



FACULTAD DE POSTGRADO
PREFACTIBILIDAD PARA LA ADOPCIÓN DE LA
MODALIDAD DE RESTAURANTE EN POLLOLANDIA
PUENTE EN LA CIUDAD DE CHOLUTECA

SUSTENTADO POR:

HIGDA ISBETH MARTÍNEZ RODRÍGUEZ

MARIA FERNANDA MADRID OHARA

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS, C.A.

OCTUBRE 2021

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR
MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA
DESIREE TEJADA CALVO**

**DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO
ANA DEL CARMEN RETTALLY**

**PREFACTIBILIDAD PARA LA ADOPCIÓN DE LA
MODALIDAD DE RESTAURANTE EN POLLOLANDIA
PUENTE EN LA CIUDAD DE CHOLUTECA**

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
VIANNEY PATRICIA VILLALTA RIVERA**

**MIEMBROS DE LA TERNA:
PABLO MOYA (COORDINADOR)
JAVIER DELCID (MIEMBRO 1)
MARIO GALLO (MIEMBRO 2)**



FACULTAD DE POSTGRADO

**PREFACTIBILIDAD PARA LA ADOPCIÓN DE LA MODALIDAD
DE RESTAURANTE EN POLLOLANDIA PUENTE EN LA CIUDAD DE
CHOLUTECA**

**Higda Isbeth Martínez Rodríguez
Maria Fernanda Madrid Ohara**

Resumen

El presente estudio se centra en la prefactibilidad para la adopción de modalidad restaurante en la empresa Pollolandia Puente, generando así un valor agregado y que este se refleje en el incremento de las ventas mensuales, mismas que se vieron afectadas a partir del crecimiento de competidores. Se realizó bajo el enfoque mixto, con un alcance descriptivo y un diseño no experimental transversal, aplicando los instrumentos y técnicas como la entrevista, encuesta y observación directa para obtener los datos cuantitativos y cualitativos, mediante un muestreo probabilístico. Como parte de la estructura de la investigación se elaboró un análisis de mercado, técnico y financiero de los cuales se rescataron que el nivel de aceptación por el cambio de modalidad dado por la población de estudio fue del 95% que, a su vez, se reflejan en una viabilidad financiera satisfactoria. Por otro lado, en el análisis técnico se extrajo el valor de la inversión y los requerimientos necesarios para la adopción de modalidad. La demanda potencial obtenida del proyecto fue aceptable, no obstante, se tienen que aplicar estrategias de mercado para asegurar la captación del mercado objetivo.

Palabras claves: (demanda, franquicia, Pollolandia, prefactibilidad, restaurant.



GRADUATE SCHOOL

**PREFACTIBILIDAD PARA LA ADOPCIÓN DE LA MODALIDAD
DE RESTAURANTE EN POLLOLANDIA PUENTE EN LA CIUDAD DE
CHOLUTECA**

**Higda Isbeth Martínez Rodríguez
Maria Fernanda Madrid Ohara**

Abstract

This study focuses on a pre-feasibility for the adoption of restaurant modality in the company Pollolandia Puente, thus generating added value and that this is reflected in the increase in monthly sales, which were affected by the growth of competitors. It was carried out under a mixed approach, with a descriptive scope and a non-experimental cross-sectional design, applying techniques and instruments such as interviews, surveys, and direct observation to obtain quantitative and qualitative data, through probability sampling. As part of the research structure, a market, technical and financial analysis was carried out, from which it was found that the level of acceptance for the change of modality given by the study population was 95%, which, in turn, reflected in satisfactory financial viability. On the other hand, in the technical analysis the value of the investment and the necessary requirements for the adoption of the modality were extracted. The potential demand obtained from the project was acceptable, however, market strategies have to be applied to ensure the capture of the target market.

Keywords: (demand, franchise, Pollolandia, pre-feasibility, restaurant)

DEDICATORIA

A Dios, que en su amor y misericordia me ha otorgado salud, conocimientos, sabiduría y recursos para poder lograr los diferentes anhelos de mi corazón conforme a su voluntad, tiempo y propósito. A mi esposo Danilo González que con su amor incondicional me ha apoyado en cada proyecto que realizó y me ha dado la motivación necesaria para lograr superarme siempre, así mismo a mis hijas Nahomy González y Amelia González, que son la razón de mi inspiración, dándome la fuerza para dar lo mejor de mí cada día y vean en mí un ejemplo a seguir. A mis padres Igda y Julio Martínez que en su infinito amor nunca han dejado de alentarme y siempre tienen sus brazos extendidos para apoyarme cuando lo necesito, como también a mis hermanos Julio y Daniel Martínez y a la Familia González Ardón quienes han estado presente en este camino dándome el apoyo necesario.

Higda Isbeth Martínez Rodríguez

A Dios, quién me ha dado la dicha de atravesar esta linda aventura llamada “vida”, me ha acompañado en cada paso que doy y me ha brindado las herramientas necesarias para llegar hasta donde estoy ahora. A mis padres por ser los pilares que me sustentan mi ser desde todos los puntos de vista. A mis hermanas por ser las principales creadoras de risas, momentos únicos y reguladoras emocionales por excelencia. A la empresa conjunta Inversiones Madrid Ordoñez por ser mi escuela de experiencia empresarial.

Maria Fernanda Madrid Ohara

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestro equipo de amigas, quienes han convertido el proceso que conlleva la maestría en un recorrido ameno. A todos los profesores que basados en su experiencia nos brindaron las herramientas necesarias para enriquecer nuestro conocimiento. A nuestra asesora Patricia Villalta por guiar, transmitir sus conocimientos y brindarnos apoyo académico para la culminación de nuestro proyecto. En general, a todos los amigos y conocidos que estuvieron presentes en este camino.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ix
ÍNDICE DE ECUACIONES.....	xvii
TABLA DE ANEXOS.....	xvii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes del problema.....	2
1.3 Definición del problema	3
1.3.1 Enunciado del problema	3
1.3.2 Formulación del problema.....	4
1.3.3 Preguntas de investigación	4
1.4 Objetivos del proyecto.....	5
1.4.1 Objetivo general	5
1.4.2 Objetivos específicos	5
1.5 Justificación.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Análisis de la situación actual.....	7
2.1.1. Análisis del macroentorno	7
2.1.2. Análisis del microentorno.....	9
2.2. Conceptualización.....	14
2.2.1. Marca	14
2.2.2. Franquicia	15
2.2.3. Restaurante	19
2.2.4. Comida rápida.....	20

2.2.5. Preferencia del consumidor	20
2.3. Teorías de sustento	21
2.3.1. Estudio de prefactibilidad.....	21
2.4. Metodologías aplicadas.....	39
2.5 Instrumentos.....	42
2.5.1. Cuestionario.....	43
2.5.2. Guía de entrevista	43
2.5.3. Diario de observación.....	44
2.6 Marco legal	44
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	46
3.1 Congruencia metodológica	46
3.1.1 Matriz metodológica.....	46
3.1.2 Esquema de variables de estudio	47
3.1.3 Operacionalización de las variables	48
3.2 Enfoque y métodos	50
3.3 Diseño de la investigación.....	50
3.3.1 Población	51
3.3.2 Muestra	52
3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados.....	52
3.4.1 Técnicas	52
3.4.2 Instrumentos elaborados	53
3.4.3 Procedimientos	54
3.5 Fuentes de información.....	55
3.5.1 Fuentes primarias.....	55
3.5.2 Fuentes secundarias	55

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	56
4.1 Informe de proceso de recolección de datos.....	56
4.2 Resultados y análisis de las técnicas aplicadas.....	56
4.2.1. Cuantitativas: Resultados de la encuesta.....	57
4.2.2. Cualitativas: entrevista y observación directa.....	67
4.3 Resultados y análisis encontrados con otras técnicas.....	72
4.3.1 Listado de maquinaria y equipo.....	72
4.3.2. Utensilios y accesorios de cocina.....	72
4.3.3. Plano de distribución actual.....	73
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
5.1. Conclusiones.....	74
5.2. Recomendaciones.....	76
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	77
6.1 Estudio de prefactibilidad para la adopción de la modalidad restaurante en Pollolandia Puente en la ciudad de Choluteca.....	77
6.2 Introducción.....	77
6.3 Justificación de la propuesta.....	78
6.3.1 Antecedentes.....	78
6.3.2 Importancia del estudio de prefactibilidad.....	78
6.4 Alcance de la propuesta.....	78
6.4.1 Objetivo general.....	78
6.4.2 Objetivos específicos.....	79
6.5 Descripción general de la propuesta.....	79
6.6 Desarrollo.....	80
6.6.1 Análisis interno Pollolandia Puente.....	80

6.6.2 Estrategias de mercado propuestas	84
6.6.3 Estudio técnico	89
6.6.4 Estudio financiero.....	108
6.7 Medidas de control	119
6.8 Cronograma de implementación.....	124
6.9 Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta.....	125
BIBLIOGRAFÍA	127
GLOSARIO.....	131
ANEXOS.....	132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz Metodológica.....	46
Tabla 2. Operacionalización de Variables	48
Tabla 3. Precios Pollolandia Puente en relación con los competidores.	71
Tabla 4. Estrategias de mercado propuestas.	85
Tabla 5. Capacidad de producción Pollolandia Puente.....	91
Tabla 6. Proceso productivo de Pollolandia Puente.....	93
Tabla 7. Descripción de proceso de servicio al cliente en restaurante.....	95
Tabla 8. Descripción de proceso de servicio al cliente por pedidos en plataforma web. ..	96
Tabla 9. Descripción de puestos, Pollolandia Puente.	98
Tabla 10. Maquinaria y equipo	100
Tabla 11. Accesorios de cocina	101
Tabla 12. Acondicionamiento del local	102
Tabla 13. Personal adicional requerido.....	104
Tabla 14. Materia prima requerida.....	104
Tabla 15. Tamaño del almacenamiento	106
Tabla 16. Tiempo de recepción de inventario.....	106
Tabla 17. Rotación de inventario.....	107

Tabla 18. Inversión total	107
Tabla 19. Demanda potencial anual	109
Tabla 20. Precio de venta por producto	110
Tabla 21. Proyección de ventas anuales.	110
Tabla 22. Costo de materia prima Anual	111
Tabla 23. Costo de mano de obra anual.....	112
Tabla 24. Costos indirectos de fabricación anuales	112
Tabla 25. Costos de operación anuales.	113
Tabla 26. Punto de Equilibrio por unidades de pollo producidas mensuales	113
Tabla 27. Estados de Resultados Projectados	114
Tabla 28. Flujo de caja operacional	116
Tabla 29. Cálculo del valor presente neto, tasa interna de retorno y período de recuperación de la inversión.	117
Tabla 30. Análisis de sensibilidad	118
Tabla 31. Evaluación de aspectos	121
Tabla 32. Agenda para desarrollar quincenalmente.....	123
Tabla 33. Agenda para desarrollar trimestralmente.....	123
Tabla 34. Cronograma de implementación.....	124
Tabla 35. Tabla de Concordancia	125
Tabla 36. Costo de materia prima por año en base a unidades de pollo.	149
Tabla 37. Cálculo Costo/Beneficio	152
Tabla 38. Escenario Optimista.....	153
Tabla 39. Escenario Pesimista	154
Tabla 40. Rendimientos de productos.....	158
Tabla 41. Inventario diario.....	159
Tabla 42. Control, recepción e historial de consumo.....	160

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de valor restaurante.....	14
--	----

Figura 2. Pirámide de Maslow	23
Figura 3. Función de la demanda.....	27
Figura 4. Estructura de análisis de mercado.	40
Figura 5. Franquicias propuestas en estudio de viabilidad.	42
Figura 6. Esquema de Variables de Estudio	47
Figura 7. Etapas del diseño de investigación	51
Figura 8 Situación laboral.....	57
Figura 9. Situación laboral y estado civil.....	58
Figura 10. Consumo en Pollolandia Puente.	58
Figura 11.Aspectos según nivel de Satisfacción.....	59
Figura 12.Nivel de satisfacción productos de Pollolandia.....	60
Figura 13.Probabilidad que consuman en Pollolandia Puente.....	61
Figura 14.En orden de importancia, lo más relevante que se busca en un sitio donde venden alimentos.	61
Figura 15.Restaurante en el que consume con más frecuencia pollo frito y asado.	62
Figura 16.Razón por la cual basa su elección de consumo en un restaurante.	63
Figura 17.Disposición a consumir en Pollolandia Puente como restaurante.	63
Figura 18.Frecuencia de consumo en Pollolandia Puente como restaurante.	64
Figura 19.Producto de interés para consumir en Pollolandia Puente como restaurante. ..	65
Figura 20.Aspectos de Pollolandia Puente considerándolo como restaurante.....	66
Figura 21.Medios de promoción preferidos por los clientes para apertura de Pollolandia Puente como restaurante.	67
Figura 22.Proceso para apertura de restaurante con franquicia de Pollolandia.	68
Figura 23.Plano de distribución actual Pollolandia Puente.	73
Figura 24. Análisis FODA Pollolandia Puente.	80
Figura 25. Ubicación de Pollolandia Puente.....	90
Figura 26. Diagrama de procesos productivos Pollolandia Puente.....	92
Figura 27. Proceso de Servicio atención al cliente	94
Figura 28 Proceso de atención al cliente por entregas a domicilio.....	96
Figura 29.Organigrama interno Pollolandia Puente.....	97
Figura 30. Planos de distribución propuesto.....	103

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Punto de equilibrio	114
Ecuación 2. Cálculo de la Tasa de Descuento	117
Ecuación 3. Análisis coste beneficio	119

TABLA DE ANEXOS

Anexo 1. Carta de Autorización por empresa	132
Anexo 2. Entrevista.....	134
Anexo 3. Encuesta	136
Anexo 4. Guía de Observación	139
Anexo 5. Resultados de herramientas.	141
Anexo 6. Fotografías de la competencia.....	143
Anexo 7. Cotizaciones de Maquinaria.	144
Anexo 8. Perfil de puestos	146
Anexo 9. Costo de Materia Prima.....	149
Anexo 10. Cálculo del Costo Beneficio.....	152
Anexo 11. Análisis de Sensibilidad	153
Anexo 12. Reporte de productos no convencionales	155
Anexo 13. Bitácora de mantenimientos	156
Anexo 14. Tabla de rendimientos.	158

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

La industria de los alimentos con el transcurso de los años ha revolucionado, creando modelos de negocio culinarios que han venido a satisfacer las necesidades y gustos de los consumidores, por lo que, los especialistas en este sector han invertido arduas horas de trabajo desarrollando nuevas recetas y productos para cubrir la demanda. Las franquicias han tenido un impacto económico a nivel global, esto se refleja en la creación de aproximadamente 2.6 millones de empresas franquiciadas aportando con ello más de 29 millones de empleos, con esto contribuyendo al crecimiento económico de las naciones (España, 2019).

Actualmente en Honduras, este modelo de negocio tiene bastante auge, por lo cual Pollolandia Puente operando bajo la modalidad de ventanilla tiene una fuerte competencia entre los antiguos franquiciados, nuevos competidores entrantes y los comercios que venden productos sustitutos, a raíz de la pandemia del COVID-19; por lo cual el objeto de la investigación, es adoptar el cambio de modalidad a restaurante, generando así un valor agregado y éste se vea reflejado en el incremento de las ventas mensuales, por medio de un estudio de viabilidad de mercado, técnica y financiera.

Por lo cual mediante la aplicación de los diferentes instrumentos y técnicas de investigación, se obtuvo como resultado que la población objeto está dispuesta a realizar consumo frecuente del producto, al efectuarse la adopción de restaurante, información que permitió estimar la demanda potencial y estrategias para mantener a esta, requerimientos técnicos para contar con la capacidad instalada y administrativos para brindar una mejor experiencia de atención al cliente, como también los cambios necesarios para el acondicionamiento del local, aspectos que fueron

fundamentales para determinar la inversión total del proyecto. Con los datos anteriormente descritos, se procedió a realizar proyecciones a cinco años, en la cual se calculó la viabilidad del estudio por medio de indicadores financieros; información que resultó de utilidad para elaborar una propuesta de los controles que se deben implementar en cada uno de los factores, que tengan un impacto económico en los diferentes estudios y una guía del programa de ejecución para realizar la adopción de modalidad.

1.2 Antecedentes del problema

En Honduras, el consumo de pollo frito es una tendencia que ha ido aumentando con el paso de los años, el estudio “consumo de comida chatarra en escolares” por Carías et al (2020) concluye que el pollo frito se encuentra en la tercera posición de preferencia de consumo de los niños quienes en un 39.6% comen una porción diaria de pollo, lo que a su vez se puede trasladar a una costumbre en los hogares en general. Al seguir aumentando la demanda de este tipo de producto, serán más los comercios dedicados a este rubro.

Pollolandia, es uno de los restaurantes más populares dedicados a la venta de pollo en Centroamérica teniendo más de 800 puntos entre Nicaragua, Guatemala, Costa Rica y Honduras. Contando, además, con más de 20 años de experiencia ofreciendo su amplio menú de alimentos (Pollolandia, 2016). Este éxito ha sido atribuido a su modelo de expansión, por medio de franquicias lo cual ha permitido lograr independencia económica de los inversionistas que decidan ser parte de ellas y el reconocimiento de la marca a nivel internacional.

Brinda a sus franquiciados asesoría inicial con procedimientos, manuales administrativos y operativos, publicidad constante y control de calidad. Permiten con eso, la mejora continua de la marca para aumentar su competitividad en el mercado.

Ofrece varias modalidades de operación para la venta de pollo frito y asado. Pollolandia Puente ubicada en Barrio Cruz, salida al norte de Choluteca su apertura fue en el año 2017, cuya operación desde entonces, es la modalidad “para llevar” refiriéndose a la misma como una “ventana”, esto quiere decir, que no ofrece el servicio a sus clientes de comer adentro del establecimiento y tampoco se encarga de cocinar en el punto de venta. Recibe todo producto terminado de uno de los restaurantes de Pollolandia cercanos, lo que hace un protocolo adicional para la movilización de este, de un lugar a otro durante todo el día. Actualmente labora con una sola persona quién se encarga de la atención y venta del producto.

Las ventas de Pollolandia en modalidad de ventana desde su apertura hasta el año 2019 se mantenían en un promedio de L.140,000 mensuales, lo que aproximadamente equivale a 850 pollos. A raíz de la pandemia COVID-19 se ha visto el incremento de competencia en los alrededores de Pollolandia Puente con la misma modalidad de ventana. En consecuencia, se ha contabilizado un decremento en las ventas de este punto que históricamente se habían mantenido aceptables. Ahora tiene un promedio de L.127,746 mensuales en las ventas lo es equivalente a un promedio 600 pollos.

1.3 Definición del problema

1.3.1 Enunciado del problema

A raíz de la pandemia del COVID-19, el comercio de manera general se vio afectado en sus inicios por el cierre total y obligatorio dispuesto por las autoridades sanitarias del país, restringiendo la movilización de las personas y con ello, conteniendo la propagación del virus.

Para el mes de mayo del año 2020, las autoridades empezaron a poner en marcha el plan piloto para la reapertura del comercio. Los restaurantes y puntos de ventas fueron uno de los primeros en reactivar sus servicios, exigiendo por parte de las autoridades gubernamentales contar

con las medidas de bioseguridad establecidas. Debido a ello, muchas empresas han optado por reinventarse en la forma de operar en sus actividades para poder conservarse y tratar de recuperar el decrecimiento como resultado del cierre temporal de sus negocios.

La resiliencia ha sido uno de los valores más utilizados durante esta etapa, dando lugar a la creación de nuevas fuentes de ingresos económicos por parte de emprendedores. Esto ha aumentado la competencia dentro de varias industrias, siendo la más cotizada la industria alimenticia. Además, la venta y compra de pollo frito es una de las actividades más comunes entre los habitantes de la ciudad de Choluteca y prueba de esto, es la cantidad de puntos dedicados a esta ocupación que son aproximadamente 39 establecimientos (Google, n.d.).

1.3.2 Formulación del problema

Pollolandia Puente y sus competidores cercanos cuentan con modalidad de ventana, eso los ubica en un nivel competitivo de servicio muy similar. Es necesario entonces para la empresa, la creación de un nuevo valor de atención para tomar ventaja competitiva frente a sus competidores. Ese nuevo valor deseado abre paso a la posibilidad de invertir en Pollolandia Puente para el cambio de su modalidad.

¿Cuál es la prefactibilidad de mercado, técnica y financiera para que Pollolandia Puente adopte la modalidad de restaurante, generando así un valor agregado y que, a su vez, se mire reflejado en el incremento de las ventas mensuales?

1.3.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las estrategias de mercado que Pollolandia Puente necesita para cambiar de modalidad de ventana a restaurante?

2. ¿Cuáles son los requerimientos técnicos necesarios para el cambio de modalidad de ventana a restaurante en Pollolandia Puente?

3. ¿Cuál es el impacto financiero que tendrá Pollolandia Puente al hacer cambio de modalidad de ventana a restaurante?

1.4 Objetivos del proyecto

1.4.1 Objetivo general

Determinar por medio de un estudio de prefactibilidad, la viabilidad de la adopción a modalidad de restaurante en la franquicia Pollolandia Puente Choluteca con el fin de incrementar el promedio de ventas generadas mensualmente.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Determinar las estrategias de mercado que Pollolandia Puente necesita para cambiar de modalidad de ventana a restaurante.
2. Determinar los requerimientos técnicos en Pollolandia Puente necesarios para cambiar de modalidad de ventana a restaurante.
3. Analizar el impacto financiero que tendrá Pollolandia Puente al hacer el cambio de modalidad de servicio.

1.5 Justificación

La pandemia por COVID-19 permitió la creación de nuevas empresas a nivel nacional y específicamente en Choluteca. La industria alimenticia según la Cámara de Comercio del Sur (2020), fue uno de los sectores con mayor resiliencia, ya que durante los toques de queda el 49.2% de las empresas dedicadas a la alimentación se mantuvieron en operaciones y por ende es una de las industrias preferidas por los nuevos empresarios, quienes incursionaron en este rubro de manera

formal e informal incrementando la competencia de los restaurantes establecidos previos a la pandemia.

Ahora bien, dentro de la industria existen también muchas ramas de las cuales unas suelen ser más atractivas que otras, en este caso se toma el ejemplo del pollo frito. La venta de pollo frito es una actividad que ha crecido muy rápidamente en la zona sur, existiendo cerca de 39 establecimientos solo en el municipio de Cholulteca dedicados a esta actividad. Por lo que cada establecimiento debe tomar en cuenta la presión competitiva a la que están expuestos.

Para Pollolandia Puente es de suma importancia el mantenerse en crecimiento sin importar el incremento en la competencia. Con el estudio de prefactibilidad, se le brindará a la empresa un panorama sobre el cual podrá basar una decisión clave para la adopción de la modalidad de restaurante como respuesta a la presión competitiva. Además, le dará la pauta para futuros cambios en las operaciones de esta modalidad.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Análisis de la situación actual

2.1.1. Análisis del macroentorno

2.1.1.1. Factores demográficos

La ciudad de Choluteca actualmente cuenta con una extensión territorial de 1,069 km² conformado por 25 aldeas y 407 caserío según censo del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), con una población proyectada para 2021 de 171,016 habitantes. A nivel municipal, la alta sensibilidad revela condiciones demográficas que la hacen vulnerable, como la dependencia de la población menor de 15 años y mayor de 65, para efectos del estudio realizado es muy importante tomar en consideración datos demográficos que apoyará al desarrollo del estudio.

2.1.1.2. Factores económicos

Según investigaciones realizadas por la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), en el primer semestre del año 2020 las actividades económicas que constituyen los ingresos en los hogares de la población en un 24% por medio de actividades de servicios, 20% al comercio en la venta al por mayor y menor, teniendo los resultados mayormente significativos complementando con el turismo en un 17% y a su mismo nivel las actividades de cultivo y campo en la educación. (Espinoza, 2020).

Es importante hacer mención, que esta región contribuye significativamente al producto Interno Bruto (PIB) de la nación.

A raíz del COVID-19, se vio afectada la actividad comercial a nivel nacional y Choluteca no ha sido la excepción por la resiliencia a nivel empresarial, impactando directamente la industria de las comidas en un 43%, por tal motivo, la tasa de desempleo aumentó de en un 11% en los

meses de marzo a mayo. Consecuencia de ello las personas de esta región han visto la necesidad de emprender negocios de manera formal e informal y se registran en la Cámara de Comercio e Industria del Sur 503 empresas, registradas de manera formal hasta el último trimestre del año 2020. (Valeriano & Manzano Brenes, 2020)

2.1.1.3. Factores tecnológicos

En cuanto al desarrollo tecnológico, en la actualidad es una región que se ha visto beneficiada por las diferentes empresas de telecomunicaciones instaladas en la zona que han ampliado su cobertura abarcando gran mayoría del departamento, ofreciendo servicios de acuerdo con la capacidad de pago del usuario, fomentando con que las empresas puedan contar con mejores recursos para el desarrollo de sus operaciones. En la empresa esto se refleja en la necesidad de optar por procesos cada vez más automatizados, por ejemplo: el uso de plataformas para facturación, control de inventarios, monitoreo de transacciones y métodos de pagos sin contacto.

A su vez, la marca Pollolandia ha intentado tener una participación de manera activa en las redes sociales que es uno de los campos estratégicos para el reclutamiento de clientes potenciales.

