gastos de permisos	860,00	5,57
Gastos de constitución	716,67	4,65
Total Inversión Diferida	15.428,3	100

- *Gastos de puesta en marcha*: los ítems señalados en la Tabla No. 5 son los gastos que hay que realizar previos a la apertura del restaurante. La decoración incluye la pintura y otras adecuaciones del local que le darán el concepto al restaurante.

Tabla No. 5

Gastos de Puesta en Marcha

Descripción	US \$	%
Uniformes	560,00	4,04
Decoración	8.000,00	57,76
Gastos Venta Publicidad (mes inicial)	2.891,63	20,87
Alquiler y Garantía de contrato (mes inicial)	4.500,00	17,33
Total	15.951,63	100,00

- *Gastos de permisos (anuales) y Gastos de Constitución*: se detalla en el **Anexo 8**

c. Capital de Operación: en la Tabla No. 6 se consideran todos los gastos para el primer mes de funcionamiento. No se incluyen las depreciaciones ni las amortizaciones.

Tabla No. 6

Capital de Operación (para un mes)

Descripción	US \$	%
Gastos de Administración	1.000,00	18,52
Mano de obra indirecta	250,00	4,63
Mano de obra directa	2.500,00	46,29
Materiales directos	1.200,00	22,22
Materiales Indirectos	450,00	8,34
Total	5.400,00	100,00

3.6.2 Presupuesto de Costos y Gastos

a. Costos Fijos

Los costos fijos se componen de sueldos fijos (mano de obra directa e indirecta), depreciaciones y amortizaciones, estas dos últimas serán detalladas a continuación.

Cargo	Sueldo Mensual	Costo Anual
Mano de Obra Directa		
Cocinero Principal	450,00	5.400,00
Cocinero Auxiliar (2)	300,00	7.200,00
Asistente de cocina (2)	200,00	4.800,00
Meseros (6)	300,00	21.600,00
Bartender (2)	250,00	6.000,00
Cajeros (2)	250,00	6.000,00
Administrador	400,00	4.800,00

b. Costos Variables

Los costos variables consisten en las materias primas o materiales directos para la elaboración del menú a ofrecer, estos costos unitarios se señalan en la tabla No. 8

Tabla No. 8

Costos Variables Unitarios

Plato			Costos
Costo Promedio Unitario (Plato Fuerte)			6,50
Costos Promedio Unitario (ensaladas y postres)			3,00
Costo Promedio Unitario (bebida)			2,50

c. Gastos Fijos

Estos gastos se dividen en:

- Gastos de Ventas: comprenden egresos por publicidad y mercadeo, el valor anual detallado se muestra en la Tabla No. 9.
- Gastos de Administración: en estos gastos se consideran los servicios básicos, sueldos administrativos, alimentación del personal, gastos de alquiler e imprevistos.
- Gastos Varios: Comprenden los egresos por transporte (para compras de insumos). Artículos de limpieza, gas.
- Gastos por Permisos de Funcionamiento: cada año se deben cubrir estos gastos para el funcionamiento del local detallados en el **Anexo 8**.

Tabla No. 9

Gastos Fijos

Gastos	Detalle	Total Anual
Gastos de Ventas	Publicidad y Mercadeo	
	Banners	\$ 790,00
	Revistas	\$ 1.000,00
	Otros Medios Impresos	\$ 300,00

	Imprevistos	\$ 70,00
Gastos de Administración	Servicios Básicos	
	Energía Eléctrica	\$ 2.400,00
	Teléfono	\$ 144,00
	Alimentación del Personal	\$ 9.984,00
	Gastos de Alquiler	\$18.000,00
	Alícuota	\$ 600,00
	Transporte	\$ 1.560,00
Gastos Varios	Artículos de limpieza	\$ 600,00
	Gas	\$ 540,00
	Pago Trimestral afiliación	\$ 96,00
	Cámaras	
Gastos por Permiso de Funcionamiento	Pago Permisos Anuales	\$ 860,00
Gastos Fijos Totales		\$ 28.544,00

d. Gatos Variables: Los gastos variables en la Tabla No. 10 consisten en aquellos materiales indirectos como platos, cubiertos, vasos, fundas desechables, etc. para el servicio.

Tabla No. 10

Gastos Variables Unitarios

Detalle	Servicio mensual	Servicio Anual
Materiales Indirectos	\$ 150,00	\$ 1.824,00

3.6.3 Depreciaciones y Amortizaciones

a. Depreciaciones: Se han depreciado los activos fijos por el método de línea recta.

$$\text{Depreciación} = \frac{\text{Valor de la inversión}}{\# \text{ años vida útil}}$$

Depreciación Maquinarias, equipos de cocina, muebles y encerres

$$\text{Depreciación} = \frac{22.958,94}{10} = 2.295,89$$

Depreciación Equipo de Computo

$$\text{Depreciación} = \frac{913,44}{3} = 304,48$$

Total Depreciación = 2.600,37

b. Amortizaciones: los valores que han sido amortizados a 5 años son los de Activos diferidos (Tabla No. 11).

DESCRIPCIÓN	VALOR	% Amortización	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Puesta en Marcha	13.851,63	0,2	2770,33	2770,33	2770,33	2770,33	2770,33
Gastos de Permisos Anuales	860,00	0,2	172,00	172,00	172,00	172,00	172,00
Gastos de Constitución	716,67	0,2	143,33	143,33	143,33	143,33	143,33
Total			3085,66	3085,66	3085,66	3085,66	3085,66

3.6.4 Demanda Proyectada

A continuación se presenta un cuadro, el cual es un resumen de la recopilación de datos proporcionado por el sistema de cómputo Mr. Comanda en el cual se contabilizan de forma mensual y anual inventarios, ingresos, egresos, ventas netas, utilidades netas, número de platos vendidos por día, etc.

Este cuadro nos muestra que existe un promedio diario de ingreso de clientes a los 8 restaurantes más representativos de la zona de 97 personas, si bien estos restaurantes no se encuentran dentro totalmente del concepto que queremos desarrollar son parte de la competencia.

Este promedio de personas que asisten a los restaurantes de la zona generalmente se ha mantenido constante, con una tendencia a incrementarse en los meses de diciembre, mayo, junio; en un 25%.

Las ventas mensuales son elevadas y por ende las utilidades netas aproximadas, este dato lo obtuvimos del historial del software utilizado para el manejo de los restaurantes antes mencionados.

Considerando esta información la demanda estimada que se plantea en este proyecto (60 personas diarias) se encuentra por debajo de la media de personas que asisten a los principales restaurantes de la zona, este valor es menor porque quiere incluir el riesgo que existe, la competencia y los cambios del mercado.

Estos datos los podemos observar detalladamente en el cuadro que se muestra a continuación en el que se recopila la información en cuanto a capacidad y ventas de los principales restaurantes de la zona establecida para el proyecto.

Restaurante	Capacidad (Personas)	Promedio Ingreso Diario (Personas)	Ventas Mensuales Aproximadas (\$)	Utilidades Netas Aprox. (\$) Año 2006
Azuca Bar Restaurante	100	100	37000	200000
Latitud Tapas y Vinos	70	250	60000	300000
Atrio Restaurant	70	40	35000	190000
Gruyere La Fondue	50	40	20000	96000
Focaccia Restaurante Italiano	30	50	25000	120000
Boca del Lobo Bar Restaurant	80	100	40000	220000
Sussette Restaurant	30	40	20000	90000
Q. Lounge, Bar	120	150	40000	235000

Fuente: Sistema computarizado de los restaurantes citados Mr. Comanda Consultado 2007-12-08.

La demanda proyectada se la ha obtenido considerando el crecimiento real de las personas que asistieron al sector de la Mariscal desde Diciembre del 2006 hasta Agosto del 2007.⁵⁰

Tabla No. 12

Meses	Promedio Diario Mensual
Diciembre	200
Enero	198
Febrero	200
Marzo	205
Abril	210
Mayo	214
Junio	220
Julio	225
Agosto	220

⁵⁰ Fuente: Promedio de Clientela Restaurantes Considerados en la Investigación de Mercados y que se encuentran en la Zona de la Mariscal detallada en el presente proyecto

Se ha deducido que aproximadamente asisten 4 personas nuevas por día, es decir al mes irían un promedio de 104 personas nuevas, se quiere captar el 8% esto equivale a 8 personas nuevas cada mes.