2.1.1.4. Factores políticos y sociales

En los últimos años, el Gobierno ha enfrentado muchos casos de corrupción y escándalos internacionales, como lo indica un informe de la PNUD América Latina y el Caribe, no han dejado una buena imagen del país para efectos de inversión extranjera y local; el cual crea una incertidumbre en la población debido a que no tiene una estabilidad política que logre que se sientan con seguridad de poder hacer apertura a nuevas líneas de negocios que contribuyan con el crecimiento económico (PNUD, 2020). En general, a pesar del malestar social en Honduras comparado con otros países de América Latina, no es considerado tan grave, debido a que las partes principales para llevar a cabo una conciliación son el gobierno y el pueblo.

Cholulteca, es considerado uno de los municipios que en su mayoría pertenecen al partido de oposición frente al gobierno actual, dejando latente la interrupción de la economía por medio del bloqueo de las principales carreteras. Pollolandia Puente es víctima indirecta de la inestabilidad política, ya que al haber desacuerdos entre el partido de oposición y el actual gobierno se crean más interrupciones en el paso de peatones y vehículos, paralizando por períodos de tiempo las ventas del establecimiento.

2.1.1.5. Factores medioambientales

El departamento de Cholulteca enfrenta la mayoría de su tiempo una exposición alta en sus cambios climáticos, con la presencia de ambientes calurosos, fríos, y secos en ciertas temporadas. La mayoría de los municipios cuando se presentan situaciones naturales como huracanes, tormentas tropicales son altamente vulnerables ante estas, colocando a la población rural en riesgo.

Cholulteca, además es uno de los departamentos que contiene clima óptimo para cierto tipo de cultivos lo que lo hace atractivo por su potencial económico. (Siles et al., 2020) La industria alimenticia toma ventaja de esto ya que, al haber mayores cultivos en la ciudad, se incrementa la economía en la zona logrando el desarrollo de los restaurantes dentro de la ciudad, incluidos los dedicados a la venta de pollo frito y asado.

2.1.2. Análisis del microentorno

En el análisis de micro entorno se pretende identificar la fortaleza y el nivel de competencia que se encuentra en una empresa de una industria determinada (Peteraf & Strickland, 2012). A continuación, el estado del micro entorno de Pollolandia Puente como ventana en la ciudad de Cholulteca.

2.1.2.1. Cinco fuerzas de Porter

Proveedores

Los proveedores de Pollolandia son en general exclusivos, logrando así un trato especial y productos diferenciados a la mayoría de los negocios dedicados a la venta de pollo frito, esto hace que el poder de negociación con sus proveedores sea fuerte y la descripción de los mismos es:

a) CADECA: Empresa dueña de la marca y proveedora de la mayoría de la materia prima necesaria para la producción diaria de Pollolandia. Hace llegar: pollo crudo, sazónadores especiales, todos los empaques, material promocional, aceites y productos varios relacionados a la preparación de los alimentos.

b) Embotelladora la Reina: En la zona sur y específicamente en Cholulteca, es la empresa cuyo producto principal de distribución es la marca Pepsi tiene un contrato de exclusividad con la marca Pollolandia, haciendo a los restaurantes, vendedores exclusivos de Pepsi.

c) Agua La Gotita: Provee agua purificada a muchos de los establecimientos de Pollolandia y aunque no hay contrato establecido previamente y es decisión del franquiciado elegir, mantienen una relación de lealtad ambas empresas. En este caso, la fuerza es débil, ya que depende mucho de la percepción y preferencia del franquiciado.

d) Tropigas y Dagas: Empresas que hacen la entrega a cada punto del gas para poner en marcha las máquinas de frituras y hornos de Pollolandia. Cuentan con un nivel de negociación bajo, ya que existen varios proveedores de gas que están continuamente en competencia de precios y servicios.

Clientes

Los clientes de Pollolandia son en general, peatones minoristas que circulan frecuentemente por los puntos en que se establecen los restaurantes. Son personas laboralmente activas que cuentan con poco tiempo libre y que valoran la calidad del producto que consumen.

La marca Pollolandia se centra en abarcar estos clientes ubicándose en puntos estratégicos muy concurridos por peatones, es por eso, que sus restaurantes están en mercados, plazas y cerca de paradas de buses.

Competidores

Los competidores de Pollolandia se dividen en dos:

Antiguos franquiciados de Pollolandia: Son las empresas que alguna vez pertenecieron a la marca Pollolandia y que decidieron crear una marca propia, existen dos marcas con negocios en Cholulteca que pertenecen a este tipo de competidores. Estos manejan un modelo muy parecido a Pollolandia en cuanto a calidad, servicio y preferencia de ubicación, lo que representa para Pollolandia una fuerte competencia de su parte.

Competidores totalmente nuevos: Un fenómeno debido a la pandemia por COVID-19 y producto de la resiliencia de la población, fue el incremento de negocios nuevos por parte de emprendedores de la zona sur, siendo la industria alimenticia una de las más comunes. Los competidores totalmente nuevos pertenecen a estas personas que decidieron emprender con marcas nuevas. Es el tipo más común de competencia que tiene Pollolandia, ya que la mayoría de los establecimientos de pollo frito en Cholulteca pertenecen a este tipo de competidores, pero que a su vez no se considera fuerte por la diferencia de procesos.

Nuevos Entrantes

El pollo frito es uno de los menús activos en la dieta de la zona sur y las recetas de pollo frito también están virilizadas. Muchos de los nuevos emprendedores incluyen recetas caseras para la preparación de pollo frito y venta de éste, siendo en muchos casos el producto que representa el 80% de la venta de los establecimientos de comida.

Ha surgido también una modalidad de casetas en las que los emprendedores tienen un solo punto de producción y ubican varias casetas alrededor de la ciudad distribuyendo así solamente el producto terminado. Se considera que el nivel de competencia en la venta de pollo frito por los nuevos entrantes es alto, ya que puede afectar en volumen al establecimiento de Pollolandia más cercano.

Sustitutos

Un estudio elaborado a nivel nacional por Carías et al., (2020) llamado “Consumo de comida chatarra en escolares” reveló que las comidas chatarras más consumidas por los niños en edad escolar son: pizza, hamburguesas y pollo frito. Por ende, se deduce que los hábitos alimenticios de los padres son similares. En Choluteca existen dos grandes marcas dedicadas a la venta de pizza (Pizza Hut y Little Ceaser) y tres dedicadas a la venta de hamburguesas (Bigos, Wendy’s y Burger King) ubicados a pocos kilómetros de dos establecimientos de Pollolandia siendo entonces los principales competidores indirectos del rubro del pollo frito. Cabe destacar que existen más competidores menos fuertes, pero siempre influyentes en la decisión de compra de los consumidores que son las golosinas variadas como enchiladas, tacos, burritas, etc.

2.1.2.2. Análisis interno de Pollolandia Puente

Análisis FODA

Un análisis FODA como lo indican Peteraf & Strickland (2012), es “una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y amenazas externas a su bienestar futuro” (p.101). Brinda un panorama general para que la empresa se centre en sus oportunidades y aumentar su nivel competitivo en el mercado. Dentro del análisis FODA se pueden identificar los aspectos en donde una empresa puede centrarse para generar una competencia más sólida frente a sus rivales. Además, es un instrumento base para evaluar las amenazas y preparar a la empresa para poder crear estrategias que le permitan disminuir el impacto de estas.

Para Peteraf & Strickland (2012), una de los objetivos principales para construir el análisis FODA de una empresa, es el de poder visualizar las oportunidades “oro” antes que lo hagan sus rivales, de este modo la empresa podrá saber si está capacitada para poder tomar esa oportunidad y desarrollarla con anticipación.

Cadena de valor

La cadena de valor para Peteraf & Strickland (2012), es el instrumento que “identifica las actividades primarias, crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas” (p. 107). La cadena de valor de Pollolandia Puente está representada en la Figura 1: se divide en dos apartados para poder lograr el margen.

Actividades principales: Son todas las actividades realizadas por la empresa que generan valor para el cliente. Dentro de estas generalmente se ubican: ventas, servicio al cliente, marketing, logística, sala, etc. Estas actividades varían de acuerdo con la industria con que se está tratando.

Actividades de apoyo: Estas facilitan y ayudan a la mejora de las actividades principales. También varían de acuerdo con la empresa y generalmente incluye los departamentos de recursos humanos, finanzas, administración, tecnología y abastecimiento.

A continuación, un ejemplo de una cadena de valor de un restaurante:



Figura 1. Cadena de valor restaurante

Fuente: (Elaboración propia, 2021)

2.2. Conceptualización

2.2.1. Marca

La marca según Ana Isabel Jiménez Zarco et al. (2015) representa para la empresa “un activo fundamental en el diseño de estrategias de diferenciación, posicionamiento e internacionalización” (p. 11). Mientras para el consumidor es “un agente con el que se identifica y

establece relaciones fundamentadas en la confianza y el compromiso” (p.11). Es por eso que hoy en día, las empresas brindan principal atención en mantener o mejorar la percepción de la marca frente a los competidores.

En el nivel de gastronomía, es muy importante el pensar en la marca desde un punto de vista de producto y de utilidad. Los consumidores cuando se refieren a cada restaurante, piensan de inmediato en la calidad, precio, aspecto del producto, así como en el aspecto, comodidad y ubicación del establecimiento (Campos et al., 2018, p.40).

2.2.2. Franquicia

2.2.2.1. Origen de franquicias

El origen de las franquicias se remota a siglo XI en donde se otorgaban cartas francas a los caballeros, con las cuales les daban el beneficio de conquistar y sacar el provecho financiero de las tierras que conquistaban (García Millán, 2017). Eran sinónimo de “privilegio”, ya que se les brindaba el conocimiento necesario para poder llevar a cabo la conquista y recibían consejos de explotación económica del nuevo territorio (García, 2020). A mediados del siglo VXII nace se da formalmente el origen de la palabra franquicia significando una concesión de derechos permitiendo la movilización de un producto de un lugar a otro (Aché, 2017).

Con el tiempo y con el desarrollo del comercio, la idea de franquicia fue cambiando hasta ser como actualmente se conoce: es un contrato por el cual el franquiciado invierte dinero y recursos en el negocio, con el objetivo de recuperar y generar más beneficios que los invertidos (Peteraf & Strickland, 2012), mientras que el franquiciante logra una expansión de mercado sin inversión ofreciendo a franquiciado dos factores claves, el know how y la marca (García, 2020).

En el año de 1956, hicieron una apertura de un restaurante A&W en Canadá, el cual mantuvieron bajo el esquema de franquicia hasta el año de 1972 cuando concedieron la propiedad y operación de forma independiente a Estados Unidos.

Así mismo en el año de década de 1950, Raymond Albert Kroc creador de la cadena de restaurantes McDonald's atribuido como el fundador de la industria de franquicia moderna, adoptando y poniendo en práctica los conceptos de calidad y consistencia basados en elementos fundamentales como:

- Establecer una marca global.
- Transferencia de tecnología.
- Capacitación.
- Asistencia técnica de forma permanente.
- Generación de manuales de operación.
- Publicidad, entre otras.

Creando con ello el cambio no solo en la naturaleza de la industria del servicio, si no también, la del procesamiento de los alimentos (Aché, 2017).

2.2.2.2. Tipos de franquicias

Los tipos de franquicia se dividen de acuerdo con su operación y al número de franquicias que se conceden a cada franquiciado. La explicación de estas es dada por Millán (2017):

Tipo de franquicia por su operación

- Franquicia de formato de negocio: Es la más común pero la más riesgosa para el franquiciador, ya que es entregado al franquiciado todos los detalles de

elaboración de producto para obtener réplicas exactas de modo que parezca operado el mismo franquiciador.

- Franquicia de distribución exclusiva: En este modelo el franquiciador vende los productos ya terminados al franquiciado quien solo se encarga de vender y distribuir de forma exclusiva los productos que ya están elaborados. Se considera uno de los modelos con más libertad para el franquiciado ya que él construye sus propias estrategias de venta.
- Franquicia de producto y de marca: El franquiciador cede al franquiciado toda la operación de la empresa, procesos de elaboración de productos, servicios y estrategia de venta. El franquiciado se encarga de todas las gestiones administrativas y operativas de la franquicia con la guía principal del franquiciados.

Tipos de franquicia por el número de franquicias

- Única: Cuando solo se le otorga al franquiciado el permiso de explotar una sola franquicia.
- Plurifranquicia: Cuando un solo franquiciado tiene la oportunidad de explotar dos o más franquicias de una sola empresa.

2.2.2.3. Aporte económico de las franquicias

El Consejo Mundial de Franquicias formado en el año 1994 con el objetivo de promover un crecimiento de esta industria a nivel internacional facilitando las mejores prácticas en la gestión de las asociaciones y llegar a lugares donde no existen actualmente, estableciéndose la misión de apoyar al desarrollo y protección de las franquicias.

Desde que se fundó este consejo ha logrado superar diferentes hitos, dentro de los más destacados es definir una propuesta de ley para los modelos de franquicia y el desarrollo de su Código de Ética.

Según la última reunión realizada en el año 2019, se determinó que el impacto económico de las franquicias se estima, aproximadamente 2.6 millones de empresas franquiciadas, aportando 29 millones de empleos en todo el mundo, contribuyendo con un crecimiento del 2.7% en el Producto Interno Bruto (PIB) en las naciones; Corea del Sur es destacado como el país con más de 4,800 marcas firmadas bajo el concepto de franquicias, sumándose Francia y Australia generando entre ellos un aproximado de \$ 400,000 millones de dólares anuales (España, 2019).

Para que este crecimiento se mantenga positivo es importante que la relación entre el franquiciador y franquiciado debe sea equilibrada como lo han logrado durante décadas alcanzando un éxito, permitiendo controles y algunas tomas de decisiones en donde los empresarios ven un modelo negocio atractivo, dando lugar a mejores operaciones y mayores oportunidades de expansión.

2.2.2.4. Franquicias de restaurantes

Las franquicias son utilizadas como una estrategia de expansión, cuyas ventajas para el franquiciador son: posicionamiento de marca, expansión de mercado, compartir riesgos, obtener socios comerciales, internacionalización, entre otros como lo indican Peteraf & Strickland (2012) en su libro “Estrategias Administrativas”, y al ser el rubro alimenticio uno de los más resilientes que como Miranda (2020) lo menciona, no resulta extraño que las empresas busquen otras alternativas como modo de supervivencia, y en ese caso las franquicias pueden ser una opción. Eso hace que estas sean populares en la operación de restaurantes. Dentro de esta industria fueron

pioneros del modelo de franquicia las empresas de comida rápida: McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken en Estados Unidos logrando un crecimiento constante (Millán, 2017).

Modalidades de servicio ventas de alimentos

Existen varias modalidades de servicio en la que se puede ubicar una franquicia, la cual depende de la estrategia a aplicar de cada franquiciado. Entre ellas se rescataron las siguientes modalidades:

Restaurante: En esta modalidad de servicio le es permitido al franquiciado procesar todos los productos y acondicionar un lugar para sus clientes dentro del establecimiento. Se logra una atención más personalizada con mayores comodidades para el consumidor.

Express: Le es permitido al franquiciado procesar todos los productos, pero con la restricción que solo se puede atender al cliente que desee producto para llevar o en autoservicio.

Ventana: Esta modalidad debe estar aliada a un restaurante del mismo franquiciado, ya que en esta no es permitido cocinar los productos dentro del establecimiento ni la entrada de los clientes al mismo. Se recibe el producto terminado de un restaurante determinado y se atiende al cliente para llevar o en autoservicio. Esta modalidad es la más limitada ya que no se le brinda al cliente una experiencia de comodidad.

2.2.3. Restaurante

Una definición breve dada por Flores (2018) es un “establecimiento público de cierta categoría en el que sirven comidas en mesas” (p.30).

Por otro lado, el Instituto Hondureño de Turismo (2006) por medio del diario la Gaceta en el Acuerdo Ejecutivo N° 030-05 amplía una definición de restaurante en el artículo 3 como la siguiente:

Comerciante individual o social cuyo giro exclusivo consista en la preparación de servicios de alimentación y bebida en forma pública y remunerada, servicios a la carta para ser consumidos de inmediato, pudiendo tener servicio de despacho para llevar. El establecimiento deberá ser permanente y contar con un área de comedor, cocina, congeladores, enfriadores y demás equipo para alimentos perecederos, área de servicios, como mínimo. (p. 45)

Cabe destacar, que existe una tendencia en los restaurantes de conversión a mono productos para garantizar la calidad del producto que es buscado por muchos consumidores (Flores, 2018).

2.2.4. Comida rápida

Para poder adoptar un alimento como “comida rápida” es necesario que cumpla cuatro características: que sea cómoda de consumir, generalmente barata, que sea de preparación rápida y que se pague antes del consumo de esta (Avalos et al., 2020). Este término se ha ido popularizando desde sus orígenes por medio de la empresa McDonald’s, quienes querían crear la menor molestia al consumidor y lograr máximo aprovechamiento de recursos de la empresa.

2.2.5. Preferencia del consumidor

Históricamente el consumidor ha sido el principal protagonista para la adaptación de los restaurantes actuales. Estos además de ofrecer productos de alta calidad deben enfocarse en conectar con los hábitos y gustos del mercado objetivo para definir la modalidad de servicio. Es un hecho también que los restaurantes de comida rápida se han viralizado debido al estrés de la población y la escasez de tiempo que normalmente tienen (Flores, 2018). A esto, Avalos et al. (2020) agrega que los restaurantes de comida rápida mantienen horarios extensos y precios

flexibles que en general se acopla a las personas con menor poder adquisitivo. Sin embargo, estos restaurantes tratan de mantener el ambiente tradicional para el confort del cliente haciendo posible la conexión de lealtad entre el consumidor y la empresa.

2.3. Teorías de sustento

2.3.1. Estudio de prefactibilidad

Chain (2011) comparte que los proyectos que involucran modificar una situación existente, como las inversiones que las empresas realizan para su modernización, requieren consideraciones muy particulares y procedimientos de trabajo específicos y diferentes. Por lo cual se analiza la variación en la creación del valor futuro que tendría que optar por una inversión en relación con el valor que se podría esperar si se mantiene la situación actual.

En la etapa de prefactibilidad como lo define Marcial Córdoba Padilla, Máster en Ciencias Económicas es un análisis que profundiza las fuentes primarias y secundarias en el estudio de mercado, detalla la tecnología que se empleara, determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto. (Córdoba, 2011)

Descrito lo anterior se realiza una evaluación profunda de las diferentes alternativas que permitan el calcular la rentabilidad de la inversión, para los cuales es necesario tomar en consideración algunos aspectos para la determinación de la prefactibilidad:

- Estudio de mercado.
- Aspectos técnicos.
- Estudio Financiero.
- Evaluación del Proyecto.

Desarrollando cada uno de los aspectos descritos, se tiene un panorama más viable para la toma de decisión en la ejecución de un determinado proyecto.

2.3.1.1. Estudio de mercado

Un estudio o investigación de mercado desde una perspectiva funcional es definida por Marte (2019) como “un proceso donde se obtiene información relevante, para la identificación de una situación de incertidumbre en la cual los gerentes quieren que sean los consumidores quienes brinden información sobre su relación con la empresa.” (p. 23). Por otro lado, Córdoba M. (2011) lo describe como el punto de encuentro entre consumidores y oferentes para llegar a un acuerdo holístico de la empresa. Además, se encarga de determinar la viabilidad de atender una necesidad en un mercado específico.

Puede ser elaborado de forma interna o externa diferenciándose por las personas que se encargan de realizarlo. Es una investigación interna cuando es elaborado por los empleados por personal involucrado directamente con la empresa, es externa cuando se contrata una empresa externa para estudiar el fenómeno de interés (Marte, 2019). Cualquiera forma de elaboración agregan el valor de información para toma de decisiones centrándose en el objetivo de volver exitosa la empresa.

Comportamiento del consumidor

Es definido como el comportamiento que los consumidores exhiben a buscar, comparar, utilizar, evaluar, y desechar productos y servicios que ellos esperan que satisfagan sus necesidades (León G., 2010).

Es importante analizar la manera en la cual se enfoca los consumidores, familias y hogares para tomar decisiones en la inversión o gasto de los recursos que disponen destinado para productos

o artículos de consumo, qué es lo que adquieren, en qué determinado momento lo compran, la frecuencia de compra del producto, entre otras interrogantes para poder evaluar y aumentar las compras futuras.

Los consumidores representan un rol fundamental en la economía local e internacional, por lo cual para poder obtener el éxito de manera especial en la industria de comidas bajo el concepto de franquicias que es un rubro encontrado en un mercado altamente dinámico y rápidamente evolutivo, es necesario implementar herramientas de mercadeo y tecnológicas que determinen el pensar y querer de los compradores.

El psicólogo Abraham H. Maslow (mencionado en Ramos, 2014) estableció:

Una jerarquía de necesidades y determino que a medida que las de un orden inferior se satisfacen surgen otras de rangos superiores, determinando de esa manera cinco grupos de necesidades básicas construyendo con ella su famosa pirámide, añadiendo que el recorrido hacia las necesidades más altas no es irreversible. descendiendo solamente cuando no se logra satisfacer las de ese nivel superior. (p.12)

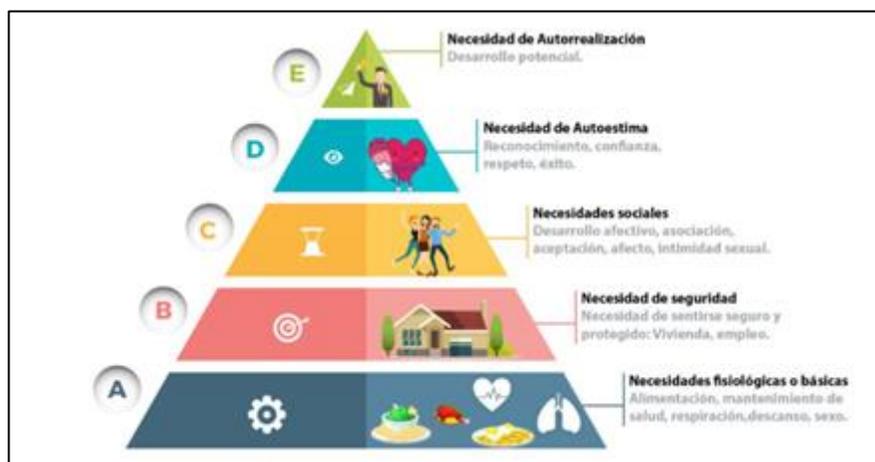


Figura 2. Pirámide de Maslow

Fuente: (López, 2019)

Consumidor

El mercado meta, como también se le llama a los consumidores o clientes son para Thompson (citado en Morán & Cañarte-Rodríguez, 2017) define:

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (p.523)

Por ende, es el punto principal del mercado, el que crea las necesidades para la constante creación de bienes y servicios. También es parte fundamental del estudio de prefactibilidad porque éste es quién rige el éxito de una empresa.

Estructura de mercado

Para poder hacer un estudio de mercado se necesita tener en cuenta la definición de mercado la cual está dada en la actualidad por Allan L. Reil (citado en Novelo, 2016) el cuál afirma que un mercado es solamente un intercambio de bienes o servicios de un grupo de personas. Además, del concepto del mercado para Córdoba (2011) también es necesario saber qué tipo de mercado es el que se quiere llevar a cabo el proyecto y para eso se rescatan los siguientes tipos:

- Mercado de competencia perfecta: En este tipo de mercados existen igual cantidad de compradores como de vendedores y se presume que los precios no pueden ser modificados por ninguno de ellos.
- Mercado monopolista: Cuando una sola empresa ofrece todos los productos o servicios a los demandantes careciendo de competencia alguna.
- Monopolístico: Muchas empresas ofreciendo el mismo producto con ligeras variaciones.

- Oligopolio: Donde los vendedores son muy pocos en relación a los compradores de un determinado producto o servicio.
- Monopsodio: En este tipo de mercado, el comprador tiene mucho poder sobre el precio y la oferta del producto pudiendo negociar precios y cantidades a fabricar.

Producto

La población suele tener necesidades económicas y para poder satisfacerlas es necesario que se transformen en procesos y a su vez, en un bien o un servicio. Estos bienes o servicios que logran cumplir con las expectativas de los consumidores son nombrados productos.

Agregando, Mejía (mencionado en Córdoba, 2011) dice que “el producto es la concretización del bien, cualquier cosa que pueda ofrecerse para satisfacer la necesidad...” (p.56).

Siendo el resultado del esfuerzo elaborado que se ofrece a los clientes con una determinada cantidad de características sean tangibles o intangibles catalogándose de diferentes maneras como ser productos de consumo, impulso, alta rotación. Se amplía entonces, la definición de producto en dónde puede ser: lugares, objetos físicos, personas, servicios y hasta ideas.

Precio

El precio es definido por Jáuregui (2001) (citado en Córdoba, 2011) como “la manifestación de un bien expresado en términos monetarios, o como la cantidad de dinero que es necesario entregar para adquirir un bien” (p.77). Es el agente regulatorio entre el precio y la demanda de un producto en el mercado.

En un mercado ideal las cantidades ofrecidas y las demandadas por los consumidores coinciden en un mismo precio, llamándose a éste como el precio de equilibrio (Eggers, 2018). Ahora bien, el precio también depende de otros factores que son: concepto de las técnicas de

mercadeo de la empresa, valor agregado, margen de rentabilidad esperado, la naturaleza de las empresas o industria. Estos tienen que estar fijados hacia un objetivo ya sea orientado a las utilidades de la empresa, a las ventas, mantener o incrementar la participación en el mercado y por último orientado a la situación actual, estabilizándolos para hacer frente a la competencia etc.

Plaza

En términos de mercadeo es definida como la comercialización del producto o servicio que se ofrece al consumidor final o comprador industrial, para realizar esta comercialización es necesario contar con canales de distribución que cumpla con el objetivo de que el producto llegue al lugar solicitado y bajo condiciones óptimas desde su punto de venta hasta el lugar de destino.

Los canales de distribución son una herramienta necesaria e indispensable dentro de la estructura de los negocios, así mismo como la cobertura que se le brinde al consumidor y con esto facilita la compra al consumidor y crea una experiencia gratificante.

Promoción

Esta variable ayuda a que los clientes tengan conocimiento de los productos por medio de los diferentes medios o modos publicitarios, estableciendo una comunicación con el cliente actual y potencial, teniendo como objetivo influir en la opinión de este, para obtener una respuesta de consumo, mostrando de manera explícita las características principales del producto que sean atractivas de acuerdo con la demanda.

Para ello es necesario contar con diferentes herramientas de apoyo como: publicidad, fuerza y promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo. (Monferrer Tirado, 2013). Entre métodos de publicidad comunes están:

Mercadeo voz a voz: Se aplica cuando las empresas le dan argumentos necesarios a los clientes para que estos hablen de sus productos a otros clientes potenciales.

Animación presencial o parlanteo: Montaje por el cual varias o una persona permanece fuera de la empresa teniendo contacto directo con los clientes potenciales y ofreciendo los productos del restaurante. Suele ser un medio eficiente para aperturas de nuevos negocios.

Volantes promocionales: Es un medio barato y muy utilizado por pequeñas empresas ya que les permite llegar de forma fácil a sus clientes potenciales, llamando su atención para dar a conocer la empresa y sus productos.

Demanda

Para Novelo (2016) la demanda se rige por el deseo de querer consumir un producto o servicio y tener el poder adquisitivo para hacerlo. Cabe destacar, que sin capacidad de pago la demanda se hace inexistente. Además, es considerado el aspecto más importante y más completo del mercado (Córdoba, 2011), ya que en su análisis se integran aspectos como: necesidades, poder adquisitivo, factores de tiempo de consumo, posibilidad de compra y condiciones ambientales sobre el consumo.

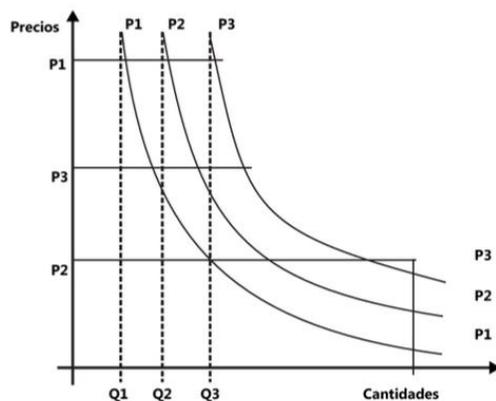


Figura 3. Función de la demanda

Fuente: (Córdoba, 2011)

El comportamiento de la demanda se ejemplifica en base al precio, ya que hay una proposición que expone que la demanda de un producto es inversamente proporcional a su precio (Novelo, 2016) lo que lleva a la conclusión que, si el precio baja, la demanda crecerá.

Oferta

La oferta de un producto, a diferencia de la percepción general, no va relacionada con la cantidad de compradores o vendedores del producto, sino con la capacidad de las empresas para la producción y distribución de este (Novelo, 2016).

De forma práctica se puede representar en una gráfica en dónde se vea reflejado el precio vs oferta o cantidad de producto ofrecido por las empresas para el mercado (Eggers, 2018). En el mercado, si un producto tiene alto nivel de oferta, en general, suele tener un precio menor y si se ofrece poca cantidad del producto, el precio suele subir. Eso sucede en la mayoría de los servicios y productos, pero existen excepciones.

2.3.1.2. Estudio técnico

Córdoba (2011) en su libro de formulación y evaluación de proyectos indica que “El estudio técnico busca responder a interrogantes básicas: ¿Cuánto, donde, como, y con qué producirá la empresa? Así como diseñar la función de producción óptima que mejor utilice los recursos disponibles para obtener el producto, bien o servicios deseados”. (p.106)

Es importante determinar las informaciones técnicas y físicas, debido a que en este análisis son transformadas en unidades monetarias que sustentan el cálculo de la inversión y buscar las metodologías para la optimización de los costos, comprendidas desde el tamaño del proyecto, localización y el tipo de ingeniería que requiera.

Ortega (2015) define lo siguiente con referencia al estudio técnico:

Un estudio técnico permite proponer y analizar las diferentes opciones tecnológicas para producir los bienes o servicios que se requieren; a la vez, verificar la factibilidad técnica de cada una de ellas. El análisis de los equipos, maquinaria, materias primas y las instalaciones necesarias para el proyecto y, por lo tanto, los costos de inversión y de operación, así como el capital de trabajo que se necesita. (p. 151)

Basado en lo anterior el estudio técnico permite el cálculo de todos los recursos necesarios para que una empresa si bien, empiece operaciones o realice cambios en su operación.

Es importante mencionar, que el desarrollo de un estudio técnico se ejecuta por etapas de pequeños estudios parciales, los cuales dan el horizonte para la toma de una decisión sobre los recursos con que se cuentan para el proyecto. Los estudios parciales se basan en los siguientes factores: localización, tamaño, procesos productivos, organización, tipo de maquinaria, ingeniería del proyecto, estándares, normativas e inversión.

Localización de la ubicación del proyecto

Uno de los factores indispensables cuando se escoge la prefactibilidad de un proyecto es la ubicación donde estará el mismo, tomando la mejor opción estratégica de acuerdo al mercado objetivo que se está enfocado llegar, a su vez garantizado a los usuarios el beneficio máximo de los bienes y servicios ofrecidos dentro del menor costo social y logrando obtener el margen de rentabilidad esperado por el inversionista.

Aquí en este punto también es importante determinar la macro y micro localización como lo menciona Ortega (2015):

Pretende preseleccionar una macrozona que tenga ventajas con respecto a la particularidad o naturaleza del proyecto, en cuestión y función de esto, seleccionar el área de mayor conveniencia, para después proceder a la micro localización. Ahora bien, para la micro localización es importante

realizar el análisis integral de la ubicación, con el objeto de asegurar la mayor conveniencia para el proyecto desde el punto de vista de costos de inversión, como costos y sostenibilidades de operación. (pp. 156-157).

Tamaño o capacidad de producción

Como parte fundamental del estudio y de la futura operación, es básico determinar el monto de la inversión y nivel de operación como lo menciona Chain (2011), esto permite cuantificar los costos de funcionamiento y los flujos de efectivos proyectados, en conjunto con la demanda esperada, disponibilidad de los insumos, valor de los equipos, entre otros.

En cuanto a la capacidad de producción referente al tamaño, es necesario determinar algunas características puntuales las cuales muestren que las cantidades demandadas en su totalidad sean menores que la capacidad de producción instalada, que la demanda sea similar a la capacidad de producción de alguna tecnología existente en el mercado o que su demanda sobrepase la capacidad instalada o tecnología disponible.

Procesos productivos

Comprende una serie de operaciones y procesos necesarios a realizar de forma planificada, para la elaboración de los bienes y servicios a ofrecerse, valiéndose de información y tecnología que pueda cubrir las necesidades de consumo. (Quiroa, 2019)

En un proceso productivo se deben tomar en cuenta los requerimientos del mercado, por lo cual el adquirir y comprar adecuadamente las materias primas y su transformación para crear los diferentes productos de su menú es base fundamental para mantener los controles de calidad exigidos por la franquicia, normativas y estándares de calidad.

En este punto es falible mantener un control adecuado por que se miden aquí las deficiencias y es el punto óptimo para hacer las correcciones. Con ello no se afectaría la cadena de procesos que desfavorecería la satisfacción del cliente. Además, se vería reflejado en las ventas de la empresa.

Organización

El estudio organizacional de un proyecto se encarga de buscar la capacidad operativa de la empresa con el fin de conocer y evaluar tanto fortalezas como debilidades, así como cada una de las etapas de inversión, operación y mantenimiento para su puesta en marcha futura (Segatore, 2019).

En esta etapa también se define la estructura organizativa de la empresa, el perfil de los cargos a ocupar, definición de funciones y los canales de comunicación.

Tipo de maquinaria y tecnología a utilizar

El éxito de los proyectos no solo está basado en los buenos estudios de mercado o procesos de producción eficientes, sino que también, en la elección correcta de tecnología y maquinaria a utilizar.

El término tecnología es definido por Roldan (2017) como “conjunto de conocimientos y técnicas que se aplican de manera ordenada para alcanzar un determinado objetivo o resolver un problema”.

En palabras más simples aún es la manera de hacer las cosas incluyendo tanto los elementos necesarios para hacerlo, operador y los demás componentes, implementando pruebas, creando programas de evaluación, con el fin de programar mantenimientos continuos, actualizaciones

necesarias que permitan alcanzar el rendimiento esperado. Éste se establece como una de las etapas más críticas dentro de cualquier cambio que las empresas deseen realizar.

Ingeniería del proyecto

Es necesario definir, cuantificar y determinar las obras requeridas para su expansión física en la localización actual, por lo que se incluye un estudio de la óptima distribución de sus espacios físicos.

Relacionado a lo anterior, Ortega (2015) hace mención que una adecuada distribución garantiza condiciones adecuadas para el personal el cual redonda un nivel de productividad eficiente. También expresa que el objetivo primordial de las distribuciones en un negocio es distribución del proceso teniendo los materiales necesarios para llevar a cabo la línea de producción y por medio de la distribución del producto aprovechar el máximo la efectividad de los colaboradores realizando esto por medio de agrupaciones de acuerdo a los roles desempeñados.

Estándares de calidad

Para Córdoba (2011) la calidad se entiende como “un conjunto de características de un bien o servicio capaz de satisfacer las necesidades para las que fue diseñado, cuidando que este sea adecuado para el uso establecido” (p. 142) De esa manera, son definidos por Silva-Ordoñez, I. et al. (2019) como “criterios aprobados y aceptados para medir y evaluar la gestión, provisión y calidad de los servicios y de sus resultados” (p.85).

La implementación de estándares de calidad en el rubro gastronómico es uno de los pilares fundamentales para poder ofrecer al cliente el producto y servicio que se adapte a sus expectativas. Son involucrados todos los departamentos de la empresa a fin de construir controles de calidad, gestiones y demás. Se mide a partir de la satisfacción del cliente (Córdoba, 2011).

Como todo proyecto al momento de ejecutarse se debe de tener parámetros que sirvan de guía y en la industria alimenticia es uno de los principales sectores en los cuales estos procesos están definidos; por lo cual Corvo (Helmut, 2020) menciona:

Son el conjunto de documentos que contienen las especificaciones, pautas, requerimientos o características que se deben utilizar de manera coherente para poder garantizar que los materiales, productos o procesos y servicios sean adecuados para el cumplimiento de su propósito.

Para que esto se pueda ejecutar, es necesario adquirir el compromiso de cumplir cada uno de los requerimientos necesarios y con ello lograr uniformidad en la producción del producto, obteniendo así la ausencia de deficiencias que tiene un impacto en los costos operativos, evitando los reprocesos y quejas por parte de los clientes.

Importancia de la gestión del inventario

Mediante el uso de inventarios se verifica o confirma la existencia física de los productos que se tiene en la empresa (Meana Coalla, 2017). De esta forma, la empresa tendrá la capacidad de saber la cantidad a aprovisionar según la demanda observada (Cruz Fernández, 2017).

La gestión de inventarios se traduce a la palabra “reducir”, ya que por medio de este se reduce: riesgos, costos, variaciones entre oferta y demanda. Además, permite que a la empresa tener conocimiento pleno de todos sus bienes.

Inventario

Es una lista por la cual se verifica la existencia de los materiales y bienes con que cuenta la empresa. Tiene una entrada y una salida; sin embargo, no registra la forma en que se realizaron las salidas de los bienes.

Stock

Son los productos provisionados y almacenados para su venta posterior de acuerdo a la demanda. Estos requieren un costo adicional por lo que el manejo de estos debe ser óptimo para no incurrir en costos innecesarios.

Existencias

Son los activos disponibles en la empresa para ser vendidos. Juntos, forman el stock de un negocio.

VARIABLES IMPORTANTES PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS

Para medir si se está realizando una buena gestión del inventario, Cruz Fernández (2017) sugiere tomar en cuenta las siguientes variables:

- ✓ **Tiempo:** Se cuantifica tiempos desde la realización del pedido, entrega y recepción en la empresa.
- ✓ **Demanda:** Esta variable es compleja pero predecible, ya que se deben tomar en cuenta historiales de la empresa en la que se podrá concluir el tipo de demanda del que se está tratando: estable o aleatoria, heterogénea u homogénea, diferida o perpetua. Por lo que la cantidad del stock debe ser directamente proporcional a esta variable.
- ✓ **Tamaño de almacenamiento:** Es la capacidad que tiene la empresa para guardar los bienes. El tamaño debe estar relacionado con la demanda o tiempo de recepción de los pedidos.

Normativas internacionales

El modelo de negocio de las franquicias, desde su evolución como lo menciona en sus orígenes han logrado definir con el transcurso del tiempo políticas en el beneficio común de ambas partes, regidos por acuerdos internacionales de franquicia que pueden utilizarse para la distribución

de productos o suministros de servicios, este tipo de acuerdos por lo general son utilizados cuando el franquiciado y franquiciador se encuentran entre países cercanos (Llamazares, 2017).

Inversión

Chain (2011) menciona refiriéndose a la inversión que la mayoría de estas en un proyecto son aquellas que se deben realizar antes del inicio de operación.

Cuando se ejecutan proyectos de ampliación son relacionados con la elaboración de obras físicas, equipo, sistemas de información y cada elemento necesario para las pruebas en marcha, previo a la operación del negocio. Es importante establecer un proceso productivo bien definido, permite determinar el cálculo de cada una de las variables anteriormente descritas y cuantificar el valor de la inversión total; la cual la proporciona la factibilidad del estudio técnico.

2.3.1.3. Estudio financiero

En el marco del estudio financiero detalla las necesidades de recursos a invertir, cantidades y su forma de financiación, a su vez las estimaciones de ingresos y egresos para un determinado periodo (Córdoba, 2011).

En esta evaluación se enfoca, en la comprensión y análisis sistemáticos de todos los aspectos necesarios para establecer la rentabilidad del proyecto de prefactibilidad con la aplicación de los métodos anteriormente descritos y estableciendo la conveniencia o no de la inversión,

Obteniendo los resultados previos de los estudios de mercado bajo la teoría del comportamiento del consumidor y determinando el estudio técnico, se realiza las proyecciones de ingreso, así mismo la determinación del cálculo de los costos de producción basados en la cantidad potencial demandada y la estimación de los gastos administrativos necesarios para poner la puesta en marcha del cambio de modalidad.

Ingreso

Para la elaboración de estas es necesario conocer la información de un estudio de mercado en manera conjunta con las políticas financieras fijadas por la empresa, tomando en consideración aspectos externos como la situación económica en la cual se encuentra el país, las perspectivas de la industria y tendencias históricas. Estas a su vez deben de garantizar el cumplimiento de las obligaciones que se generan con la operación de la empresa. (Córdoba, 2011)

Costos de Producción

Indican el costo de producir las cantidades demandadas para lograr la satisfacción de las ventas proyectadas, determinando los productos o insumos y servicios a requerir para la transformación de la materia prima, en este caso los condimentos, productos y mano de obra necesaria para la elaboración del producto más sus complementos.

Uno de los elementos principales es la cantidad y adquisición de materias primas, las cuales se realizan compras de acuerdo con las proyecciones de la demanda potencial; así mismo se determina el requerimiento necesario del personal para la producción de los productos ofrecidos, en la cual se contempla el tiempo del colaborador y su remuneración salarial.

Cómo también es indispensable las proyecciones de los costos indirectos de fabricación los cuales lo conforman todos aquellos elementos que son parte del proceso productivo diferentes a las materias primas directas y mano de obra directa.

Gastos Administrativos

En este enunciado se detalla cada uno de los gastos que son necesarios para la operatividad de la empresa como el arrendamiento del local, contratación del servicio de vigilancia, honorarios

profesionales contables, servicios públicos, telecomunicaciones, impuestos municipales, entre otros

Estado de Resultados Proyectado o Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

Es un reporte financiero que muestra información detallada de un período operativo determinado, basado en los ingresos obtenidos, costos de producción incurridos y detalle de los gastos en el momento que se producen los cuales son necesarios para la operatividad del negocio y como resultado de esto se obtiene el beneficio o pérdida generada por la empresa en el periodo de tiempo especificado.

Por lo cual brinda una visión panorámica del comportamiento económico de la empresa donde se determina la manera en la cual se están invirtiendo los recursos y a su vez sirve como indicador para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

Estado de flujo de efectivo

La información que contiene este Estado es de gran importancia para la evaluación de un proyecto y análisis financiero de una empresa, dado que muestra el detalle de las entradas procedentes del efectivo y salidas de este, con la excepción que no considera como parte del gasto las operaciones realizadas por concepto de depreciación y amortización; como resultado, determina la manera en cómo se gastó o invirtió cada recurso monetario, a su vez explica por qué aumentó o disminuyó el efectivo durante un periodo.

Teniendo como parte del objetivo medir si la empresa está generando el efectivo suficiente para cubrir las obligaciones operativas y financieras. A su vez para efectos de análisis de proyectos de inversión es un indicador clave para determinar una viabilidad financiera en un periodo de tiempo determinado.

Valor presente neto

Este permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros originados por una inversión (Córdoba, 2011). Por lo cual es la suma actualizada al presente de todos los flujos netos de cada período. El objetivo de la administración financiera es crear valor para los accionistas. Ross (2010) define al valor presente neto como la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo, es una medida de cuanto valor se crea o se agrega hoy al efectuar la inversión.

Este indicador es uno de los más conocidos y aceptados, debido a que mide la rentabilidad de un proyecto en términos monetarios siendo un elemento básico para la toma de decisiones en inversión.

Tasa interna de retorno

Esta refleja la tasa de interés o rentabilidad que tendrá un proyecto durante la vida útil del proyecto, cuando se realiza un análisis financiero es común encontrar la tasa interna de retorno (TIR), que es la tasa de descuento que hace que el VPN de una inversión sea cero, con esta tasa se desea encontrar una sola tasa de rendimientos que resuma los méritos del proyecto (Ross S., 2010).

En la evaluación de un proyecto desde el punto de vista financiero la tasa interna de retorno realiza un papel importante en cuanto al criterio para la aceptación/rechazo del mismo, debido a que esta es comparada con la tasa de interés relevante, entonces se indica lo siguiente:

- Si la tasa interna de retorno del proyecto es mayor a la tasa de interés de oportunidad, el proyecto es aceptable.
- Si la tasa interna de retorno es menor que la tasa de interés de oportunidad, se rechaza el proyecto.

- Si la tasa interna de retorno es igual a la tasa de interés de oportunidad, hay indiferencia frente a la inversión del proyecto. (Córdoba, 2011)

Desde el punto de vista de Chain (2011) se considera que la rentabilidad de cualquier proyecto dependerá de la magnitud de los beneficios que la empresa obtenga a cambio de la inversión realizada en su implementación, sean estos obtenidos mediante la agregación de ingresos o la creación de valor a los activos. Por lo tanto, todos los elementos anteriormente descritos son necesarios y básicos para la determinación de una prefactibilidad de un proyecto conforme al estudio financiero.

2.4. Metodologías aplicadas

Al consultar otros proyectos de prefactibilidad en el sector alimenticio, se encontró que Sierra (2017), autor del proyecto de factibilidad para la creación de un restaurante de comida rápida especializada en la ciudad de Cartagena, partiendo de un objeto de estudio determinaron las condiciones de sostenibilidad que se deben cumplir para hacer factible el proyecto, teniendo como factores favorables que la capacitación en mano de obra en la industria gastronómica es alta en ese país.

Para el desarrollo proyecto se establecieron como objetivos específicos el diseño de cuatro estudios: mercado, técnico, organizacional y legal; apoyado de un plan financiero que les permitió identificar los requerimientos de la inversión y rentabilidad del proyecto; tomando de la misma manera antecedentes y análisis de estudios previamente elaborados en años anteriores en la ciudad de Cartagena.

Para dar el desarrollo de cada uno de los estudios se definió un esquema a seguir que daría la pauta de llegar a la solución del problema y el cumplimiento de cada uno de los objetivos

propuestos, al esquematizar el estudio de mercado se realizó la investigación formal la cual determinaron y cuantificaron la oferta y demanda, análisis de los precios y el estudio de la comercialización, para obtener información relevante del mercado, con el propósito principal de establecer una demanda potencial, utilizando el siguiente esquema que forma la estructura básica para el análisis del mercado:

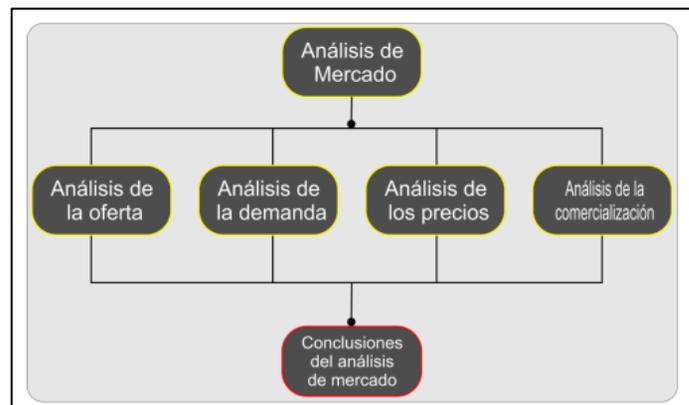


Figura 4. Estructura de análisis de mercado.

Fuente: (Sierra, 2017)

También al realizar el estudio técnico; en el especificaron todo lo referente a la ingeniería del proyecto, en este esquematizaron la materia prima, identificaron los proveedores de la misma y analizaron detalladamente de acuerdo con la necesidad de producción la maquinaria y equipo a utilizar, como la realización del proceso de producción y distribución de la maquinaria; el cual indicará la producción de la capacidad instalada.

Así mismo fue determinante para el autor realizar un estudio administrativo en el cual estructuraron desde el tipo de sociedad a constituir por preferencia de los accionistas y viable desde el punto legal de la industria, la creación de los valores, visión y misión, la cual será el pilar fundamental para la puesta en marcha del proyecto, apoyado de un organigrama funcional que se complementa con la descripción de cargo para cada plaza, el perfil y estructura salarial del mismo.

Tomando en consideración lo anteriormente descrito, se ha recopilado la información necesaria para determinar el valor de la inversión, se desarrolló el estudio financiero aplicando las diferentes herramientas y técnicas administrativas y financieras; por medio de los indicadores claves para conocer la viabilidad o no del proyecto y de ser necesario las fuentes de financiamiento externas a requerir.

Estudio de viabilidad de franquicia

En la sección anterior se abordó el estudio de prefactibilidad como objeto de toma de decisiones para proyectos, específicamente para restaurantes. García Millán (2017) realizó un estudio de viabilidad en la ciudad de Puebla tomando a la franquicia como objeto principal de estudio. En este estudio se tiene la cantidad máxima de inversión y en cuanto a eso se hace el resto de los análisis y comparaciones.

El principal objetivo de esta fue el estudio de la viabilidad de invertir en una franquicia cuya inversión no sobrepase los \$100,000 pesos mexicanos en donde se compara el FODA de varias franquicias y su costo de inversión. Se analiza como primera estancia las industrias que más aportan al PIB de México, siendo las de mayor aporte: manufactura y comercios, restaurantes y hotelería. Se obtiene también el nombre de todas las franquicias disponibles en el país y se realiza el estudio técnico general de cada franquicia ordenándolas en un top 25 que cumplan con la premisa de no sobrepasar los \$100,000 pesos mexicanos y asignándoles una calificación en cuanto a la inversión, mercado, necesidades técnicas y administrativas. El top 25 se puede observar en la Figura 5.

Nombre Franquicia	Inv. Inicial	Descripción	1. Auto	2. Lugar	3. Afiliación	Industria	Establecimiento	mejoras	personales	8. Precio	9. Horario	10. Clientes	Calificación
DULC	\$ 12,000.00	Publicidad impresa en envolturas de dulces	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	9
COMFLYER	\$ 20,000.00	Pag. web, e-marketing	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	8
EXPENSE REDUCTION ANA	\$ 75,000.00	Consultoría para reducir gastos no estratégicos	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	8
JANI KING	\$ 100,000.00	Servicios de limpieza	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	7
AAA MODELS AGENCY	\$ 45,000.00	Agencia de edecanes	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	7
EXTER FUMIGACIONES	\$ 77,500.00	Fumigaciones	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	7
CREDIFIESTA	\$ 100,000.00	Org. de eventos y servicio de banquetes	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	7
EASY WAY	\$ 16,000.00	Carritos de autolavado	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	6
AQUACLVA	\$ 26,000.00	Purificadora	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	6
LOQUAY	\$ 35,000.00	Comercialización de productos para el cabello	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	6
GAMES "R" US	\$ 39,900.00	Compra de inflables y carpas	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	6
AGUA INMACULADA	\$ 54,500.00	Purificadora	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	6
SUPER SEX SHOP XXX	\$ 70,000.00	Entretenimiento para adultos	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	6
PIERNAS BELLAS SIN VARI	\$ 70,000.00	Establecimiento de tratamiento de varices	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	6

Figura 5. Franquicias propuestas en estudio de viabilidad.