De acuerdo a la demanda estimada (60 personas diarias) considerando la rotación de la clientela en el primer mes se tendría una demanda de 1560 personas, que se incremente en 8 personas cada mes. A continuación se muestra dicha proyección:

Tabla No. 13

Mes	Demanda Mensual
1	1560
2	1568
3	1576
4	1584
5	1592
6	1600
7	1608
8	1616
9	1624
10	1632
11	1640
12	1648

El incremento mensual deducido de la Tabla No. 13 es de aproximadamente 0.51 % lo que da como resultado un incremento anual de 6,15% (Tabla No. 14).

Año	Demanda Anual
1	18720
2	18816

3	18912
4	19008
5	19104
6	19200
7	19296
8	19392
9	19488
10	19776

3.6.5 Flujo de Caja

Incluye los ingresos operacionales y no operacionales, los egresos de efectivo que tendrá la empresa, la inversión en Activos fijos, entro otros rubros.

El presente proyecto presenta flujos de Caja Positivos, con los cuales se puede cubrir los egresos anuales. (Anexo 9)

Adicionalmente se registra reinversiones en el año 3 y en el año 7, las mismas que corresponden a un valor de \$ 12.000,00 de los cuales \$1.000, 00 se utilizan para equipos de cómputo por lo que se deprecian en 3 años y los \$11.000,00 se utilizan para reinvertir en muebles, equipos y encerres, por lo tanto su depreciación se considera en 10 años, debido a que por el tiempo del proyecto no se puede registrar todos los años y sus depreciaciones, este valor quedará constando en libros y se registra su valor final total en el último año del proyecto.

El valor de rescate del proyecto se lo calculará utilizando el método económico en donde el valor remanente económico le otorga al proyecto un valor futuro equivalente a los beneficios que podrá aportar después del horizonte de evaluación, nos representa el valor de los activos de los cuales como inversionistas vamos a ser propietarios por el hecho de haber invertido en el negocio, en el presente proyecto corresponderá al valor actual de lo que el

conjunto de activos que poseemos es capaz de generar como flujo perpetuo, el cálculo del valor actual de una perpetuidad en el presente proyecto se lo realizó utilizando la siguiente expresión:

$$\frac{\text{Flujo} - \text{RR}}{\text{Tasa}} = \text{VA}$$

RR es la reserva para la reposición calculada como contable de los activos.

Si se considera la tasa de interés el valor de rescate sería igual a \$713.749,6, valor que sería imposible de obtener por la venta del restaurante al final del tiempo previsto para el proyecto, por lo que en este caso se decidió utilizar la primera expresión en la que se considera el valor del flujo del año 10 y el valor de la reserva para reinversión igual a \$50.000,00.

3.6.6 Valuación del proyecto

VAN	567 307,27
TIR	289,21

VAN

El Valor Actual Neto cuyo valor se lo obtiene de sumar los flujos de fondos actualizados en el proyecto de inversión, mide la riqueza que aporta el proyecto si lo ejecutamos correctamente, para este proyecto el VAN es de \$567 307,27; para el cálculo de este indicador se ha utilizado la tasa de descuento (TMAR) del 15,0%, la misma que es obtenida sumando la inflación (7%), la tasa de rendimiento de los bonos libres de riesgo o del gobierno (3%) y la prima de riesgo del inversionista (5%).

Este cálculo nos indica que a partir del primer año ya habremos recuperado la inversión.

Si bien el valor del VAN es bastante alto, éste se encuentra respaldado en el análisis de la demanda realizado, la demanda proyectada se encuentra fundamentada en una observación de campo que se realizó en los principales restaurantes de la zona.

Considerando que la regla de decisión para el VAN es: Aceptar los proyectos con $VAN > 0$, el proyecto es viable.