Fuente: (García Millán, 2017)

Como conclusiones se lograron rescatar que con el estudio el inversionista puede tener una perspectiva amplia y completa para poder basar su decisión tomando en consideración las habilidades y posibilidades del inversionista. La segunda conclusión del estudio es que invertir en una franquicia en general, es una buena opción desde el punto de vista financiero ya que, al tener un récord ya establecido logran mayores ingresos para la franquicia. Sin embargo, se debe realizar también un estudio de mercado porque de esta forma se determina si los consumidores son los necesarios para la apertura de una franquicia.

2.5 Instrumentos

Para poder recopilar toda la información relacionada con los estudios: de mercado, técnico y financiero es necesario utilizar recursos, para ello se analizan y seleccionan los que se adecúan a los requerimientos de los investigadores. A continuación, se presentan los instrumentos que se utilizan en el presente estudio:

2.5.1. Cuestionario

La definición general de cuestionarios es dada por Hernández-Sampieri, Fernández & Baptista (2014) en donde la expone como “conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir” (p.217). Debe ir de acuerdo con el planteamiento del problema y su análisis es en general de carácter cuantitativo.

Por otra parte, Dos Santos (2018) describe que los cuestionarios como un instrumento para obtener información de carácter cuantitativo que puede ser utilizado para extraer datos de fuentes primarias o secundarias (p.36-37).

2.5.2. Guía de entrevista

Una entrevista es una técnica por la cual se logra una perspectiva más profunda y flexible del fenómeno a estudiar. Para Hernández-Sampieri, Fernández & Baptista (2014) es “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona y otra (u otras)” (p.403). Generalmente se aplican cuando el objeto de estudio necesita una comprensión más amplia que no se puede recolectar con instrumentos cuantitativos.

En la investigación de mercado, una entrevista tiene dos ventajas principales expuestas por Dos Santos (2018): logra obtener más profundidad y mayor comprensión en cuanto al comportamiento del entrevistado durante la serie de preguntas.

En una entrevista, el entrevistador debe tener una pauta previa de preguntas llamada “guía de entrevista” a seguir que, a su vez, deben ser debidamente revisadas ya que uno de los mayores errores de las entrevistas es incluir preguntas que orienten al entrevistado hacia otro tema menos relevante (Mendoza et al., 2019).

2.5.3. Diario de observación

Se llama diario de observación o de campo a todas las anotaciones en donde el investigador describe los hechos del objeto observado a fin de poder responder a las interrogantes comunes de: qué, cómo, cuándo y dónde (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014). En general, este diario se lleva de forma cronológica.

2.6 Marco legal

Se entiende por marco legal al “conjunto de pautas, reglas de conducta y regulaciones dentro del cual opera cualquier entidad.” (Añez, 2021).

Por lo cual, para la operación legal de un negocio en el territorio nacional hondureño está amparado por diferentes instituciones las cuales avalan, certifican y autorizan que la empresa tiene la libertad de ejercer actos de comercio con terceros y obtener beneficios propios.

La empresa cuenta con una estructura legal definida, amparada con una escritura de constitución con registro en la cámara de comercio e industria de Choluteca, así mismo la autorización en el sistema de facturación del Servicio de Administración y Rentas (SAR) como punto de venta y permiso de operación ante la Alcaldía Municipal, correspondiente, como licencias sanitarias emitidos por la Agencia de Regulación Sanitaria (ARSA).

Licencia sanitaria

Para la aplicación de estudio, se toma en consideración la solicitud ante la ARSA una licencia por: “manipular, elaborar, servir y vender alimentos y bebidas listos para el consumo” según los Reglamentos Técnicos Centroamericanos (RTC) y la resolución 165-2011 Secretaría de Industria y Comercio del Diario Oficial La Gaceta NO 32,512 del 11 de mayo 2011, inciso seis.

Adicionalmente se extiende la solicitud ante la Alcaldía Municipal por el cambio de modalidad pasando de ser ventanilla a restaurante según lo establecido en el plan de Arbitrios, en el Capítulo IV, lo cual contempla los requerimientos y procesos a seguir para llevar a cabo el cambio.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Congruencia metodológica

3.1.1 Matriz metodológica

Tabla 1. Matriz Metodológica

Título	Problema	Pregunta de Investigación	Objetivos		Variables	
			Generales	Específicos	Independiente	Dependiente
Estudio de prefactibilidad para la adopción de modalidad de restaurante en Pollolandia Puente en la Ciudad de Choluteca.	El crecimiento en la competencia de venta de pollo frito con modalidad de ventana ha generado una disminución de las ventas de Pollolandia Puente.	1. ¿Cuáles son las estrategias de mercado que Pollolandia Puente necesita para cambiar la modalidad de ventana a restaurante?	Determinar por medio de un estudio de prefactibilidad la adopción de la modalidad de restaurante en la franquicia Pollolandia Puente ubicado en Barrio La Cruz salida al norte de Choluteca y con eso incrementar el promedio de ventas generadas mensualmente.	1. Determinar las estrategias de mercado que Pollolandia Puente necesita para cambiar de modalidad de ventana a restaurante.	Estudio de mercado	Prefactibilidad
		2. ¿Cuáles son los requerimientos técnicos necesarios para el cambio de modalidad de ventana a restaurante en Pollolandia Puente?		2. Determinar los requerimientos técnicos que Pollolandia Puente necesita para cambiar de modalidad de ventana a restaurante.	Estudio técnico	
		3. ¿Cuál es el impacto financiero que tendrá Pollolandia Puente al hacer cambio de modalidad de ventana a restaurante?		3. Analizar el impacto financiero que tendrá Pollolandia Puente al hacer el cambio de modalidad de servicio.	Estudio financiero	

Fuente: (Elaboración propia, 2021)

3.1.2 Esquema de variables de estudio

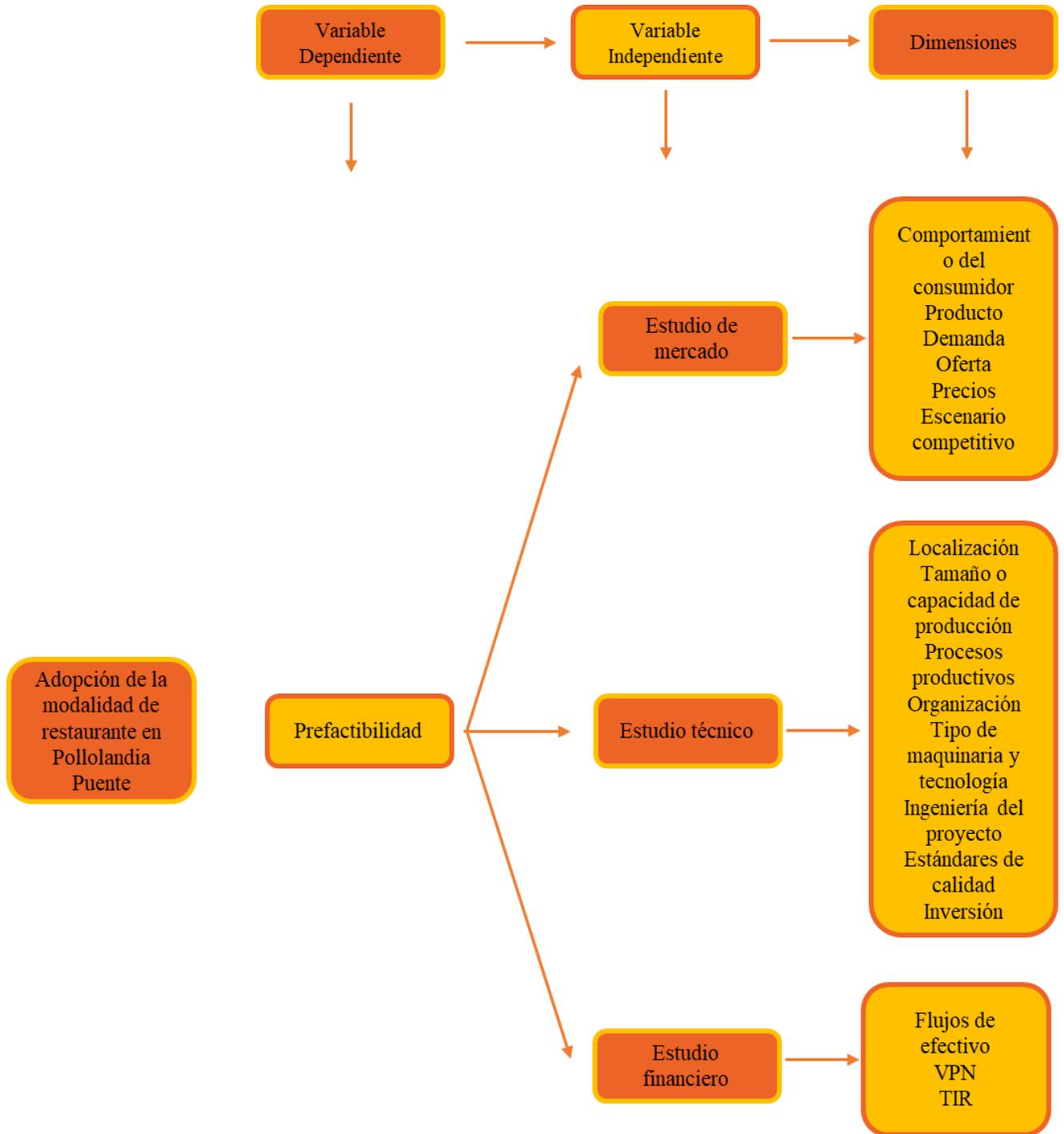


Figura 6. Esquema de Variables de Estudio

Fuente: (Elaboración propia, 2021)

3.1.3 Operacionalización de las variables

Tabla 2. Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Instrumento	Ítem
Mercado	Es el lugar que está conformado por todos los consumidores o compradores potenciales de producto guardando una estrecha relación entre ambos.	Es la cuantificación de la oferta, la demanda, el precio, producto y el análisis del comportamiento del consumidor. Además del escenario competitivo del restaurante.	Comportamiento del consumidor	Datos demográficos del consumidor	Primaria y secundaria	Encuesta, datos del INE	Edad, Estado civil, Estado laboral
				Percepción sobre la empresa	Primaria	Encuesta	¿Conoce del restaurante Pollolandia Puente?
					Primaria	Encuesta, entrevista	¿Qué tan satisfactoria es su experiencia al consumir en Pollolandia Puente?
					Primaria	Encuesta, observación directa	¿Cómo calificaría el servicio "para llevar" de Pollolandia Puente?
			Producto	Variedad	Primaria	Encuesta, entrevista	¿Tienen conocimiento de la variedad de menús que ofrece?
				Presentación			
			Demanda	Número de consumidores potenciales	Primaria	Encuesta	¿Qué tan probable es que consuma en Pollolandia Puente?
			Oferta	Calidad de los productos	Primaria	Encuesta, entrevista	¿Cómo calificaría la calidad de los productos?
			Precios	Precios del mercado	Primaria y secundaria	Encuesta, entrevista, estadísticas de precios	¿Está de acuerdo en la relación precio versus producto recibido en Pollolandia Puente?
			Escenario competitivo	Participación en el mercado	Primaria	Encuesta, entrevista	¿En qué restaurante consume más pollo frito?
Cantidad de competidores	Primaria y secundaria	Observación directa y datos de la Cámara de Comercio del Sur					

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Instrumento	Ítem
Necesidades técnico	La identificación anticipada de un diseño de inversión para una producción óptima.	Características de la localización, tamaño, organización, ingeniería, maquinaria a utilizar, procesos a seguir, los estándares de calidad establecidos y la inversión necesaria para la implementación de restaurante.	Localización	Lugar de Ubicación	Primaria y secundaria	Estudio Técnico	
			Tamaño	Metros Cuadrados			
			Procesos productivos	Manuales			
			Organización	Organigrama			
			Equipo y maquinaria	Distribución del Local			
			Ingeniería del proyecto				
			estándares de calidad	Manuales			
			Inversión				
Proyecciones financieras	son un instrumento que permite a las empresas analizar el desempeño histórico y actual para planificar el futuro que tendrá en términos de los gastos, ingresos e inversiones.	Es la determinación de factores financieros para comenzar un proyecto, tales como: los costos totales, inversión VPN, TIR y proyecciones para la viabilidad de este.	Flujo de efectivo	Estados Flujos	Primaria y secundaria	Entrevista, bases de datos, récord de ventas	
			VPN	Estados Financieros			
			TIR				
			Punto de equilibrio	Cálculos			

Fuente: (Elaboración propia, 20

3.2 Enfoque y métodos

El enfoque en el que se basó el estudio es el mixto ya que al analizar un proyecto de prefactibilidad se deben observar diferentes puntos de vista tanto los números y las costumbres de la sociedad que lo avalen. Para Mendoza et al. (2019) las investigaciones mixtas aumentan la confianza de quien espera los resultados porque los convierte en datos reales y fidedignos. Además, se considera de alcance descriptivo porque pretende analizar la posibilidad de la adopción de nueva modalidad en base a los fenómenos observados en la zona donde se encuentra Pollolandia Puente sin explicación de estos mediante aplicación de encuestas, entrevistas, datos directos de la empresa y observaciones directas.

3.3 Diseño de la investigación

La investigación fue realizada bajo el diseño no experimental, debido a que no se manipulan las variables para observar algún cambio asociado. Es transversal descriptivo dado a que se recolectaron los datos en un determinado momento para la descripción de estas sin existencia de manipulación.

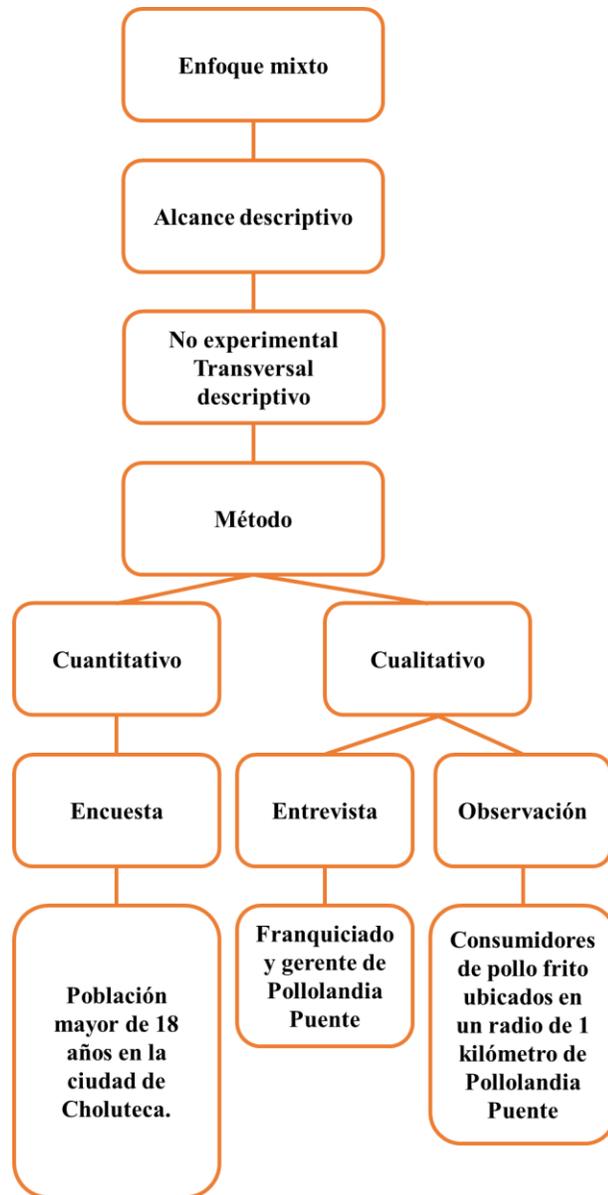


Figura 7. Etapas del diseño de investigación

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

3.3.1 Población

La población del estudio son los hombres y mujeres mayores de 18 años que habitan en la ciudad de Choluteca, Choluteca dando como resultado una población total de 79,374 personas, dato basado en las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2015).

3.3.2 Muestra

3.3.2.1 Técnicas de muestreo

La técnica de muestreo seleccionada fue la no probabilística por conveniencia ya que acatando la distancia sugerida de la franquicia Pollolandia desde un punto de venta de ventana y otro del mismo tipo se toma un lugar definido de aplicación de instrumentos siendo este de 1 km cuadrado.

Además, esa distancia tomada es la más estratégica desde el punto de vista de tráfico de peatones y automóviles que interesan para el consumo del restaurante. La recolección fue aleatoria bajo los siguientes parámetros: personas que estén presentes en una distancia de 1 kilómetro cuadrado alrededor de Pollolandia Puente en Choluteca, Choluteca en la fecha de 23 y 24 de agosto y que estén en un rango de edad mayor a 18 años en los horarios de 7:00a.m. 4:00p.m., obteniendo como resultado un total de 119 personas que pertenecen a la muestra del estudio.

3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados

3.4.1 Técnicas

3.4.1.1 Entrevista

Se realizaron entrevistas al Gerente propietario de Pollolandia Puente con el fin de obtener información técnica, de mercado y administrativa que ayudarán a tener un mejor panorama de la empresa estudiada. Fueron realizadas de manera virtual a lo largo de la investigación, siendo la última entrevista al gerente el día 28 de agosto de 2021 descrita en el anexo 3.

3.4.1.2 Encuesta

Se aplicó la técnica de la encuesta a la muestra calculada en base a la población de estudio en la ciudad de Choluteca, con la finalidad de obtener información específica sobre los intereses, gustos y preferencias del consumidor potencial. Además, con esta encuesta fue posible el cálculo de la

demanda potencial y oferta. Se utilizó un cuestionario de 14 preguntas dentro de las cuales 12 preguntas fueron cerradas y 2 se complementaban con preguntas abiertas (ver anexo 3). Fueron un total 119 elegidos de forma aleatoria dentro de la distancia establecida para la población. La encuesta dio lugar el martes 23 y miércoles 24 de agosto del 2021.

3.4.1.3 Observación

Esta técnica fue aplicada en la zona a la que pertenece Pollolandia Puente con el fin de poder identificar ciertos comportamientos del consumidor con respecto a la competencia utilizando un diario de observación para la misma, la cual se puede ver a detalle en el Anexo 4. Fueron observados cuatro puntos de venta de pollo frito, los cuales fueron: Pollos del Valle, Pollos del Rancho, Pollos La Cabaña y Pollolandia Puente; está se realizó el día 28 de agosto de 2021.

3.4.2 Instrumentos elaborados

Dentro de los instrumentos utilizados está:

- Guía de entrevista, fue utilizada para la técnica de entrevista dirigida al Gerente General de Pollolandia Puente, diseñada por los investigadores con 16 preguntas con el fin de obtener información de mercado, técnica y administrativa con el cual opera actualmente Pollolandia Puente bajo la modalidad de ventanilla que ayuda a tener un mejor panorama de la empresa sirviendo como punto de análisis para el desarrollo del proyecto (ver anexo 2).
- Cuestionario, este fue elaborado para la técnica de la encuesta a la muestra seleccionada en base a la población de estudio en la ciudad de Choluteca, diseñado con la finalidad de obtener información específica sobre los intereses, gustos y preferencias del consumidor potencial. Se realizó por medio de 14 preguntas dentro

de las cuales 12 preguntas fueron cerradas y 2 se complementaban con preguntas abiertas (ver anexo 3). Con las respuestas de estas se obtuvo información fundamental para desarrollar el estudio de mercado, técnico y financiero.

- Diario de observación, fue necesario para la técnica de observación, realizada en la zona a la que pertenece Pollolandia Puente con el fin de poder identificar ciertos comportamientos como el tipo de atención que recibe el cliente, los tiempos de entrega en los productos e información adicional del consumidor con respecto al consumo en la competencia. Fueron observados cuatro puntos de venta de pollo frito, los cuales fueron: Pollos del Valle, Pollos del Rancho, Pollos La Cabaña y Pollolandia Puente; está se realizó el día 28 de agosto de 2021 (ver anexo 4), a fin de facilitar la recolección de datos e información más amplia para el objeto de estudio.

3.4.3 Procedimientos

Para la aplicación, elaboración y análisis de los resultados obtenidos de la encuesta que se dirigió a la población muestra para el objeto de estudio, se utilizaron documentos físicos dirigidos a los clientes que transitaban en un radio de 1 kilómetro del punto de venta en ventana en Pollolandia Puente, en la cual los investigadores tomando todas las medidas de bioseguridad, se abordó a la población de estudio la cual se solicitó que permitiera unos minutos para desarrollar el cuestionario de 14 preguntas con opciones múltiples, clasificadas, abiertas, entre otras, con el objetivo de obtener información relevante al estudio del proyecto de prefactibilidad. Posteriormente fueron tabuladas de manera manual por los investigadores para ser presentadas en datos estadísticos, tablas y gráficos.

Así mismo para la realización de la entrevista, se procedió a elaborar una serie de preguntas basadas en el contexto general de la franquicia, las cuales se hicieron de manera directa al Gerente y

propietario de Pollolandia Puente por medio de una reunión de manera virtual, con el fin de obtener información necesaria al negocio.

También para conocer un poco más acerca de la competencia fue necesario aplicar la técnica de la observación en la cual se tomaron en consideración cuatro establecimientos dedicados al mismo giro de la empresa, por medio de un diario de observación se determinaron diferentes aspectos que mostraban los consumidores al adquirir productos de estas locaciones, como también conocer los precios y productos que la competencia tiene, que son útiles para el análisis de la investigación.

3.5 Fuentes de información

3.5.1 Fuentes primarias

Para la elaboración de la investigación se recurrió al recurso de la utilización de fuentes primarias las cuales fueron esenciales para tener un contexto más amplio de los estudios, como las entrevistas, encuestas y observaciones directas, en donde se indicaron respuestas puntuales orientadas a los objetivos de la investigación.

3.5.2 Fuentes secundarias

La toma de las fuentes secundarias que sirvió de guía para la realización de este estudio corresponde a libros físicos y electrónicos, revistas, proyectos de investigación de terceros, páginas web, artículos, organismos nacionales e internacionales, datos estadísticos nacionales, normativas, estándares y códigos nacionales e internacionales, leyes y reglamentos nacionales.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Informe de proceso de recolección de datos

La encuesta se aplicó a un número de 119 personas según la determinación de los cálculos realizados en la muestra, abordando de manera presencial en un radio de 1 kilómetro alrededor del establecimiento, bajo un tipo de muestreo no probabilístico, con recolección aleatoria considerando aquellas personas quienes brindaron acceso a los investigadores. Se consideró esta distancia por facilidad de acceso y porque es el límite propuesto de la franquicia con respecto a los demás puntos Pollolandia bajo la misma modalidad de ventana (ver anexo 3).

Adicionalmente, se aplicó una entrevista al Sr. Ramón Madrid Ordoñez como Gerente General y propietario de la franquicia de Pollolandia Puente, para obtener mayor conocimiento de la operación y desarrollo del negocio (ver anexo 2); información que es necesaria para el desarrollo y estudio a profundidad del proyecto. Esta fue realizada justo al finalizar la recolección de datos de las encuestas.

La observación directa fue aplicada por los investigadores en la zona de Pollolandia Puente y sus principales competidores. Fue la última técnica aplicada (ver anexo 4) ya que se necesitó del análisis de las encuestas y la entrevista para seleccionar los aspectos relevantes a observar de la competencia. Fueron observados cuatro puntos de ventas, incluido Pollolandia Puente.

4.2 Resultados y análisis de las técnicas aplicadas

A continuación, se dan a conocer los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación:

4.2.1. Cuantitativas: Resultados de la encuesta

Se muestran los resultados obtenidos en las 14 preguntas de la encuesta aplicada, la cual se divide en dos secciones para objeto de la investigación: I. Sección Datos Demográficos, II. Sección Percepción del Consumidor.

4.2.1.1 Sección de Datos Demográficos

Entre los datos demográficos tomados por los investigadores están: género, edad, estado civil y situación laboral. Los resultados con mayor importancia para el objeto de estudios se detallan a continuación:

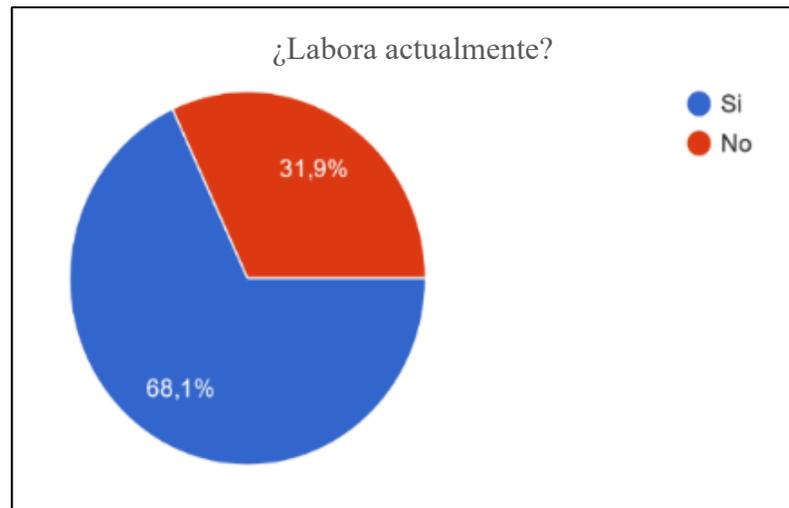


Figura 8 Situación laboral

Dentro de los encuestados, se observó que el 68.1% está laboralmente activo ante un 31.9% de personas que no lo están, ofreciendo un panorama positivo ya que la mayoría del mercado objetivo cuenta con al menos una fuente de ingreso.

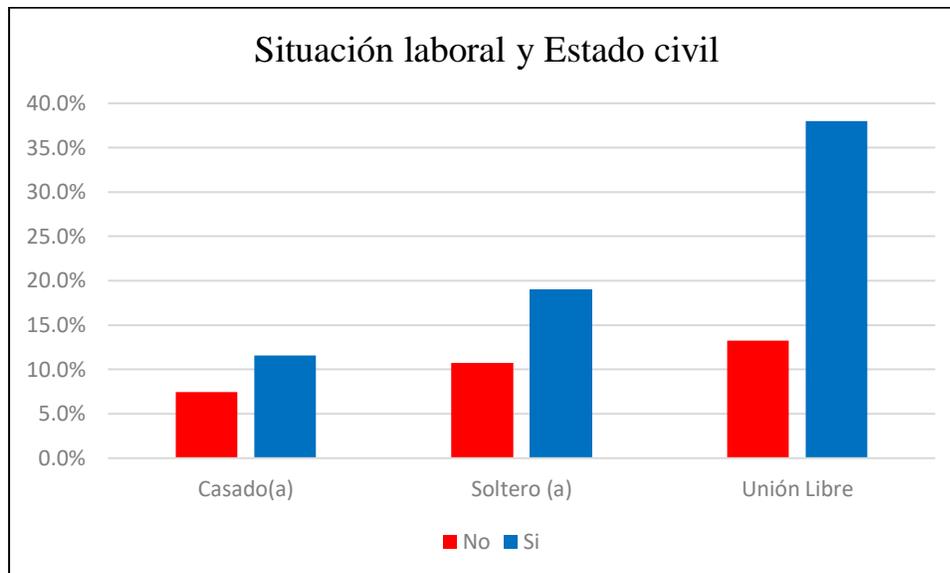


Figura 9. Situación laboral y estado civil

Dentro de los encuestados que se encuentra laboralmente activos se observó que la mayoría pertenece al género masculino. A demás, estos se encuentran casados o en unión libre, marcando a una tendencia favorable en cuanto a cantidad posible de consumo.

4.2.1.2. Sección: Percepción del consumidor

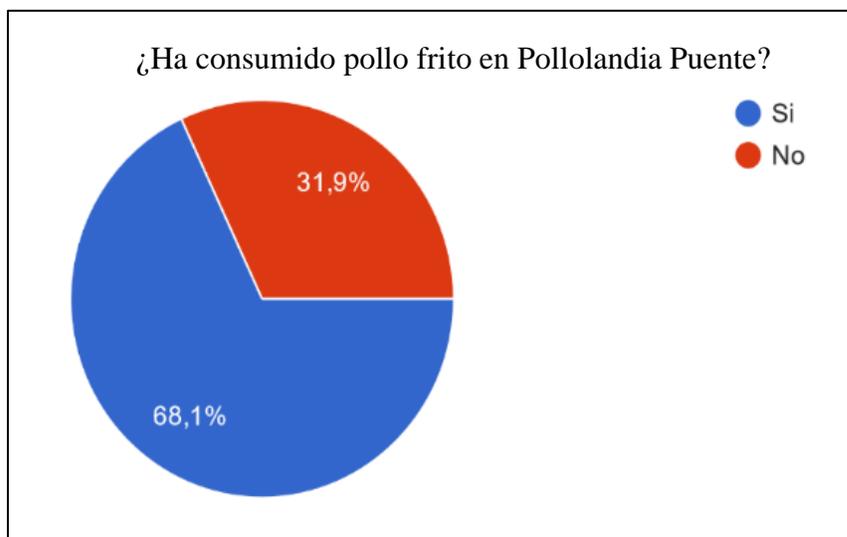


Figura 10. Consumo en Pollolandia Puente.

Como filtro para la evaluación de otros aspectos a tomar en cuenta se consultó si ya habían consumido en Pollolandia Puento, teniendo como resultado que cerca de la mitad (47.1%) de las personas encuestadas no han consumido en ese establecimiento mientras un 52.9% sí lo habían hecho, logrando observar una tendencia que bajo la modalidad de ventanilla existe una demanda significativa del servicio, por lo que crea altas expectativas para el cambio a restaurante.

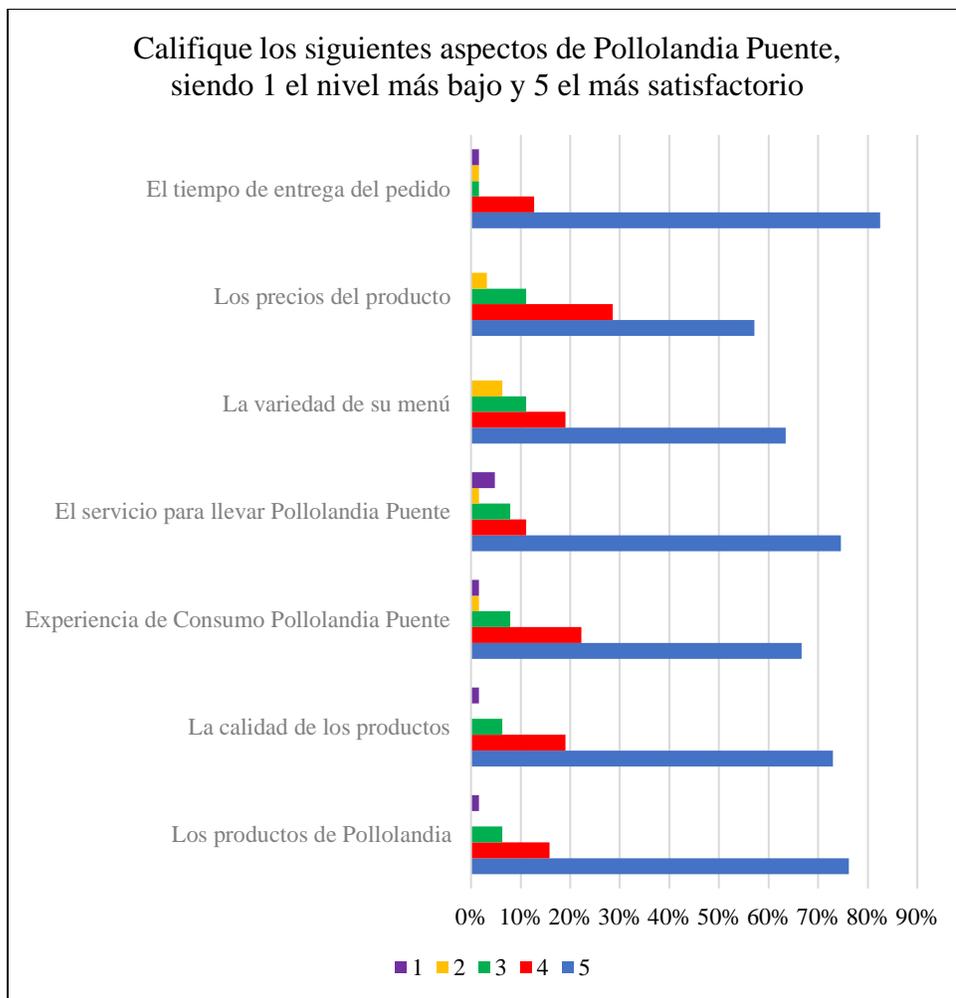


Figura 11. Aspectos según nivel de Satisfacción.

Al consultarle a los consumidores de los diferentes aspectos a evaluar de Pollolandia Puento según el nivel de satisfacción determinando como 5 más satisfactorio se encontró que el aspecto de

tiempos de entrega fue lo más satisfactorio para las personas que ya habían consumido en el establecimiento. El servicio y los productos del punto de venta representaron el segundo nivel mejor calificado por los encuestados. Esto le permite a Pollolandia Puente reconocer los aspectos primordiales para sus clientes y enfocarse en el desarrollo de estos.

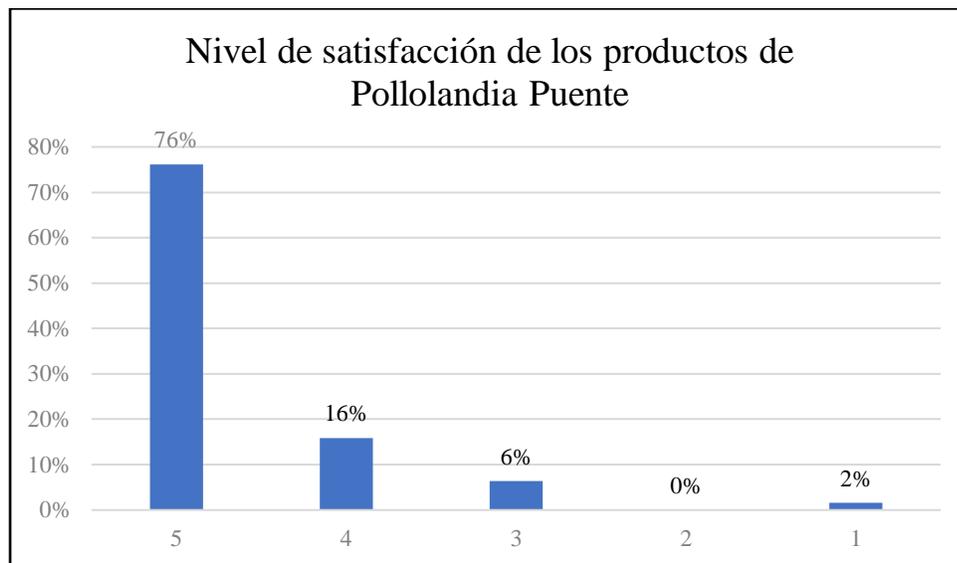


Figura 12. Nivel de satisfacción productos de Pollolandia.

Dentro de las personas cuya respuesta al consumo en Pollolandia Puente fue positivo, existen 48 personas (76.2%) que consideran que los productos son muy satisfactorios. Sin embargo, también hay una minoría que no mostró satisfacción o son indiferentes a los productos ofrecidos por el establecimiento. Esta misma tendencia se mantiene al preguntarles directamente sobre la calidad de los productos que ofrece el establecimiento, dando lugar a observar la aceptación que tiene el cliente sobre los productos de la marca.

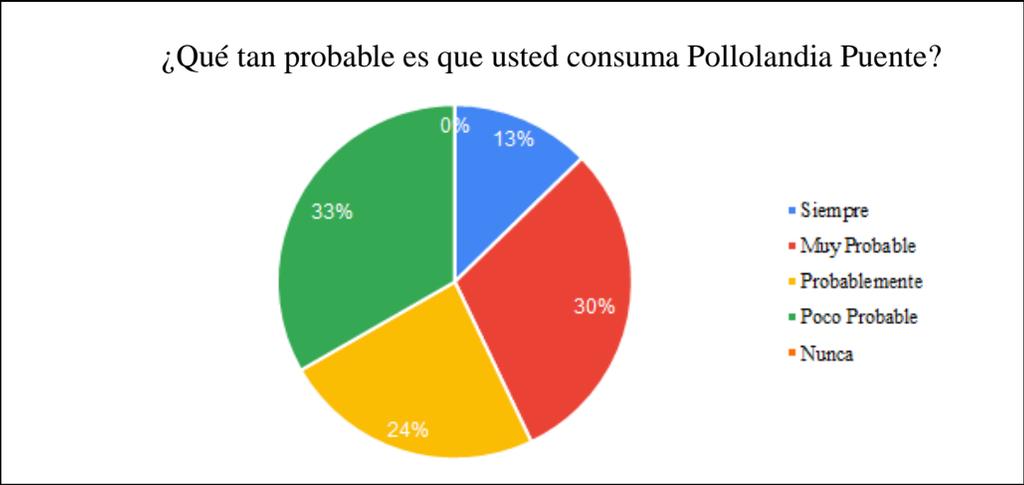


Figura 13. Probabilidad que consuman en Pollolandia Puente.

Los encuestados manifestaron que en la actualidad bajo la modalidad de ventanilla en un 33% es muy poco probable que consuman en Pollolandia Puente, así mismo el 30% indicó que muy probablemente realice consumo. El 24% probablemente y el 13% restante compartió que siempre está dispuesto al consumo bajo la modalidad actual. Lo que refleja un indicador para oportunidad del cambio de modalidad a restaurante.

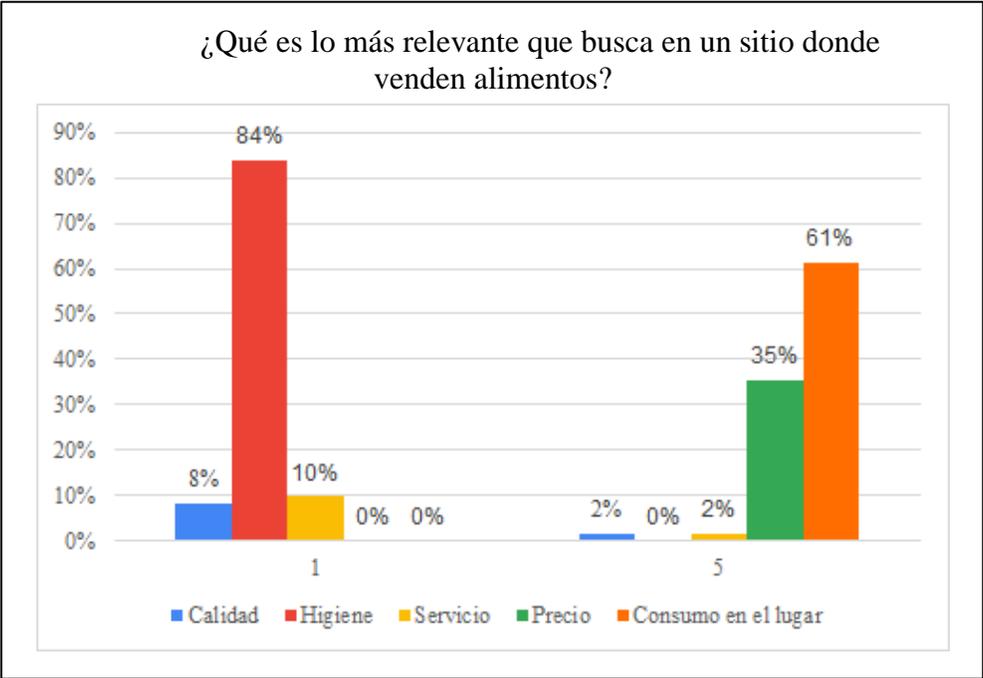


Figura 14. En orden de importancia, lo más relevante que se busca en un sitio donde venden alimentos.

En la aplicación de la encuesta se obtuvo como resultado que la higiene con un 84% es lo más relevante que busca el consumidor en un lugar donde venden alimentos, categorizando este aspecto como el número 1, así mismo se evaluó lo menos relevante indicándolo con el número 5. Lo menos relevante fue el consumo en el lugar con un 61% dentro la puntuación 5 y el precio con un 35% dentro la misma puntuación. Esto puede aportar a la implementación de un local estable para brindar mayor capacidad de higiene, en la que el cliente se sienta satisfecho al consumir los productos.

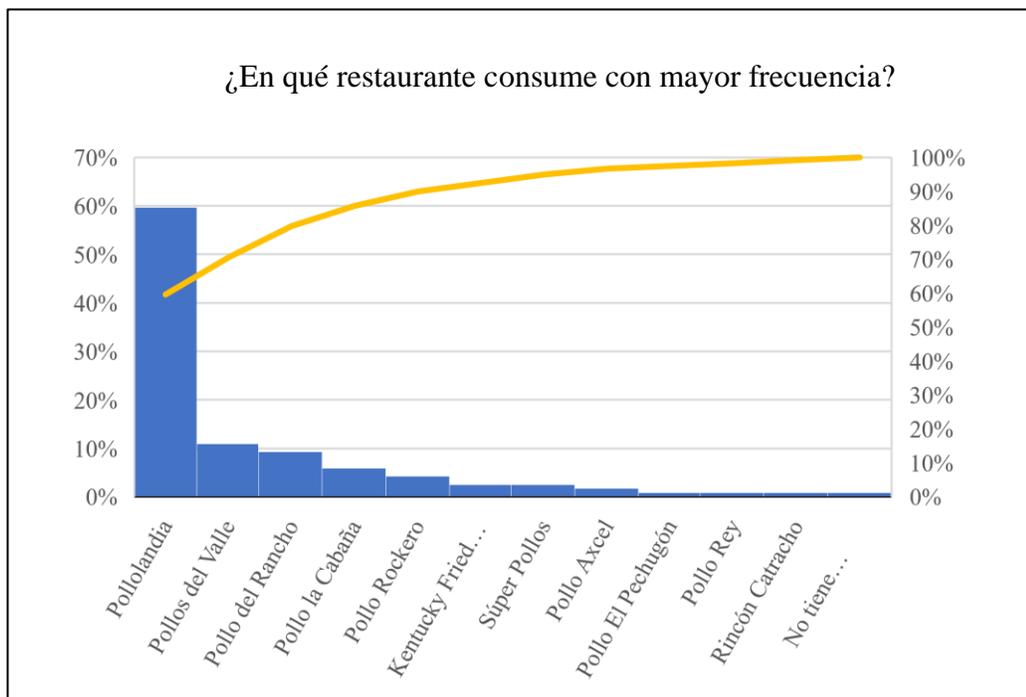


Figura 15. Restaurante en el que consume con más frecuencia pollo frito y asado.

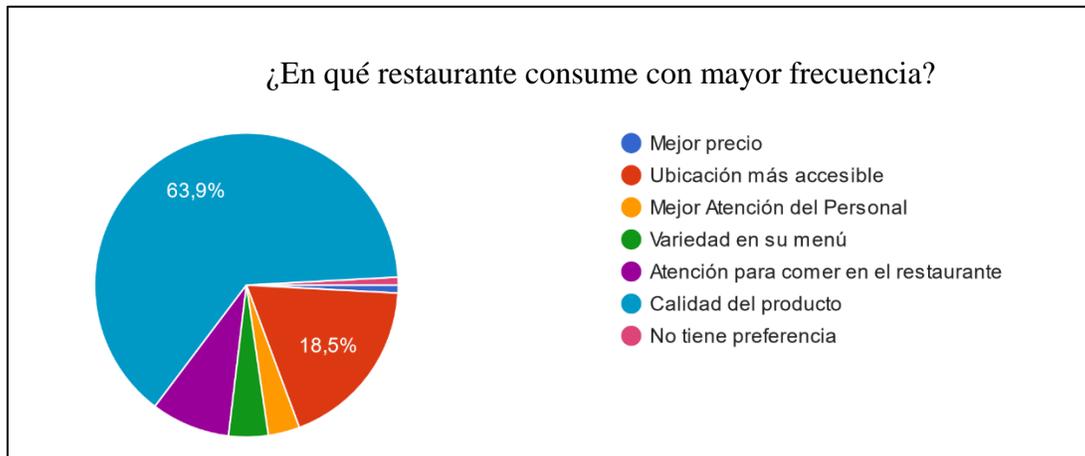


Figura 16. Razón por la cual basa su elección de consumo en un restaurante.

Los encuestados consumen con más frecuencia en los establecimientos de la franquicia Pollolandia (60%), aunque no necesariamente en Pollolandia Puente como tal. Adicional a Pollolandia, se identificaron tres competidores que se ubican en la zona de estudio que son: Pollos del Valle con un 11%, Pollo del Rancho 9% y por último Pollo La Cabaña 6%.

Esta decisión de preferencia de consumo la basan en un 63.9% en la calidad del producto seguido de un 18.5% correspondiente a la ubicación del establecimiento.

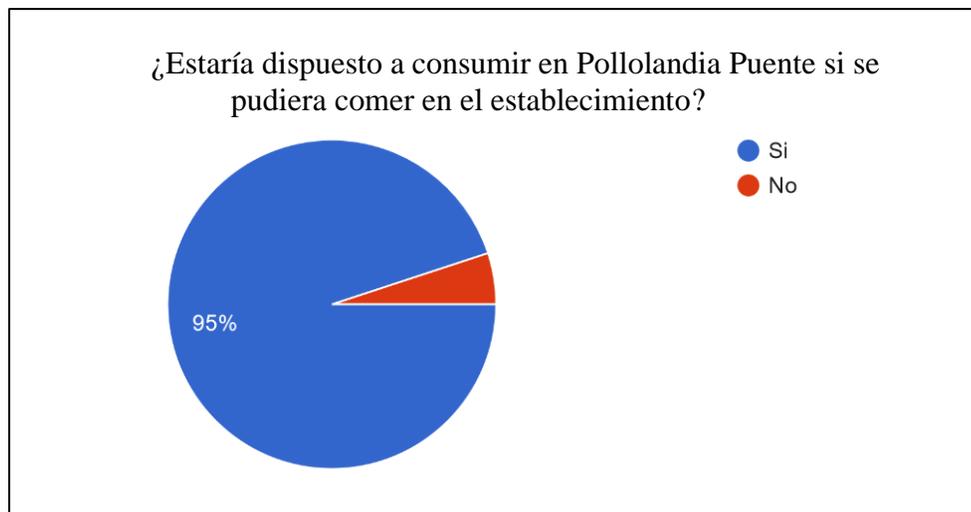


Figura 17. Disposición a consumir en Pollolandia Puente como restaurante.

Ahora bien, tomando en cuenta la muestra total (los que ya habían consumido y los que no) se procedió a consultar la posibilidad que había en que consumieran en Pollolandia Puente cuando éste adoptara la modalidad de restaurante donde se obtuvo una respuesta positiva y apoyada por el 95% de las personas, factor que es determinante para medir la demanda potencial.

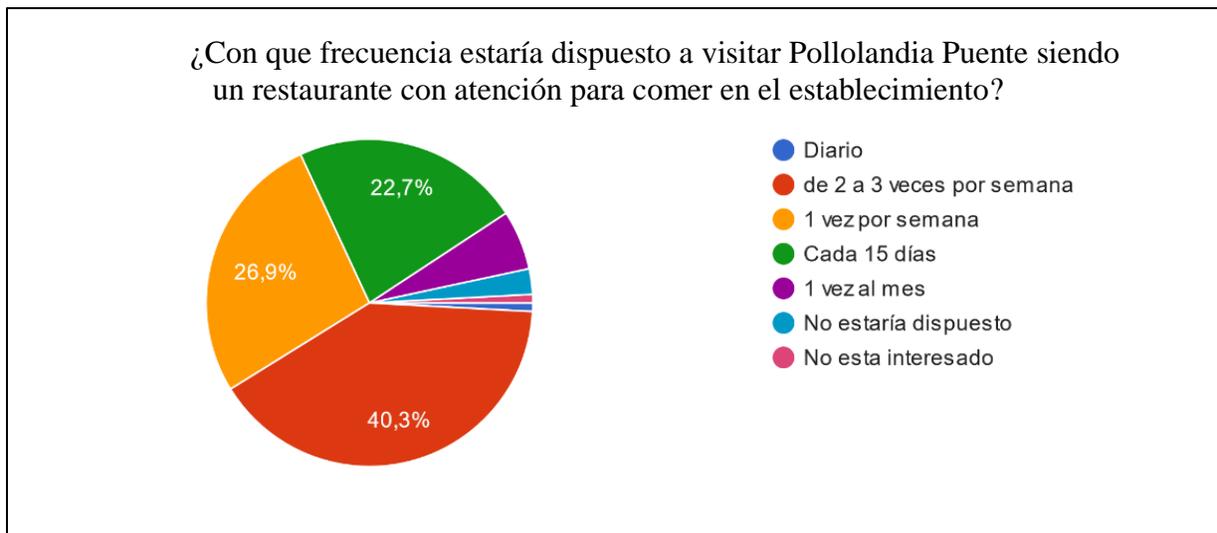


Figura 18.Frecuencia de consumo en Pollolandia Puente como restaurante.

Luego se identificó la frecuencia con que el establecimiento sería visitado por estas personas en donde se obtuvo que el 40.3% podría acudir al restaurante a consumir 2 o 3 veces por semana y el resto se ubica en un 26.9% de consumo una vez a la semana y un 22.7% que lo harían cada 15 días, se tomaron estos resultados como un indicador que la frecuencia de restaurante sería mayor a la obtenida actualmente con la modalidad de ventana (ver figura 13).

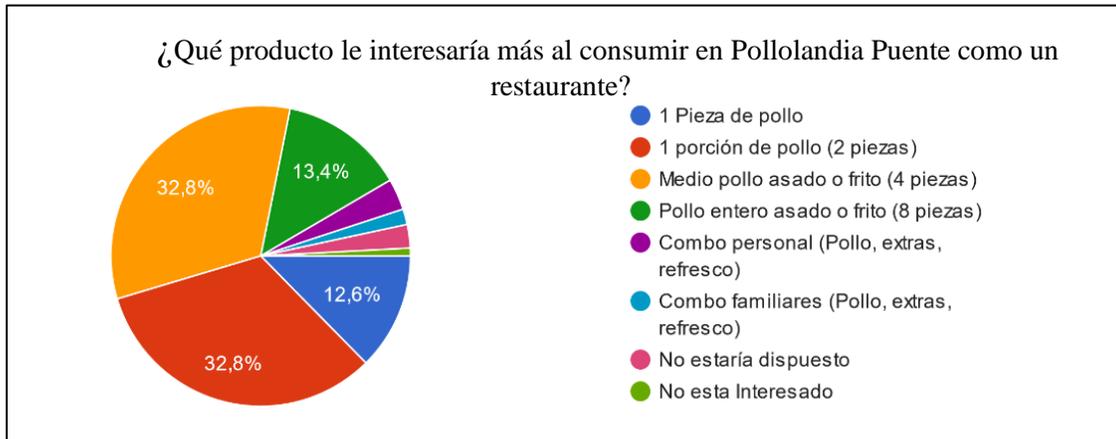


Figura 19. Producto de interés para consumir en Pollolandia Puente como restaurante.