TIR

La TIR, valor que hace que el VAN sea igual a cero, considera de igual manera todos los flujos de fondos del proyecto, tiene la siguiente regla de decisión: aceptar los proyectos con $TIR > r$, siendo r la tasa de oportunidad previamente definida.

La tasa de oportunidad considerada para este análisis es del 12%, este valor se obtuvo de un análisis, obtenido a partir de la comparación con otro tipo de inversión que se tenía como segunda opción, estas inversiones con las que se comparaba se encuentran en el mismo sector y tienen un riesgo similar. En este caso se acepta el proyecto ya que el TIR 289,21% es mayor que la tasa de oportunidad considerada.

3.6.7 Análisis de Riesgos

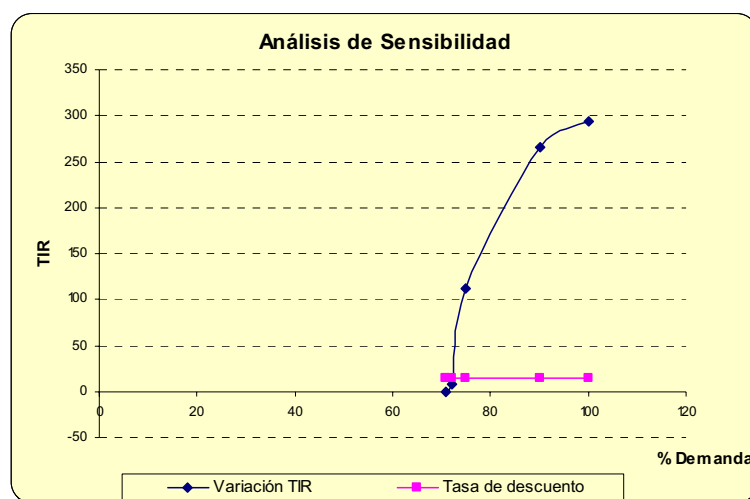
Debido a que en este proyecto tenemos la presencia de incertidumbre, se utilizará el análisis de sensibilidad para ayudar a tomar la decisión.

El análisis de sensibilidad, plantea que en vez de analizar qué pasa con la TIR cuando se modifica el valor de una o más variables, se determine la variación máxima que puede resistir el valor de una variable relevante para que el

proyecto siga siendo atractivo para el inversionista. Esto es, hasta dónde puede bajar la demanda para que la TIR no sea menor a la tasa de oportunidad.

Al hacer el estudio del proyecto y evaluarlo financieramente este arroja una TIR del 289,21%. En consecuencia el proyecto es viable, pero es necesario saber cuales son las holguras o márgenes de maniobra administrativa en caso de que se presenten variaciones sobre las cuantías estimadas en el proyecto en una, en dos o más variables del proyecto.

Como se mencionó anteriormente en este caso se presenta un análisis de la variación de la TIR en función de la demanda. **Anexo 9.**



En esta gráfica se puede apreciar que el proyecto es altamente sensible a las variaciones de la demanda (línea azul).

Permaneciendo constantes las demás variables, si la demanda se reduce en un 10% la TIR disminuirá de 289,21% a 261,84%, si la demanda se reduce en 25% la TIR cae a 107,37% y si se reduce en 27,5% la TIR descenderá a 9,75%. Entonces la holgura con que se cuenta para disminución de la demanda es hasta de un 25% menor a la demanda proyectada (100%) para que la TIR no caiga por debajo de la tasa de oportunidad (línea rosada).

Capítulo IV

4. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- ✓ Como consecuencia del estudio de mercado que se realizó se analizó a los consumidores agrupándolos, es decir utilizamos la segmentación de mercados, ya que el presente proyecto se encuentra orientado y tiene por objeto atender la demanda insatisfecha de un sector de la población que puede acceder al servicio que vamos a ofrecer. Consideramos principalmente tomar en cuenta a las personas que tienen como promedio de ingreso más de 2 salarios mínimos vitales y que se encuentran entre los 20 a 60 años, a estas personas se les realizó las encuestas preparadas para este fin, obteniendo como resultados que respaldan nuestro planteamiento inicial que la instalación del Restaurante de Comida Mediterránea Fusión en la Zona Mariscal¹, con una capacidad para 70 personas, las que se considera que frecuentarán el restaurante de forma rotativa en el tiempo de vida útil del proyecto (9000 personas transitan, viven y trabajan en la zona), estará dirigido principalmente a personas de estrato socio- económico medio a medio alto, dato obtenido en el análisis de mercados que nos muestra que del total de personas encuestadas un 34,8% se encuentra en una edad comprendida entre 21 y 30 años y un 27,08% entre 31 y 40 años de edad, población que se encuentra económicamente activa, acotando a este dato un 33% de los encuestados reciben ingresos mensuales de \$ 601,00 a \$ 800,00, siendo este un sector que prefiere el tipo de gastronomía que se desea ofrecer.

- ✓ El estudio de mercado fue la primera fuente de información que nos sirvió para estimar la demanda, proyectar los costos y definir tarifas básicas para poder hacer el estudio. La demanda fue estimada básicamente por medio

de una observación participante debido a que se evaluaron varios sitios personalmente, con observación directa, obteniendo datos promedio de personas que frecuentan la zona, datos de promedio de ingreso diario de personas, ventas y ganancias anuales en restaurantes posibles sustitutos de la propuesta que queremos ofertar, esta información respalda los datos obtenidos en el flujo de fondos, por ejemplo la utilidad neta del primer año es de \$ 101.478,11 valor que se encuentra en la media de los datos observados en los restaurantes antes dichos.

- ✓ En el estudio técnico del proyecto determinamos las características de la composición óptima de los recursos que nos harán que el servicio que queremos ofrecer sea eficaz y eficiente, se estudiaron detenidamente las opciones tecnológicas posibles de implementar, así como sus efectos en las inversiones, costos y beneficios, este estudio es muy importante porque fue base fundamental para poder realizar el análisis financiero y fue asesorado por un experto en la materia. De este análisis obtuvimos que el monto total de inversión es de \$ 47.939,41, monto que cubre la inversión fija con la compra de maquinarias y equipos en un 71,92%, enseres en un 17,20%, equipos de oficina y computo en un 3,82%, muebles en un 7,56%, por otra parte la inversión diferida con un 89,78% para los gastos de puesta en marcha, 5,57% para los gastos de permisos y un 4,65% para los gastos de constitución. La determinación de la localización se realizó mediante el método de la Ponderación, obteniendo un puntaje de 84,5/100 para la ubicación del restaurante en la zona comprendida entre la Lizardo García, Pinto, Almagro y Juan León Mera. El Layout del restaurante se lo realizó considerando una capacidad para 70 personas, tomando como dato referencial el valor obtenido en la demanda proyectada, cabe recalcar que el costo de inversión incluye la adecuación del local a las condiciones necesarias para el concepto de restaurante que se desea instalar y no a su construcción.

- ✓ Desde el punto de vista financiero el proyecto presenta flujos de caja positivos en los diez años en los que se ha proyectado como su tiempo de vida, presenta un VAN de \$ 567 307,27, este valor nos está mostrando cuanto ganaremos como inversionistas por sobre lo que se quiere ganar después de recuperada la inversión, la misma que se recupera en el primer año del proyecto. Por otro lado la TIR 289,21%, lo cual nos indica la rentabilidad en porcentaje, es decir nos mide de forma porcentual la magnitud de los beneficios que nos reporta el presente proyecto. Considerando que el VAN es mayor a cero y la TIR es mayor a la tasa de oportunidad (12%), se concluye que es conveniente realizar la inversión, los dos indicadores son positivos para el proyecto. Si bien los valores obtenidos en los indicadores de rentabilidad son altos estos datos se encuentran respaldados en el análisis de la demanda proyectada que se realizó en el capítulo correspondiente, en el cual se ha considerado márgenes de riesgo, incluso asumiendo el límite inferior del rango establecido para la cantidad de personas que asisten diariamente a la zona escogida para el proyecto tomando como base datos y valores propios de los restaurantes de la zona determinada para el proyecto y con la asesoría de un experto en la materia de Gastronomía y Administración de Restaurantes

A pesar de este antecedente considero que debido a que estamos en un mercado competitivo, la fuerza de la competencia puede llevar en el mediano/largo plazo a que la rentabilidad que se obtiene de un emprendimiento tienda a igualarse con la del mercado.