En cuanto a los productos a consumir, se obtuvo que los más populares entre los encuestados están: la porción de pollo y el medio pollo cuyos porcentajes coinciden con un 32.8%, seguidos de un 13.4% que corresponde al interés para pollo entero asado o frito y un 12.6% para las piezas individuales de pollo frito o asado. Los combos familiares y personales son los menos apoyados y son reflejados en los porcentajes de 1.7% y 3.4% respectivamente. Agregando que el 3.3% no está interesado ni estaría dispuesto en consumir en Pollolandia Puente siendo un restaurante.

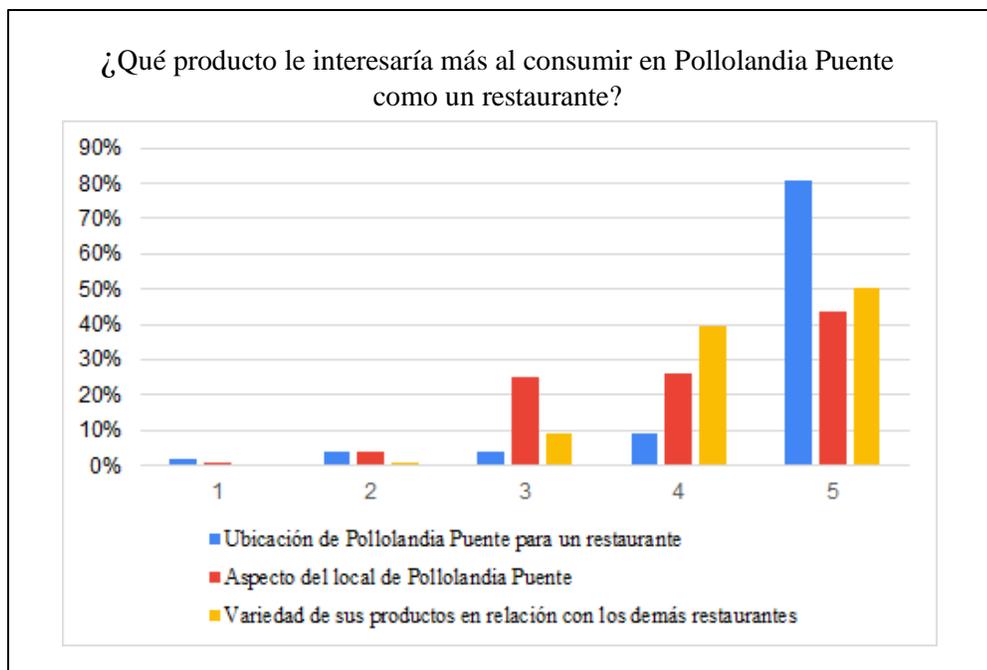


Figura 20. Aspectos de Pollolandia Puente considerándolo como restaurante.

Al consultar la percepción que el consumidor tiene al considerar como restaurante a Pollolandia Puente siendo 1 el nivel más bajo y 5 el más satisfactorio se obtuvo que en un 81% la ubicación actual de la franquicia es muy satisfactoria. También es satisfactorio (puntaje 5) en un 50% para ellos la variedad de sus productos en relación con los demás restaurantes. En cuanto al aspecto actual de Pollolandia Puente, se obtuvieron resultados en los cuales varios clientes calificaron con 3 y 4 este ítem. Razón por la cual la ubicación en la que se encuentra actualmente se considera estratégica para el cambio de modalidad.

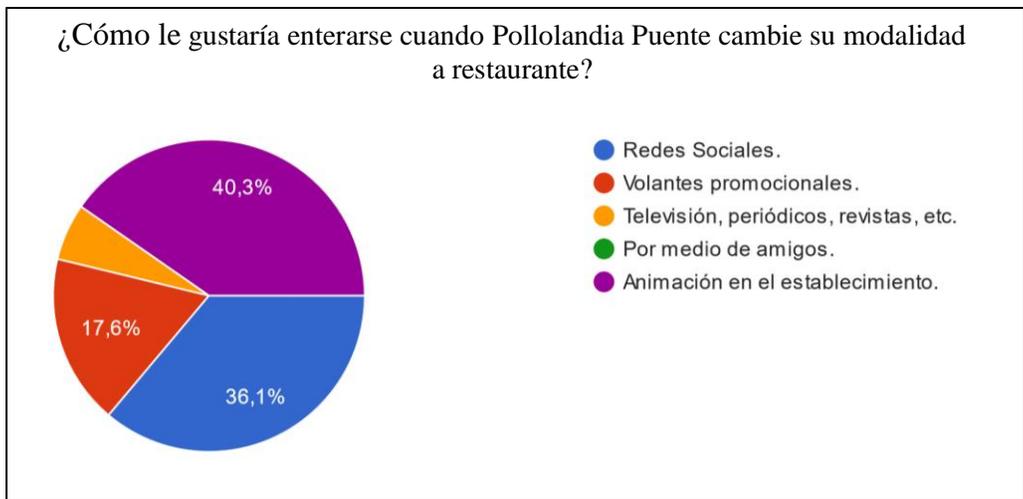


Figura 21. Medios de promoción preferidos por los clientes para apertura de Pollolandia Puente como restaurante.

En cuanto a los medios que el cliente prefiere para enterarse de la apertura de Pollolandia Puente como restaurante se ubica como el más relevante la animación en el establecimiento, habiendo obtenido un porcentaje del 40.3% seguidamente las redes sociales con 36.1% y un 17.6% por medio de volantes promocionales. Los medios de comunicación y la divulgación por medio de conexiones personales (amigos) son los menos preferidos. Con esto los clientes marcaron una pauta para la introducción del restaurante.

4.2.2. Cualitativas: entrevista y observación directa

4.2.2.1. Entrevista

La entrevista se realizó al gerente propietario de Inversiones Madrid Ordoñez quién opera la franquicia de Pollolandia Puente. Tuvo una duración total de 18.27 minutos y la información destacada de la misma se describe a continuación.

1. La experiencia del franquiciado ha sido muy satisfactoria en los 6 años de operación de la franquicia, ya que le ha permitido la excursión en la industria alimenticia, aprendizaje en administración, recursos humanos y operación.
2. En cuanto a la apertura de un nuevo punto de venta, el franquiciado se encarga de proponer a la franquicia un nuevo restaurante. Sin embargo, la franquicia no realiza un estudio profundo de la zona, sino que el franquiciado mediante su experiencia debe conocer o tener un indicio de la factibilidad del punto observado. Los pasos rescatados a partir de la entrevista con el franquiciado y gerente de Pollolandia Puente para poder montar otro restaurante son los siguientes:

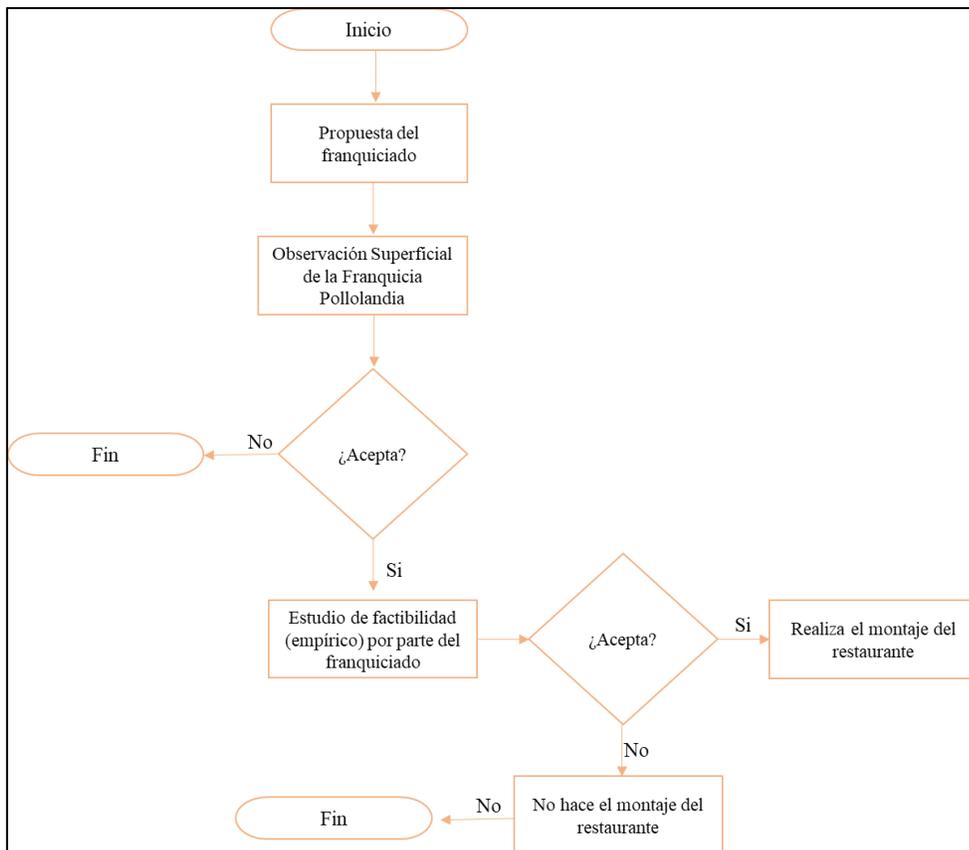


Figura 22. Proceso para apertura de restaurante con franquicia de Pollolandia.

Fuente: (Elaboración propia con datos de la entrevista con gerente de Pollolandia Puente,

2021)

3. Los productos a percepción del gerente son de muy buena calidad, y esto lo confirma con el nivel de aceptación que tiene el cliente con la marca. Se considera que su gran prestigio a nivel internacional es debido a sus procesos en el manejo de los productos y en su atención al cliente. Éste último factor es de suma importancia para la marca.
4. Pollolandia tiene una propuesta establecida para la atención al cliente que no es obligatoria para poner en marcha, pero es muy aceptada por los franquiciados dado que les dan la importancia debida a los clientes. El franquiciado decide si aplicar o no con sus colaboradores el ciclo de servicio determinado por la marca.
5. Pollolandia es una empresa que siempre se ha caracterizado por su innovación y constante investigación sobre procesos a seguir y las estrategias son precisamente: constante innovación, investigación de productos y procesos, presencia en redes sociales, presencia en los medios televisivos.
6. Los competidores son los tres establecimientos de pollo fritos ubicados alrededor de Pollolandia Puente y con la misma modalidad de ventana. Estos representan una amenaza ya que, a pesar de no ser de marcas reconocidas, pero se ubican en mejor punto que Pollolandia Puente. Además, Campero que se ubica a una cuadra del lugar y tiene servicio para comer dentro del restaurante.
7. Entre las ventajas de adoptar la modalidad de restaurante en Pollolandia Puente se destacan:
 - ✓ Recuperación del mercado.
 - ✓ Aumento en los ingresos del punto.
 - ✓ Implementación de la ventaja competitiva.
 - ✓ Impulso de los demás productos ofrecidos por la marca.

8. Entre las desventajas del cambio de modalidad, el franquiciado solo rescata dos que son:
- ✓ Riesgo de inversión.
 - ✓ Mayores gastos operativos.
9. El franquiciado considera que los mayores retos de la apertura son principalmente:
- ✓ Aumento del personal.
 - ✓ Administración y operación de un nuevo restaurante.
 - ✓ La seguridad se vería afectada, por lo que se debe pensar en contratar a un guardia de seguridad.
10. Al cambiar de modalidad en Pollolandia Puente se abre una oportunidad al crecimiento en cuanto a expansión del mercado ya que, a realizar la apertura de un restaurante, la marca permite abrir más ventanas que se abastecen del restaurante y esto permite al franquiciado pensar en expandirse con riesgos mínimos de inversión.

4.2.2.2. Observación

La observación se realizó a clientes aleatorios de cada establecimiento y se hizo después de haber analizado las encuestas, ya que se necesitó de algunos datos obtenidos en la encuesta para poder guiar los incisos. El propósito era obtener detalles clave en el comportamiento de los consumidores de la competencia, medir el nivel de atención, precios y servicios ofrecidos por la misma frente a Pollolandia Puente.

Empezó su proceso el día 28 de agosto a las 12:35 p.m. y terminó a las 2:24 p.m. del mismo día. Se hizo un recorrido por los competidores de Pollolandia Puente rescatados de la encuesta y se obtuvieron los siguientes resultados:

Existen varios oferentes de pollo frito alrededor de Pollolandia Puente: Pollos La Cabaña, Pollo del Valle, Campero, etc. Este fenómeno de muchos oferentes se observa gracias a que la demanda de este tipo de productos ha ido creciendo.

La mayoría de los establecimientos ofrecen a la población atención para llevar y autoservicio. Sin embargo, esa zona carece de servicio de restaurante a pesar de que la demanda existe. En el anexo 4 se muestran los establecimientos competencia de Pollolandia Puente en esa zona.

Los precios de Pollolandia Puente con respecto a sus competidores se ubican de la siguiente manera:

Tabla 3. Precios Pollolandia Puente en relación con los competidores.

Precio Mínimo (Lempiras)				
Producto	Una pieza	Una porción	Medio Pollo	Pollo Entero
Pollolandia	L 17.00	L 40.00	L 93.00	L 178.00
Pollo del Valle	L 17.00	L 35.00	L 90.00	L 175.00
Pollos del Rancho	N.A.	L 37.00	L 82.00	L 155.00
Pollo La Cabaña	L 15.00	L 32.00	L 80.00	L 160.00

Pollolandia es el más caro dentro de sus competidores más fuertes ya que difiere aproximadamente en casi todas las categorías de sus rivales. Pollos del Rancho, en cambio, es el restaurante que tiene precios más accesibles al público objetivo, pero, su ubicación es más alejada a Pollolandia Puente.

Pollos del Rancho, uno de los competidores más fuerte según las encuestas de Pollolandia Puente tiene servicio para comer en el establecimiento y además autoservicio en el mismo local. Lo que le permite abarcar más universo de clientes.

En general, todos los establecimientos de pollo frito alrededor de Pollolandia Puente cuentan con un buen servicio al cliente ya que todos los clientes observados se mostraban satisfechos por sus productos. Se rescató en el caso específico de la observación hecha a Pollolandia Puente que un par de clientes compraron alimentos y los consumieron en un lugar cercano pero ajeno a Pollolandia. Además, al comprar para llevar en cualquiera de los establecimientos, los clientes se abstenían de comprar extras (papas, refrescos, encurtidos, tortillas, etc.) mientras que al consumir en el establecimiento les daba la oportunidad de consumir más productos.

4.3 Resultados y análisis encontrados con otras técnicas

Se utilizaron también datos proporcionados por el Gerente General como un listado de maquinaria, utensilios y accesorios necesarios para operar el restaurante, reportes internos de ventas y planos de distribución actual del local.

4.3.1 Listado de maquinaria y equipo.

Para la producción y elaboración de los diversos productos a servir y consumir en Pollolandia Puente bajo la modalidad restaurante es necesario conocer la estructura del negocio, comenzando con la adquisición de maquinaria. Por ende, la franquicia como tal le brinda a cada franquiciado una lista de maquinaria y equipo que son indispensables para la operación de este.

4.3.2. Utensilios y accesorios de cocina

La franquicia también cuenta con una lista de utensilios o accesorios para facilitar la operación del restaurante en general por lo que se debe tomar en cuenta todos los detalles del listado.

4.3.3. Plano de distribución actual

El plano de distribución actual brindado por el Gerente General de Pollolandia Puente se puede observar en la Figura 23. Éste cuenta con un área de venta y atención, y un área de almacenamiento de inventario.

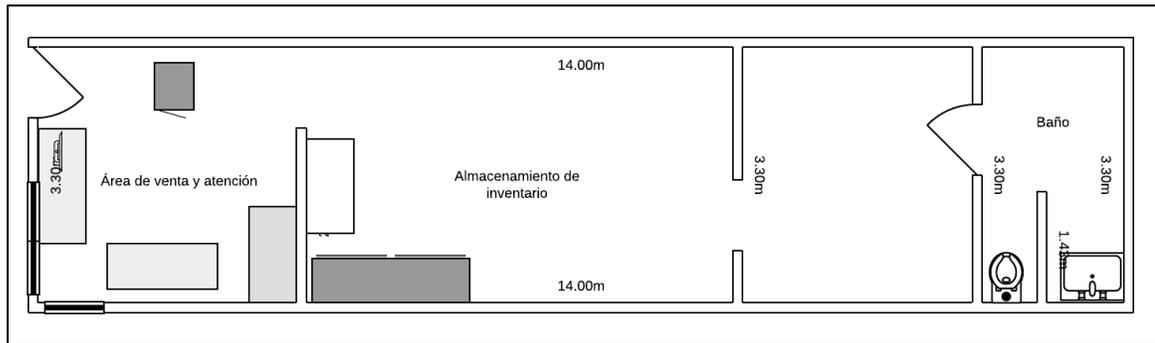


Figura 23. Plano de distribución actual Pollolandia Puente.

Fuente: Gerente General, 2021

El local, cuenta con un área amplia, pero no es regular ya que la entrada principal es muy reducida. Sin embargo, en la Figura 23, se puede observar que casi un tercio del local está destinado a atención al cliente y cuenta un área amplia sin utilizar, misma que puede ser destinada a otros fines relacionados con el cambio de modalidad.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. Las estrategias de mercado que Pollolandia Puente necesita para cambiar de modalidad, se centran en la constante innovación de los productos, servicios, promoción y divulgación. Este al pertenecer a un franquiciado no puede hacer cambios por sí solo en los productos, pero la marca por sí sola demuestra tener iniciativa en cuanto a la innovación de estos. En cuanto a los servicios ofrecidos, la población estudiada mostró la necesidad de un cambio, en una modalidad que le permita al consumidor la experiencia de comodidad que los competidores no ofrecen. Esto a su vez, genera fidelización a la marca dado que un 52.9% aún no habían consumido los productos de Pollolandia Puente, pero sí se mostraron interesados en visitar el punto de venta siendo ya un restaurante. Por otra parte, la apertura a un establecimiento con servicio para comer en el lugar le permitiría el impulso de los combos familiares, personales y otros productos que normalmente no han tenido mucha demanda (ver figura 19). La estrategia de divulgación más aceptada por los clientes potenciales para nueva modalidad es la de animación en el establecimiento, teniendo un porcentaje de aceptación del 40.3%, por ello se requiere una implementación de este para lograr posicionamiento siendo un restaurante.

2. La ubicación en la que se encuentra Pollolandia Puente es estratégica ya que está a 300 metros del Puente Choluteca, condición que ayuda a aumentar el flujo de peatones y de automóviles. Además, es un lugar aceptado por la población estudiada como se puede rescatar en la figura 20. Por otro lado, se observó que actualmente solo está utilizando un tercio de la capacidad del local en que está operando (ver Figura 23) y solo tiene a un colaborador en ese punto. Por tanto, los requerimientos técnicos se centran en adquirir la maquinaria (ver tabla 6), equipo y accesorios (ver tabla 7), modificaciones internas y externas del local actual de modo de optimizar el espacio físico para la

atención al cliente y en la contratación de dos personas más para cubrir las exigencias de la nueva modalidad debido a que según los resultados no es necesario el cambio de ubicación, pero si indispensable contar con un servicio de vigilancia permanente.

La materia prima también representa uno de los factores importantes a tomar en cuenta ya que normalmente en este punto de ventas ha carecido de una cocina, recibiendo todos los productos terminados de un restaurante cercano, por lo que este cambio de modalidad genera un costo que asciende a L.507,378.58.

3. Según las estadísticas obtenidas por la recolección de los instrumentos, existe una aceptación del 95% hacia la adopción de modalidad de restaurante por Pollolandia Puente con una posible frecuencia de visita de 1 a 3 veces por semana (67.2%) y con una inclinación de compra mayor a L.40.00. Tomando en cuenta los aspectos relacionados con la demanda potencial antes descritos, se calculó que la Tasa Interna de retorno es de 46% y el periodo de la recuperación de la inversión es de 2 años, 8 meses y 20 días, con un Valor Presente Neto de L.455,560.04, lo cual representa la factibilidad del proyecto desde el punto de vista financiero.

Además, al realizar los análisis de sensibilidad del proyecto, la TIR siempre se ubica por encima de la tasa de descuento, dando por hecho que la empresa podrá sostener el proyecto incluso si existe un decrecimiento económico en la región.

5.2. Recomendaciones

1. Aplicar las acciones de mercado tales como: la venta de productos propios de los restaurantes de Pollolandia, realizar un programa de lealtad para los clientes y comunicar a los clientes potenciales el cambio de modalidad de ventana a restaurante, para lograr una mayor captación en el mercado objetivo, así esto permitirá que se genere un valor agregado frente a la competencia.

2. Someter a validación la lista de inversión total del proyecto y los planos de distribución del local como restaurante a la franquicia como tal para poder tener el reconocimiento y poner en marcha los cambios técnicos que se necesitan para la nueva modalidad. Además, tomar en cuenta el perfil de puestos propuestos para asegurar el buen desempeño de los operarios en cuanto al manejo de atención al cliente, controles de cocina, establecimiento y ventas en general.

3. Realizar por parte de la gerencia general el análisis de los indicadores financieros presentados en el estudio para poder basar una decisión tomando en cuenta la rentabilidad y tiempo de recuperación de inversión esperada por la empresa y ejecutar el cronograma de actividades para el desarrollo del proyecto considerando la agenda propuesta de las reuniones de seguimiento como parte del control interno. Así mismo, extraer información financiera actual del Pollolandia Puente para su oportuna comparación con los indicadores generados en el proyecto propuesto.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 Estudio de prefactibilidad para la adopción de la modalidad restaurante en Pollolandia Puente en la ciudad de Cholulteca.

6.2 Introducción

Al comenzar con un proyecto, se hace necesaria la realización de un análisis en dónde se tomen en cuenta los aspectos importantes relacionados con el proyecto. Un restaurante requiere de la aceptación del mercado objetivo, viabilidad técnica para optimización de procesos relacionados a la preparación de alimentos y atención al cliente; y una aceptación financiera para asegurar las operaciones del establecimiento a largo plazo.

La población estudiada alrededor de Pollolandia Puente muestra una aceptación base hacia la modalidad de restaurante del 95%, con un posible consumo mayor a L.40.00, lo que permite la conjetura de viabilidad por parte del mercado. Por otra parte, la ubicación física del establecimiento es considerada estratégica y apta para las remodelaciones que se requieran. Al calcular la demanda potencia se permite el paso a las evidencias en cuanto a la viabilidad financiera.

En este apartado se toman como premisas, los datos obtenidos en el capítulo precedente y se realiza el estudio de prefactibilidad calculando la demanda potencial, realizando el análisis interno de la empresa y rescatando las necesidades técnicas desde una perspectiva holística e indicadores financieros claves para la toma de decisiones. Además, se propone el cronograma a actividades a seguir una vez que el proyecto sea aceptado.

6.3 Justificación de la propuesta

6.3.1 Antecedentes

El potencial que Pollolandia Puente tiene para poder establecerse con una modalidad de restaurante, fue alto al tener una aceptación de 95% de la población estudiada y un índice de consumo actual del 52% de los encuestados. Mismos que han dado paso a concluir que el mercado al que Pollolandia Puente está preparado para una adopción de modalidad a restaurante. Se obtuvo también información básica sobre el establecimiento al que el restaurante pertenece y su capacidad para instalar un restaurante, resultó atractiva al contar con una ubicación estratégica y un área amplia para el montaje de un restaurante.

6.3.2 Importancia del estudio de prefactibilidad

Al tener una respuesta positiva del mercado objetivo es necesario ampliar el estudio técnico para poder detallar las necesidades técnicas como ser la adquisición de maquinaria, equipo y utensilios, modificaciones internas y externas y la contratación del recurso humano, mismas que sumadas mostrará la inversión inicial del proyecto. A su vez, se requiere de análisis de indicadores financieros que se muestran como resultados de las proyecciones anuales como ser: flujos de efectivo, valor presente neto y tasa interna de retorno para poder comparar el impacto total del proyecto y su rentabilidad. De esta forma se le brindará el análisis holístico del proyecto a la empresa Pollolandia Puente para la ejecución del proyecto, mismo análisis que servirá a la empresa para minimizar los riesgos de inversión y tomar decisiones inclinadas a detalles de financiamientos para el proyecto.

6.4 Alcance de la propuesta

6.4.1 Objetivo general

Determinar la prefactibilidad de mercado, técnica y financiera para el cambio de modalidad de ventana a restaurante en el punto de ventas Pollolandia Puente ubicado en la ciudad de Cholulteca.

6.4.2 Objetivos específicos

1. Determinar las posibles estrategias de mercado para la implementación de la modalidad de restaurante.
2. Identificar los recursos técnicos para la adopción de la modalidad restaurante en Pollolandia Puente para obtener la inversión inicial del proyecto.
3. Determinar por medio de los indicadores financieros el impacto económico de la inversión en el cambio de modalidad a restaurante de Pollolandia Puente.
4. Determinar el costo-beneficio de la inversión en la adopción de la modalidad de restaurante en Pollolandia Puente.

6.5 Descripción general de la propuesta

La propuesta de investigación consiste en un estudio de prefactibilidad como primera fase para la adopción de la modalidad de restaurante en Pollolandia Puente. Para el mismo es necesario el análisis interno de la empresa en dónde se toma en cuenta el FODA y la cadena de valor. Igualmente, se consideran aspectos de mercado, técnicos y financieros sobre los cuales estará basada la decisión final por parte del inversionista para la puesta en marcha del cambio de modalidad o la no aceptación de esta. Se realiza los siguiente:

- Análisis interno de la empresa actual Pollolandia Puente.
- Estrategias de mercado para comenzar el proceso de aceptación de parte de los consumidores.
- Requerimientos técnicos relacionados con las remodelaciones, equipos, utensilios recursos humanos y tecnología a utilizar en la nueva modalidad y la inversión inicial de dichas necesidades.

- Proyecciones financieras que permiten por medio de indicadores financieros evaluar la rentabilidad esperada por parte del inversionista.

6.6 Desarrollo

6.6.1 Análisis interno Pollolandia Puente

6.6.1.1. Análisis FODA

Pollolandia Puente tiene alrededor de 4 años de estar operando en la ubicación actual y con una modalidad de ventana. Esto ha permitido posicionarse y lograr el aumento del mercado meta. Sin embargo, al realizar el análisis FODA se tiene una perspectiva más amplia de las estrategias que debe reestructura para mantenerse en crecimiento dentro de la misma ubicación.

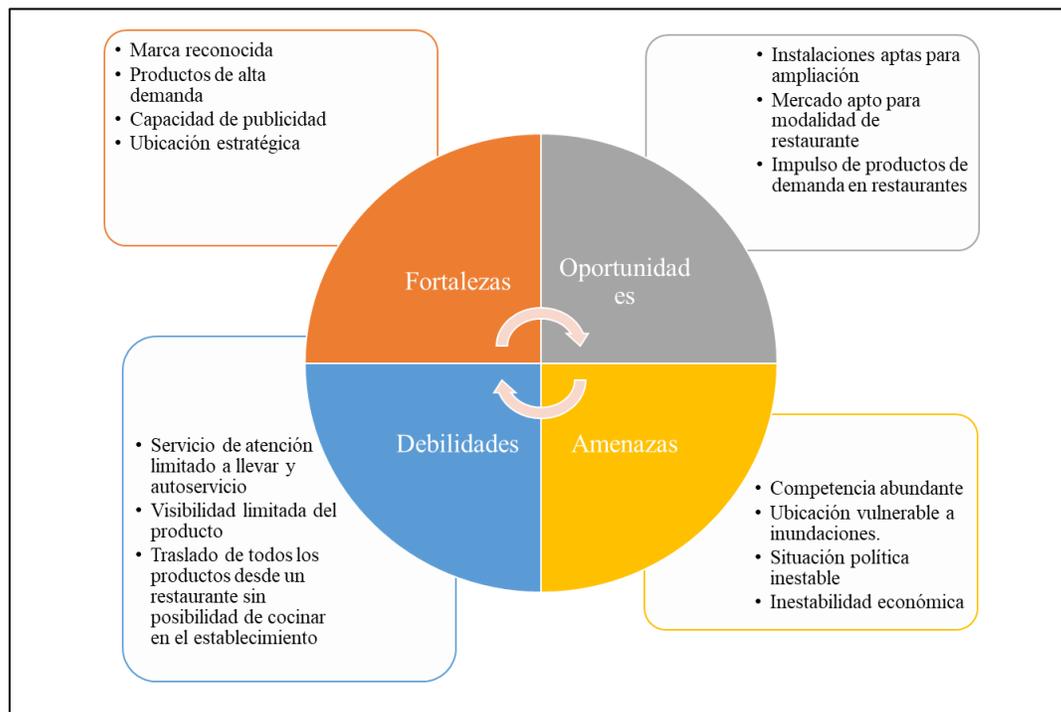


Figura 24. Análisis FODA Pollolandia Puente.

Fuente: (Elaboración propia, 2021)

Fortalezas

Pollolandia Puente pertenece a la cadena internacional de franquicias de Pollolandia, lo que permite que cuente con un nivel alto de aceptación del público. Agregado a lo anterior, la marca Pollolandia se hace responsable de las campañas de mercadeo y renueva cada 3 meses el material publicitario. Por ende, la capacidad que tiene Pollolandia Puente frente a sus competidores en términos de publicidad y mercado es alta.

La atención al cliente ha sido siempre uno de los pilares fundamentales para los puntos de venta Pollolandia, no exceptuando al punto de venta de la zona de Puente. Esto da paso a crear mayor conexión con los clientes.

Oportunidades

Las oportunidades que se lograron rescatar con el estudio giran en torno al crecimiento del mercado por medio de la adopción de modalidad restaurante. Esto dado que el mercado demostró tener una necesidad de contar con un lugar higiénico y seguro para poder consumir sus productos.

Cabe destacar, que tiene también la oportunidad de agregar a su menú productos que normalmente forman parte de un restaurante, generando así mayor conexión con los clientes y los productos que esperarían obtener.

Debilidades

Las debilidades actuales de la empresa son en la atención y en la capacidad de producción. La primera se da, porque al tener solo servicio para llevar y autoservicio, se limita de poder darle una experiencia de compra al consumidor distinta a la de sus competidores cercanos. Por otro lado, los alimentos que se venden en el punto son trasladados ya terminados desde un restaurante cercano, lo

que da paso a que varias veces no se satisfaga en cantidad de alimento a los clientes y además que no se logre el volumen y capacidad de reacción en caso de necesitar ciertos productos.

Amenazas

Si bien es cierto, Pollolandia Puente se ubica en una zona estratégica por el flujo de peatones y automóviles, se considera como una amenaza su cercanía al río Choluteca que puede ser un peligro en climas invernales donde las probabilidades de inundaciones son mayores; agregado a esto, está la inestabilidad política y por ende económica que alberga Honduras, ya que usualmente el partido de oposición se manifiesta por medios de tomas de calles principales y la calle de Pollolandia Puente está incluida en esa categoría.

Y el factor más importante considerado la mayor amenaza hacia la empresa, es el incremento en la competencia con modelo de atención parecido, lo que ocasiona bajas en las ventas de la ventana de estudio.

6.6.1.2. Cadena de valor de Pollolandia Puente

Actividades principales

- **Logística interna:** Cuenta con procedimientos para recepción del producto, en el que la persona encargada del punto es responsable de monitorear la calidad y cantidad del producto recibido. Se lleva un control diario de inventarios en el que se toman decisiones con respecto a las cantidades y rotación de los productos perecederos. El almacenamiento es limitado, por ser una ventana, solo almacena productos terminados y lo hace durante el día, por lo que no se ha tenido la iniciativa de tener mantenedores en el establecimiento.

- **Sala:** El servicio al cliente es un factor primordial en el establecimiento, por lo que es constantemente supervisado. También tiene un agradable ambiente de organización y limpieza del lugar de atención, ya que cuenta con todos los implementos de limpieza especiales para área de trabajo.
- **Marketing:** Al ser una franquicia, el marketing se le atribuye a la empresa madre: Pollolandia. Quienes invierten activamente en promociones para fidelizar y posicionar la marca, siendo esto un determinante en la decisión de compra de los consumidores.
- **Post venta:** Como empresa propia, cuenta con servicio por medio de redes sociales en donde se les da seguimiento a clientes con reclamos o con pedidos anticipados.

Actividades de apoyo

- **Abastecimiento:** Recibe productos terminados de uno de los restaurantes cada vez que éste los necesita. Se han establecido horas propuestas de entrega para optimizar el proceso de abastecimiento; además, se toma muy en cuenta el récord de venta para poder distribuir producto sin afectar la frescura y calidad de este.
- **Tecnología:** En cuanto a la tecnología, se hace uso de sistema de facturación electrónica el cual también lleva historial de ventas diarias, mensuales y anuales. Con el sistema actual es posible llevar a cabo operaciones de un restaurante.
- **Recursos humanos:** Al ser solo un punto de venta para llevar y no para consumir en el establecimiento, solo se ha optado por los servicios de un colaborador permanente en el lugar y otro colaborador para cubrir días libres. Esto permite la apertura del negocio durante toda la semana.

- **Infraestructura:** Los departamentos de finanzas, recursos humanos, gerencia y supervisión están centralizados en los dueños de la franquicia. El área de contabilidad es un servicio tercerizado.

6.6.2 Estrategias de mercado propuestas

En el capítulo anterior se obtuvieron datos que guiaban algunas preferencias de los consumidores que giran en torno al método de divulgación, productos que más consumen y frecuencia de compra. Para valer dichos hallazgos e incrementar la probabilidad de compra del mercado objetivo, se propone la implementación de algunas estrategias:

Tabla 4. Estrategias de mercado propuestas.

	Estrategia	Línea de acción	Acciones	Actividad por realizar
Producto	1. Ampliar el menú de productos que ofrece la franquicia Pollolandia para los restaurantes.	1.1 Implementar la venta de nuevos productos que ofrecerá la franquicia de los restaurantes de Pollolandia.	1.1.1 Incorporar en las listas de programación los nuevos productos ofrecidos y a su vez solicitando con anticipación a los proveedores las materias primas requeridas para cubrir la demanda. 1.1.2 Dar a conocer los nuevos productos por medio de Banners situados en puntos estratégicos cerca del restaurante el cual describa a detalle la incorporación de este, así mismo mostrarlo de manera visible y que resalte en el menú que está a la vista del consumidor adentro y fuera del restaurante. 1.1.3 Generar instrucciones al colaborador de atención al cliente que ofrezca al consumidor la opción de compra del nuevo producto.	1.1.1.1 Tomar como guía el apartado de punto de reorden para la solicitud de las materias primas a los proveedores. 1.1.2.1 Elaborar inicialmente 3 Banner de 1.80x1.00 metros; con el arte y diseño estándares de la franquicia ubicados en los puntos de mayor recurrencia al entorno del restaurante. 1.1.3.1 Por medio del programa de inducción al momento de la contratación se dará a conocer los métodos y técnicas para ofrecer de manera cordial los nuevos productos a los clientes.
	2. Incluir nuevas características al producto que tienen ya en existencia, como sabor, textura, forma, tamaño, apariencia.	2.1 Crear nuevas recetas las cuales se puedan incorporar al producto, para crear una característica distintiva.	2.1.1 Ofrecer degustaciones del producto adentro y afuera del restaurante con las medidas de bioseguridad requeridas contando con las características incorporadas. 2.1.2 Promover por medio de regalías en los menús consumidos por los clientes para que prueben la innovación de los productos.	2.1.1.1 Programar una vez a la semana la degustación adentro y fuera del restaurante por medio de una mesa en la cual se ofrezca muestras de los productos elaborados en Pollolandia, el cual se requerirá un recurso humano para la parte externa y otro recurso para la parte interna.
	3. Crear nuevos servicios al cliente que brinden una experiencia de compra y consumo satisfactoria.	3.1 Capacitar al personal de servicio al cliente para otorgar una experiencia de compra satisfactoria.	3.1.1 Hacer sentir al cliente confortable y cómodo al momento de consumir o pedir el producto, dándole a conocer las diferentes alternativas de compra, que se ajuste a su presupuesto y necesidad.	3.1.1.1 En el programa de inducción al colaborador mostrarle las mejores prácticas de atención al cliente.

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

	Estrategia	Línea de acción	Acciones	Actividad por realizar
Precio	1. Realizar reducciones de precio en los productos en fechas determinadas.	1.1 Definir los productos en la cual se hará la reducción de precio en determinadas fechas.	1.1.1 La fecha en la que se hará el cambio de precio al producto será la siguiente: <u>Meses:</u> Enero, abril, junio y octubre. <u>Producto:</u> Combos familiares, medio pollo. <u>Meses</u> Febrero, mayo, agosto y noviembre <u>Productos:</u> Combo personal, Pieza de Pollo <u>Meses:</u> Marzo, julio, septiembre y diciembre <u>Productos:</u> Pollo entero, porción de pollo * También será incorporado al programa los nuevos productos que se desarrollen en el transcurso del año.	1.1.1.1 De acuerdo con la programación variar los precios del menú en los meses mencionados tomando en consideración el reporte de los productos convencionales, con el fin de promoverlos y lograr la mayor captación posible.
	2. Aumentar el nivel de lealtad de parte de los clientes.	2.1 Realizar un programa de lealtad para los clientes de Pollolandia Puente por medio de facilidades de pago por consumo a nivel corporativo y personal.	2.1.1. Ofrecer un programa de pago adaptado a la necesidad y volumen de consumo.	2.1.1.1 Por medio de una solicitud se analizará la necesidad del cliente y poder ofrecerle las mejores alternativas de pago, de acuerdo con la política de crédito de la empresa.
	3. Ofrecer vales de descuento.	3.1 Realizar una programación en la cual se determine en que temporadas del año se hará la impresión de los vales por descuento.	3.1.1 Solicitar a los medios de comunicación impresos y revistas de mayor circulación la incorporación del volante que contendrá los vales de descuento para que esta a disponibilidad del consumidor. 3.1.2 Distribuir en puntos estratégicos como estación de buses y taxis, centros comerciales y comercio en general aledaños al restaurante los volantes, que contiene los vales de descuento por consumo de productos en Pollolandia Puente.	3.1.1.1 Realizar una cantidad de 300 a 500 volantes con un tamaño de 1/4 de página en papel satinado el cual contenga toda la información que se desea promocionar y los cupones de forma desprendibles los cuales puedan ser canjeados de acuerdo con la preferencia del consumidor y estos a su vez sean entregados a los medios de comunicación escritos de alta demanda en la ciudad.

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

	Estrategia	Línea de acción	Acciones	Actividad por realizar
Plaza	1. Señalización de las vías de acceso al restaurante	1.1 Elaborar Pegatinas resistentes que indiquen el camino hacia el restaurante.	1.1.1 Ubicar las zonas en las cuales se colocarán las pegatinas que darán dirección hacia el restaurante, para orientar la ruta al consumidor.	1.1.1.1 Solicitar la elaboración de 150 pegatinas de alto tráfico en forma de punto de localización, las cuales sean ubicadas en las colindancias al restaurante y que sirvan de guía para el consumidor.
	2. Ofrecer los productos por medio de portales web.	2.1 Crear una página web empresarial y definir el contenido que tendrá en donde se ofrecerá los productos, promociones, canje de vales y medios de pago y entrega.	2.1.1 Dar a conocer por medio de las redes sociales, medios de comunicación impresos y televisivos la plataforma web del restaurante.	2.1.1.1 Por medio de la creación de contenidos diarios que sean compartidos en las diferentes redes sociales como ser WhatsApp, Facebook, Instagram y otras.
	3. Establecer alianzas estratégicas con otros negocios de consumo alimenticio, para colocar de manera virtual o física los productos elaborados por Pollolandia Puente.	3.1 Localizar las empresas que tienen un alto grado de demanda física y virtual.	3.1.1. Dar a conocer al consumidor por medio de las plataformas virtuales las alianzas y facilidades de compras que el consumidor tiene en los diferentes comercios de los productos de Pollolandia Puente. 3.1.2 Proporcionar a los consumidores volantes en los cuales contenga información de los otros puntos de distribución del producto en otros centros de consumo para la facilitar y obtener la preferencia de compra.	3.1.1.1. Crear alianzas por medio de una solicitud por medio de las diferentes plataformas virtuales ubicadas en la ciudad de Choluteca como ser Hugo, Pedidos Ya, entre otras las cuales se pueda visualizar el menú y las diferentes promociones.

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

	Estrategia	Línea de acción	Acciones	Actividad por realizar
Promoción	1.Promover el conocimiento de la nueva modalidad de restaurante Pollolandia Puente.	1.1 Comunicar a los clientes potenciales y actuales el cambio de modalidad ventana a restaurante.	1.1.1 Creación de volantes promocionales a la apertura, así mismo haciendo uso de las redes sociales y medios de comunicación en general (radio, televisión. Revistas, periódicos). 1.1.2 Contratar servicio de animación presencial cada dos meses en sitio. 1.1.3 Crear promociones de apertura.	1.1.1.1 Solicitud a la franquicia la elaboración de 300 a 500 volantes los cuales serán entregados semanalmente por parte de los colaboradores y crear contenido publicitario en las redes sociales de mayor uso por el restaurante. 1.1.2.1 Pedir por medio de una solicitud escrita a la franquicia, el servicio de animación presencial el cual contara con una persona que será la encargada de animar e invitar a las personas que transiten alrededor del restaurante que consuman los productos. 1.1.3.1 Definir las promociones que se realizaran en la apertura como, por ejemplo: 2x1 en cuanto a combos personales o 1 refresco gratis por la compra de un pollo entero.
	2. Participación en eventos públicos a nivel regional.	2.1 Establecer contacto con instituciones públicas y privadas para dar a conocer el servicio y producto que ofrece la marca y lograr un posicionamiento en el mercado.	2.1.1 Tener participación en las diferentes actividades que se realicé a nivel regional en la cual se puedan ofrecer degustaciones, regalías, promociones y venta del producto.	2.1.1.1 Establecer contacto por medio de la Cámara de Comercio e Industria de la región las diferentes actividades que promocionan y patrocinan para establecer un stand de la franquicia en al cual se puedan ofrecer los productos que se elaboran en Pollolandia Puente.
	3. Crear sorteos o concursos entre los clientes.	3.1 Establecer las fechas y productos los cuales se otorgarán por medio de sorteos a los clientes que consuman en un determinado periodo de tiempo.	3.1.1 Programar trimestralmente sorteos, en lo cual participara los clientes que consuman en restaurante y hagan sus compras en línea, se elaboraran tickets que describirá el premio a entregar y la información general del consumidor, así mismo por medio del portal web se generará un código de participación al momento de realizar la compra.	3.1.1.1 Por medio de un programa trimestral se premie la preferencia de los clientes buscando patrocinadores en los cuales se puedan obtener descuentos para la adquisición de los premios, como, por ejemplo: casas comerciales, Supermercados por medio de tarjetas de regalo, entre otros.

6.6.3 Estudio técnico

Como segundo objetivo del capítulo, se establece la identificación de todos los requerimientos técnicos que Pollolandia Puente puede tener al momento de optar por la implementación de la modalidad de restaurante. Por ende, se realiza un estudio técnico de todos los procesos que sean necesarios para producción, brindándole al cliente un lugar confortable y confiable para el consumo de los diferentes productos que se ofrecen en el menú y obtener el beneficio del incremento en las ventas del punto de operación.

Así mismo, este da a conocer el valor de inversión a realizar detallando las necesidades de manera puntual, la cual es determinante para el dueño de la franquicia y su equipo directivo, la toma de decisión oportuna y acertada del cambio de modalidad a restaurante.

6.6.3.1 Localización del proyecto

Los puestos de comida rápida de mayor consumo generalmente tienen éxito al ubicarse en un punto de mayor flujo de clientes potenciales. Pollolandia Puente pretende mantener su ubicación actual siendo esta el Barrio La Cruz en la ciudad de Cholulteca y abarcando además las localidades de: barrio Los Mangos, barrio El Centro, barrio Corbeta, barrio Iztoca, barrio San José del Canadá y barrio Bella Vista. Está a 300 metros del puente de Cholulteca que es la entrada principal a la ciudad de Cholulteca, permitiendo con esto llamar la atención del alto flujo de carros que diariamente salen y entran a la ciudad.



Figura 25. Ubicación de Pollolandia Puente

Fuente: (Google Maps, 2021)

En cuanto al local, específicamente tiene medidas de 3.3 metros de frente y 14.0 metros de fondo, un baño para empleados del negocio y área de lavado. Su precio de arrendamiento es de L.8,000 que está situado arriba de la media de los locales de alquiler que no están en plazas o centros comerciales en Choluteca. A pesar de ello, se considera que es accesible por la ubicación que cuenta y por la antigüedad de la Ventana Pollolandia Puente en ese mismo local.

6.6.3.2 Tamaño o capacidad de producción

Tomando en cuenta las variables de la materia prima, la demanda, equipo y maquinaria, y la capacidad para financiamiento en este proyecto, se requiere que el área de producción mida aproximadamente 14.5 metros cuadrados para poder cambiar a restaurante de forma óptima.

Al tratarse de una marca con procedimientos de producción ya estandarizados, se asegura que los tiempos y cantidades descritos serán siempre cumplidos, lo cual se describen en la siguiente tabla:

Tabla 5. Capacidad de producción Pollolandia Punte

Preparación	Tiempo de cocción		Capacidad de producción por período		
Tiempo de empanizado y sazonado (minutos)	Tiempo de cocción (minutos)	Capacidad de producción de máquinas por hora (unidades de pollos)	1 día	1 semana	1 mes
1.5	13	27	243	1,701	7,290

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

De acuerdo con los cálculos realizados para la producción de pollo frito, se calculó una producción máxima de 7,290 pollos al mes, esto suponiendo que no se tengan inconvenientes con las máquinas y con ningún fallo en la materia prima de la empresa.

6.6.3.3. Procesos productivos

Los procesos productivos de Pollolandia van desde la recepción de materia prima hasta el reporte diario de inventario hecho por las cajeras. Durante el proceso se incluye el factor proyección de cantidad de pollo exhibido, ese punto es muy crítico, ya que se debe contar con un balance casi perfecto para que el día se logre finalizar sin pérdidas por pollo que haya sobrado. Se describe en el siguiente diagrama:

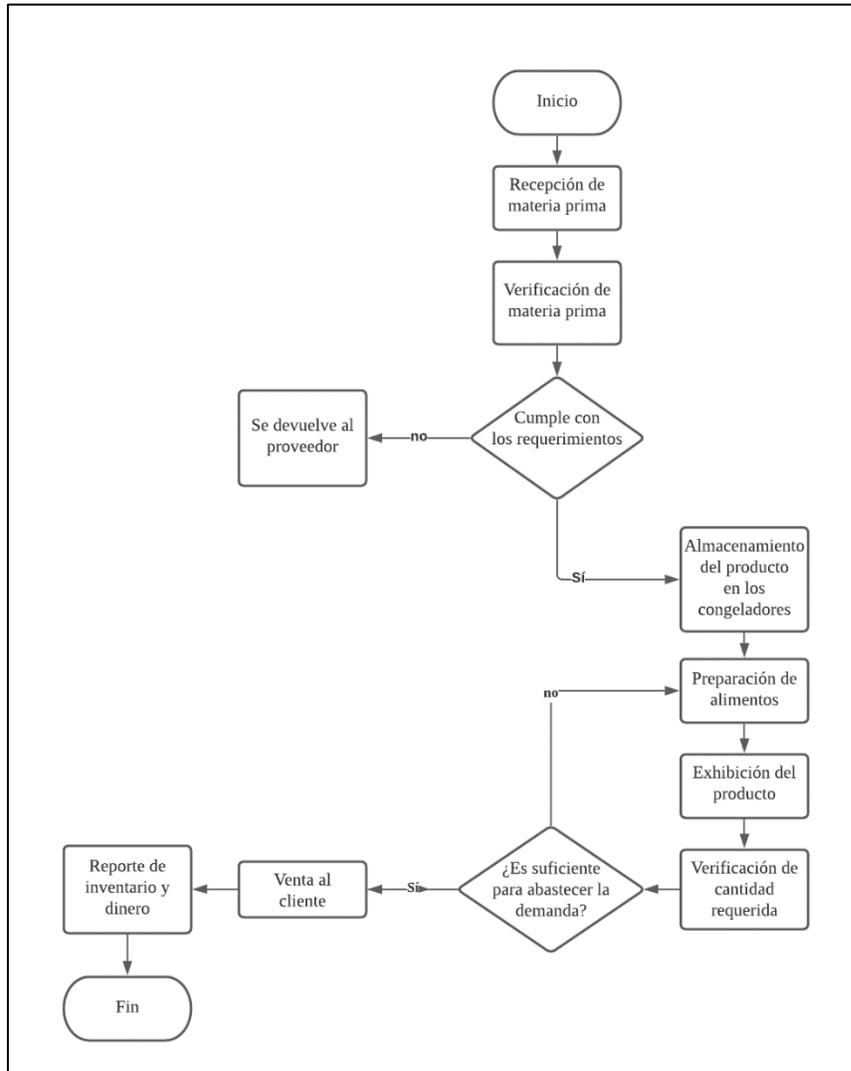


Figura 26. Diagrama de procesos productivos Pollolandia Puente

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

Para efectos de comprender con amplitud el proceso productivo, a continuación, se detalla el desarrollo de éste, de la siguiente manera:

Tabla 6. Proceso productivo de Pollolandia Puente.

Responsable	Descripción
Supervisor, Atención al cliente, Cocinero (a)	1. Recepción de materia prima.
Supervisor, Cocinero	2. Coteja la materia prima con la orden de compra realizada. 3. Verifica si cumple con los requerimientos.
Supervisor, Cocinero Cocinero (a), Ayudante de Cocina Cocinero (a)	5. No Se devuelve al proveedor. Si. Almacena los productos en congeladores.
Atención al cliente	6. Prepara y elabora el proceso de transformación de los productos. 7. Exhibe los productos. 8. Verifica si existe las cantidades requeridas para cubrir demanda.
Cocinero Atención al cliente	No Prepara y elabora el proceso de transformación de los productos. Si Realiza las ventas del producto.
Supervisor	9. Elabora reporte de inventario y arqueo de caja por las ventas efectuadas al corte.

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

Cabe destacar, que dentro de la preparación de alimentos cuenta con otro proceso productivo dado por la marca para asegurar la calidad del producto terminado. Éste no puede ser revelado por confidencialidad de la marca, pero es uno de los que asegura la estandarización y ayuda a que muchos clientes se fidelicen con la marca Pollolandia.