- ✓ En el análisis de sensibilidad, se determinó que una reducción de la demanda en un 25%, manteniendo todas las otras variables constantes, la TIR disminuye a un valor de 107,37%, este valor no es menor que la tasa de oportunidad considerada (12%), **lo cual nos da una buena holgura y confiabilidad en las consideraciones tomadas para el proyecto.**

- ✓ Como propuesta de funcionamiento se puede concluir que es importante considerar los siguientes aspectos en el establecimiento de un restaurante:

Alimentos: es importante definir el concepto de comida que se manejará ya que es una de las variables más importantes para definir a que restaurante prefiere o asistirá la demanda de mercado que no se encuentra satisfecha.

Servicio: es la segunda variable importante, la cual es considerada como un bien intangible que se produce en el momento para satisfacer las necesidades del cliente.

Ubicación y acceso: influyen siendo parte del éxito o fracaso del establecimiento.

Precio: es importante definir el mercado al cual va a estar orientado el servicio del restaurante.

Carta: la carta es la presentación hacia los clientes del establecimiento, su finalidad es mostrar los platos que ofrece es restaurante por lo que es importante su diseño al igual que la intervención del personal calificado para el mismo.

Calidad: Todo el servicio del restaurante debe estar encaminado bajo los más altos estándares de calidad para poder consolidar su imagen en el mercado y atraer a la mayoría de consumidores.

- ✓ La fuerte competencia que existe dentro de este sector orienta a los restaurantes a diferenciarse entre ellos para no generalizarse, proponiendo los mismos productos y/o servicios a los consumidores. La gente acude a zonas denominadas “zonas de restaurantes” porque ellas brindan más alternativas para escoger, adicionalmente el negocio de restaurantes está en constante búsqueda de nuevas formas de atraer clientes y en consecuencia está siempre precambiando y evolucionando y especializándose de acuerdo a las tendencias del mercado.

4.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Para ser un propietario o administrador de un restaurante exitoso se debe tener una combinación de emprendedor, entretenedor y mago. Su éxito depende de una administración muy cuidadosa y de su habilidad para atender y satisfacer a los clientes.

- ✓ Se recomienda estandarizar las recetas y tiempos de elaboración con la final de obtener siempre la misma calidad, igual sabor e igual rendimiento, factores que influirán en los costos de producción.

- ✓ Sería importante contar con un plan de negocios y un manual de políticas, normas y reglamentos que sirva como herramienta para evaluar los factores que implican la apertura de un restaurante y el modo de ejecución del trabajo logrando con esto el éxito al momento de estar operando.

- ✓ Un proyecto, sin embargo, no debe verse sólo como un requisito impuesto por un banco para prestar recursos financieros, sino que principalmente como un instrumento que provee una importante información a los inversionistas respecto a su propia conveniencia de llevarlo a cabo. Es decir la evaluación de proyectos no debe ser clasificada como una técnica de toma de decisiones, sino sólo una herramienta que genera información para apoyar el proceso de tomar una decisión.

BIBLIOGRAFÍA

- DE LA TORRE, F. (1986). **Administración Hotelera**, México: Trillas, pg. 291.
- DITTMER, PR., **Dimensions of the Hospitality Industry**, (2002), USA John Wiley & Sons pg. 12 -27.
- EGERTON-THOMAS, C. (1995) **How to open and run a successful restaurant**. USA. John Wiley & Sons, Inc. pg. 36-40, 44, 117, 133.
- GHEMAWAT, P (2000), **La estrategia en Proyectos de Negocios**, USA, Wesley Norman Inc., pg. 68-70.
- HAYNES, Marion E, (1990), **Administración de proyectos**, Ed. Santé, pg. 82-90
- LILLICRAP, A. (1990) **Servicio de alimentos y bebidas**, México: Diana, pg. 105-121.
- LIVINSON, C. (1976), **Food and Beverage Operations, Cost, Control and System Management**, MCGraw Hill, pg. 248-310.
- LUNDENBERG, D. (1986) **Manual de organización y administración de hoteles y restaurantes**, USA: Van Nostrand Reinhol, pg. 359.
- MCDANIEL, C & GATES, R., (2005). **Investigación de Mercados** (5ª Ed). España: Internacional Thomson Editores, pg. 12, 15, 27, 51, 53.
- MIRANDA, Juan J. (2002), **Gestión de Proyectos**, pg. 90, 92, 109-111, 157, 204-238. (Libro Electrónico).
- MORFIN, M. (2001). **Administración de Comedor y Bar**, México D.F.: Trillas, pg. 24, 37, 45.
- NARESH, Malhota, (2000), **Investigación de Mercados**, México, Ed. Prince-Hall pg. 93-102.
- ORTEGÓN, Edgar, (2005), **Metodología General de Identificación, Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública**, CEPAL, 126-138.
- PANERO, J. (1983), **Las dimensiones humanas en los espacios interiores estándares**, España: Guilli, pd. 90.
- RODRÍGUEZ, A. **Guía Práctica del servicio de mesa** 1992, pg 42.
- ROJAS, Antonio, (2001), **Investigación Social**, pg. 153. (Libro electrónico).
- SERER Figueroa, Marcos, (2006), **Gestión Integrada de Proyectos**, 2ª Ed, Ediciones UPC, pg. 38-41.

TRESPALACIOS J. Antonio, VÁZQUEZ, Rodolfo, (2005), **Investigación de Mercados**, Editorial Plaza y Robles, pg. 153.

ZIKMUND, W. (1999), **Investigación de Mercados**, (6ª Ed), México: Prince-Hall Hispanoamericana S.A. de C.V. pg. 61, 77.

Páginas WEB

➤ Servicio en línea de encuestas (freeonline), www.freeonlinesurvey.com
Consultada en 2007-08-02.

➤ <http://www.monografias.com/trabajos7/anfi/anfi.shtml>, Consultada en 2007-01-12.

➤ <http://www.monografias.com/trabajos14/propiedadmateriales/propiedadmateriales.shtml>, Consultados en 2007-01-12

➤ Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe. www.un.org/spanish, Consultado en 2008-03-01

➤ <http://www.itox.mx/Servicios/drandresproyectos.html>, Consultado en 2008-02-15

➤ <http://iies.faces.ula.ve/IIICurso/IIICurso.pdf>., Consultado en 2008-03-05

➤ <http://www.itox.mx>, Instituto Tecnológico de Oaxaca, Consultado en 2008-02-29

➤ <http://www.oea.org>, Memorias VI Curso Interamericano en el Ciclo de Vida de los Proyectos de Inversión, OEA , 1992, Consultado en 2008-02-28.

➤ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/48/perfilconsu.htm>, Consultado en 2007-10-08

-  <http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/83E0BC84-95AF-40BA-89AC-8412DDB6C2F1/0/FINANCIERO.doc>, Consultado en 2007-12-03
-  http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluacion_de_inversiones/default2.asp, Consultado en 2008-01-15.
-  http://www.wikipedia.org/wiki/Cocina_mediterránea, Consultado en 2007-10-11
-  http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/alvarez_l_m/capitulo2.pdf, Consultado en 2007-10-11.
-  <http://www.hospitalitas.com.mx> , Consultado en 2007-10-11.
-  <http://www.restaurant.org.usa> Apfel, I. Park Avenues (Restaurants USA), Consultado en 2007-10-11.
-  <http://www.nassirsapag.cl> Consultado en 2008-01-12
-  <http://www.restaurantes.com.ec> Consultado 2007-11-20
-  <http://www.fomenweb.com/revista/1239/reportaje/el-negocio-de-los-tenedores/> Consultado 2008-05-30
-  http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=227442 Consultado 2008-05-30