6.6.3.4 Proceso de atención al cliente

Un aspecto importante para Pollolandia Puente, es el servicio que se le brinda al consumidor, debido a que es un factor elemental para obtener una fidelidad de consumo por parte del mismo, tomando en consideración que cada día la competencia es mayor es necesario ofrecer un valor agregado, llenar las expectativas y exigencia en cuanto a una buena atención, como también que los alimentos sean servidos en un ambiente agradable y cómodo, requiriendo una atención personalizada y así mismo un servicio rápido.

Para ello, se muestra a continuación por medio de un diagrama de flujo la descripción del proceso que se recomienda seguir:

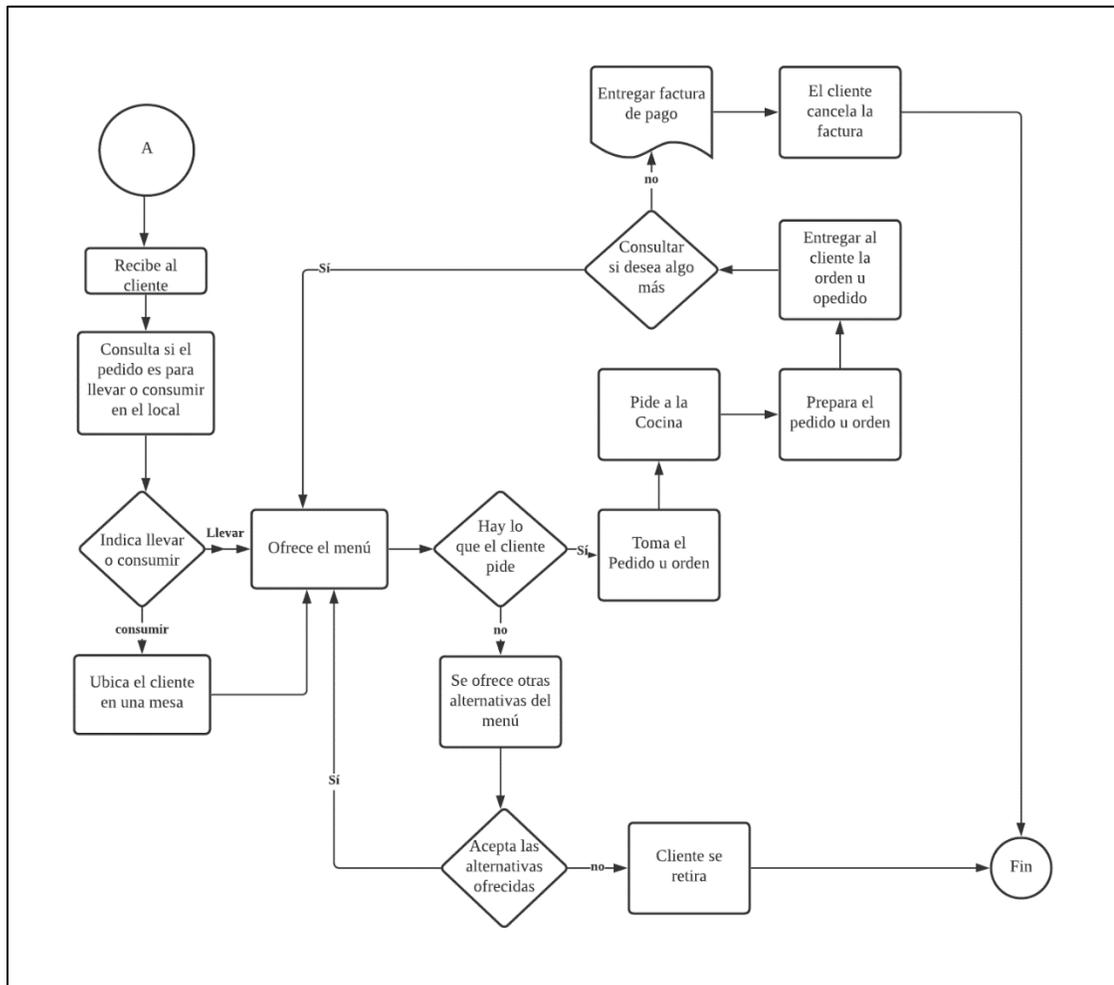


Figura 27. Proceso de Servicio atención al cliente

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

Para lograr una comprensión más amplia del proceso en la figura 27, se ha tomado en consideración dos escenarios: cuando el cliente va dispuesto a consumir en el restaurante y cuando éste realiza de forma presencial una orden para llevar. Las cuales se describen a continuación:

Tabla 7. Descripción de proceso de servicio al cliente en restaurante

Responsable	Descripción
Operario Atención al cliente	1. Recibe al cliente y da la bienvenida al restaurante.
	2. Consulta al consumidor si lo que desea degustar es un pedido para llevar o consumir en el local.
	Consumir restaurante
	3. Ubica al consumidor en una mesa y muestra el menú con los diferentes productos que ofrece e indica la persona que le estará atendiendo al momento de tomar la orden.
Mesero/Ayudante Cocina	4. Consulta al consumidor si está listo para ordenar y verifica en el menú si lo que el cliente desea pedir esté disponible.
	5. Si. Tomar el pedido y lo entrega al área de cocina
Cocinero (a)	Toma la orden y prepara el producto.
Mesero/Ayudante de Cocina	Retira la orden de la cocina y la sirve en mesa al cliente.
	6. No. Ofrece diferentes alternativas que el restaurante dispone, así como las promociones del día.
	Agradece la preferencia e invita al cliente que visite el lugar nuevamente.
	7. Consulta si solicita algo más para degustar, al terminar de comer el cliente.
	8. Si. Realiza la toma del pedido y lo entrega a la cocina
Cocinero (a)	Toma la orden y prepara el producto.
Mesero/Ayudante de Cocina	Retira la orden de la cocina y la sirve en mesa al cliente.
	9. No. Entrega factura y agradece la preferencia.

Servicio para Llevar Presencial	
Operario Atención al cliente	1. Da la bienvenida al restaurante.
	2. Procede a tomar el pedido y hacerlo saber al área de cocina.
	3. Mostrar Menú y dar sugerencias.
Cocinero (a)	4. Toma la orden y prepara el producto.
Operario Atención al cliente	5. Retira la orden de la cocina y entrega al cliente.
	6. Entrega factura y agradece la preferencia.

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

A su vez como parte de la propuesta se ha considerado que el cliente pueda realizar su pedido por medio de la plataforma web, para ello se ha elaborado el siguiente proceso:

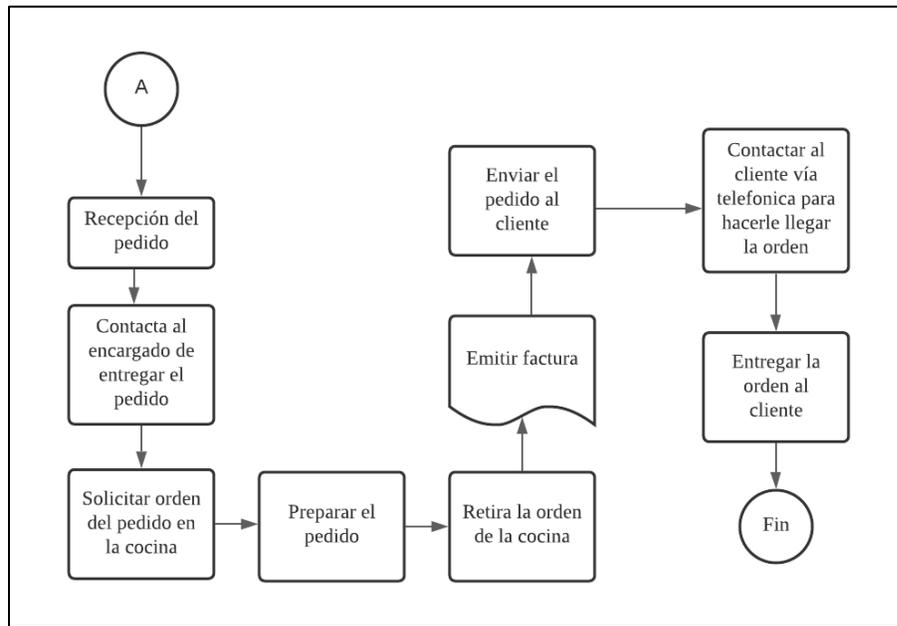


Figura 28 Proceso de atención al cliente por entregas a domicilio

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

Para Pollolandia Puentes es importante documentar cada uno de los procedimientos que realiza, por lo cual a continuación se describe el proceso de servicio al cliente por medio de entrega a domicilio:

Tabla 8. Descripción de proceso de servicio al cliente por pedidos en plataforma web.

Responsable	Descripción
	Servicio entrega a domicilio
Operario Atención al cliente	1. Recepción del pedido en la plataforma en línea. 2. Localiza a la empresa encargada de entregar el pedido. 3. Solicita la orden en la cocina.
Cocinero (a)	4. Toma la orden y prepara el producto.
Operario Atención al cliente	5. Retira la orden de la cocina. 6. Elabora factura para entregar al cliente.
Motorista	7. Entrega el pedido al motorista responsable de hacer la entrega. 8. Llamar al cliente para definir su ubicación exacta. 9. Entrega el pedido realizado.

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

6.6.3.5 Organización

Pollolandia Puente forma parte de un grupo de empresas que es dirigida por inversiones Madrid Ordoñez y se rige por un formato de franquicias en el que el franquiciatario debe cumplir con los requerimientos de la franquicia en cuanto a procesos y mantenimiento físico del local. A su vez para la verificación, la franquicia cuenta con un gerente general y supervisores quienes constantemente hacen visitas a los distintos restaurantes.

Actualmente la estructura financiera y contable, es dirigida y desarrollada por una empresa tercerizada que brinda a la franquicia servicios contables y financieros, quien a su vez trabaja de manera conjunta con la gerencia general y el equipo de supervisores.

Ahora bien, la organización interna al convertirse en un restaurante quedaría definido de la siguiente manera:

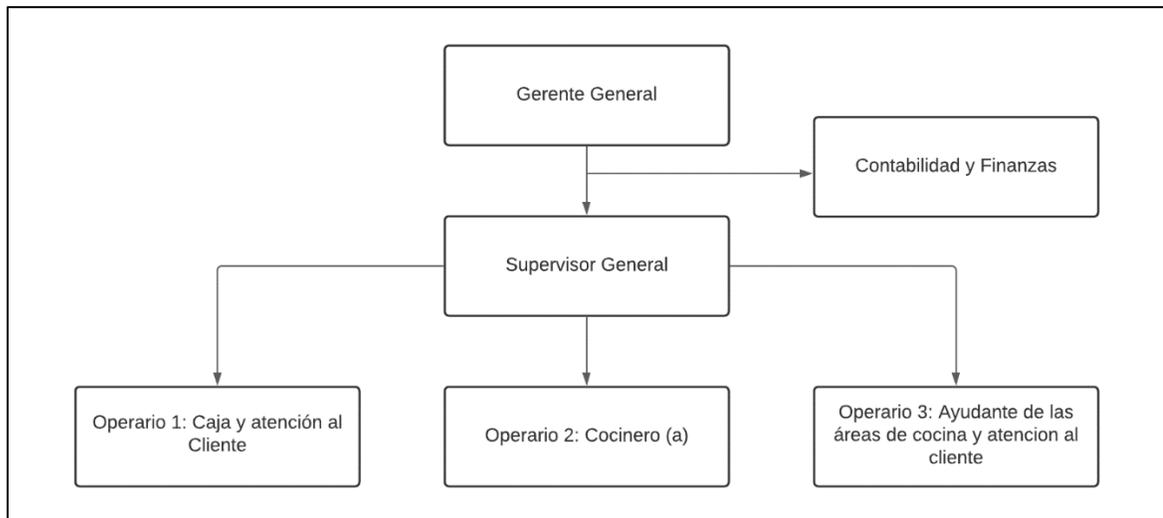


Figura 29. Organigrama interno Pollolandia Puente.

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

Así mismo, se procede a elaborar la descripción de cada una de las funciones que desarrolla los integrantes de la estructura interna de la franquicia:

Tabla 9. Descripción de puestos, Pollolandia Puente.

Nombre del Puesto	Gerencia General
Descripción del Puesto:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Representante legal del restaurante frente a la franquicia, municipio y demás organizaciones de Cholulteca. 2. Garantiza el perfecto funcionamiento del restaurante. 3. Dirige todos los procedimientos referentes a la franquicia. 4. Guía los entrenamientos en torno a los requerimientos de la franquicia. 5. Toma la decisión final para la contratación o no, del personal requerido. 6. Trabaja de manera conjunta con la empresa de servicios financieros y contables. 7. Encargado de mantener reuniones constantes con los supervisores de tiendas. 8. Toma de decisiones relevantes con las operaciones de la empresa. 9. Encargado de aprobar la planilla de pago general de la franquicia. 10. Cubre otras actividades necesarias para el funcionamiento del restaurante.
Salario:	L. 60,000.00
Nombre del Puesto	Supervisor General
Descripción del Puesto:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar el personal de las franquicias. 2. Supervisar los procesos diarios como ser: <ul style="list-style-type: none"> • Limpieza • Arqueo y cierre de caja • Cocina • Atención al cliente • Ventas 3. Apoya con el proceso de reclutamiento del personal. 4. Atiende algunos asuntos requeridos administrativamente. 5. Encargado (a) de elaborar las órdenes de compra de materia prima. 6. Encargado (a) realizar la planilla de pago.
Salario:	L.15,000.00

Nombre del Puesto	Operario 1: Servicio de Atención al Cliente y Caja
Descripción del Puesto:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encargado (a) del restaurante y atención al cliente. 2. Encargado (a) de la seguridad monetaria del restaurante. 3. Encargado (a) de llevar los controles de ingreso y egreso de efectivo. 4. Hacer entrega del detalle de ingreso y gasto al supervisor general de turno.
Salario:	L.9,800.00
Nombre del Puesto	Operario 2: Cocinero (a)
Descripción del Puesto:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es el responsable del área de cocina. 2. Encargado (a) aplicar las técnicas para la correcta preparación de los productos. 3. Encargado (a) cumplir con los estándares de calidad para la manipulación y transformación de alimentos. 4. Encargado (a) cumplir con los procesos de almacenamiento, de productos terminados, congelados y refrigerados según los estándares de la franquicia. 5. Encargado (a) de solicitar adquisición de materia prima.
Salario:	L. 9,800.00
Nombre del Puesto	Operario 3: Ayudante de cocina y atención al cliente
Descripción del Puesto:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encargado (a) de dar apoyo en el área de cocina y atención al cliente de manera general. 2. Encargado (a) de apoyar en los controles y movilización de los productos en el área de cocina. 3. Encargado (a) de apoyar con los estándares de atención al cliente requeridos por la franquicia.
Salario:	L. 9,800.00

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

Los tres operarios cuentan con salario mínimo como base y un salario variable establecido por medio de evaluaciones de rendimientos aplicados por el franquiciado.

6.6.3.6. Maquinaria y equipo

- Tipo de Maquinaria: Para la producción y elaboración de los diversos productos a servir y consumir en Pollolandia Puente bajo la modalidad restaurante, es necesario realizar cambios significativos en la estructura del negocio, comenzando con la adquisición de

maquinaria e implementación de tecnología para la cual se consideró la siguiente inversión:

Tabla 10. Maquinaria y equipo

Ítem	Maquinaria y Equipo	Cantidad	Costo Unitario	Total
1	Cámaras frías para pollos	1	L 15,890.00	L 15,890.00
2	Campana extractora de olores con motor	1	L 20,000.00	L 20,000.00
3	Congelador	1	L 15,890.00	L 15,890.00
4	Freidoras	3	L 27,726.95	L 83,180.85
5	Horno asador	1	L 46,062.27	L 46,062.27
6	Poceta de lavatrastos AC inoxidable	1	L 1,200.00	L 1,200.00
7	Trampa de grasa acero inoxidable	1	L 3,000.00	L 3,000.00
8	Mesas de trabajo acero inoxidable	2	L 10,163.93	L 20,327.86
	Total			L 205,550.98

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

Como se observa en la tabla anterior, será necesaria una inversión aproximada para la maquinaria y equipo de L.180,207.25. En los anexos 7 se pueden identificar las cotizaciones correspondientes para la compilación de precios.

Accesorios de cocina: Los accesorios de cocina son propuestos por la franquicia. Sin embargo, se agregan varios de estos basados en la experiencia previa del franquiciado. Los accesorios optimizan los procesos y la seguridad laboral de los colaboradores del total aproximado de L. 16,286.00.

Tabla 11. Accesorios de cocina

Ítem	Accesorios de Cocina	Cantidad	Costo Unitario	Total
1	Bandejas de aluminio tipo panadero	3	L 378.00	L 1,134.00
2	Boleador	1	L 160.00	L 160.00
3	Cajas plásticas para empanizar	3	L 150.00	L 450.00
4	Chisperos	1	L 100.00	L 100.00
5	Colador chino	2	L 850.00	L 1,700.00
6	Colador plástico	2	L 20.00	L 40.00
7	Cuchillos	4	L 300.00	L 1,200.00
8	Espumadera redonda	1	L 201.75	L 201.75
9	Estanterías de Bodega	1	L 2,200.00	L 2,200.00
10	Olla de Aluminio con tapadera	3	L 800.00	L 2,400.00
11	Paño ojo de perdiz	6	L 160.00	L 960.00
12	Recipientes térmicos con tapadera	2	L 1,650.00	L 3,300.00
13	Tablas para picar	2	L 300.00	L 600.00
14	Tenazas pequeñas y grandes	2	L 200.00	L 400.00
15	Tijeras para cortar pollo	2	L 345.00	L 690.00
16	Timer	1	L 250.00	L 250.00
17	Uniforme (delantal, guantes, gorros, otros)	1	L 500.25	L 500.25
Total				L 16,286.00

Fuente: (Documentos varios, 2021)

6.6.3.7 Tecnología

La tecnología utilizada, es un sistema de facturación que el franquiciado considere conveniente, el cual ya está implementado bajo la modalidad de ventanilla que también incluye los módulos de control de inventario, proveedores e impuestos a los que tienen acceso el gerente, supervisor y encargada del restaurante para llevar control de los ítems. Estos sirven para complementar la operación de cambio a modalidad restaurante. Cabe destacar, que ya cuenta con cámaras de seguridad integradas y sistema de alarma.

6.6.3.8 Ingeniería del proyecto

Con el objetivo de realizar el cambio de modalidad de ventanilla a restaurante Pollolandia Puente, es necesario que realice una reestructura y acondicionamiento para la expansión física en el

local que actualmente está operando, para lo cual es necesario la instalación de la maquinaria adecuada para la producción y esquemización de los procesos productivos, una ubicación adecuada del mobiliario y equipo, cumpliendo actualmente con las medidas establecidas por la Comisión Permanente de Contingencias (COPECO) y el Sistema Nacional de Gestión de Riesgos (SINAGER) ante el COVID-19; además de mobiliario para las operaciones generales de un restaurante.

Tabla 12. Acondicionamiento del local

Ítems	Acondicionamiento del Local	Cantidad	Costo Unitario	Total
1	Mesas para 2 personas con 2 sillas	2	L 3,737.50	L 7,475.00
2	Mesas para 4 personas con 4 sillas	3	L 5,635.00	L 16,905.00
3	Productos de limpieza	1	L 661.00	L 661.00
4	Productos de bioseguridad	1	L 820.00	L 820.00
5	Basureros	1	L 4,000.00	L 4,000.00
6	Pintura e imagen de la franquicia	3	L 2,500.00	L 7,500.00
7	Mano de obra de pintura	1	L 5,000.00	L 5,000.00
8	Televisor	1	L 7,490.00	L 7,490.00
9	Remodelación del local	1	L 50,000.00	L 50,000.00
Total				L 99,851.00

Fuente: (Elaboración propia con base en planos de distribución, 2021)

Para el correcto desempeño de un restaurante, será necesario invertir cerca de L99,851.00 en acondicionamiento general del local actual.

- **Distribución del local**

Pollolandia Puente al mantener una modalidad de ventana, solo aprovecha la tercera parte del local físico actual, ya que todo se concentra en la parte de enfrente, dejando sin utilidad el resto del establecimiento (ver Figura 23).

Ahora bien, se hace la propuesta de cómo el local pudiera estar estructurado ya siendo un restaurante y maximizando el espacio disponible de la siguiente manera:

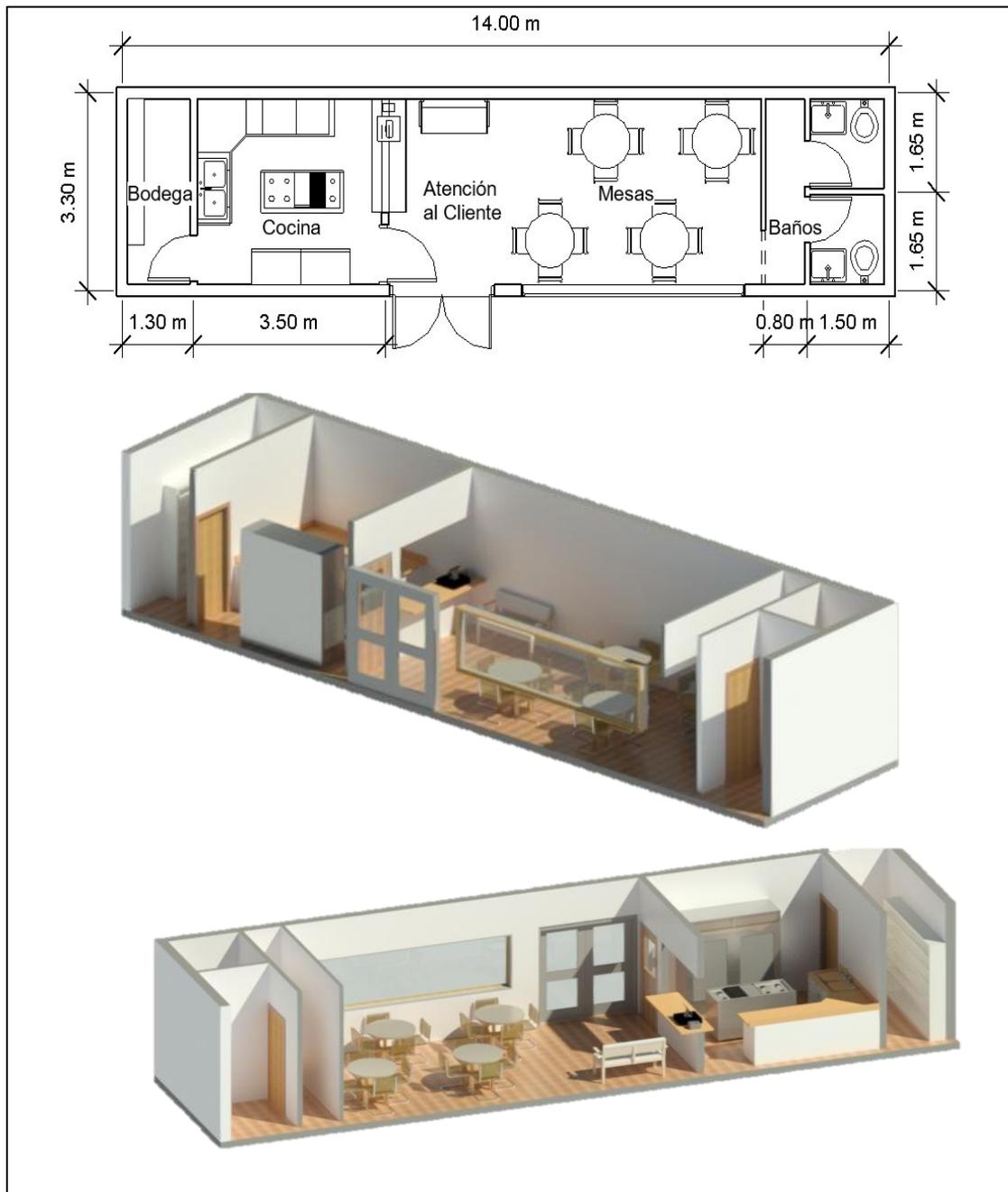


Figura 30. Planos de distribución propuesto

Fuente: (Elaboración propia, 2021)

Al entrar al restaurante está el área atención al cliente para tener contacto de manera directa con el consumidor, de forma continua el área de cocina para agilizar los pedidos y entrega de los productos, posterior a la cocina se encuentra una bodega; así mismo, frente al área de servicio al

cliente se ubica el espacio disponible para las mesas y al final en la parte interna del local, hay dos baños sanitarios: uno para damas y otro para caballeros, divididos por una pared y pasillo para separar un ambiente de otro.

- Recursos humanos

Al adoptar la modalidad de restaurante, fue necesario el análisis del personal adicional requerido para la operación de este, teniendo como resultado que se requieren los servicios de dos personas más como colaboradores directos de la empresa y un vigilante como servicio tercerizado, teniendo una distribución y el costo siguiente:

Tabla 13. Personal adicional requerido

Personal	Sueldo Mensual	Décimo Tercer Mes	Décimo Cuarto Mes	Total, Anual
Cocinera (o)	L 9,800.00	L 9,800.00	L 9,800.00	L 137,200.00
Atención al cliente	L 9,800.00	L 9,800.00	L 9,800.00	L 137,200.00
Servicio de Vigilancia	L 14,375.00	L 0.00	L 0.00	L 172,500.00
Total	L 33,975.00			L 446,900.00

Fuente: (Elaboración propia, 2021)

- Materia prima

La materia prima principal es el pollo crudo. Sin embargo, existen otros que son esenciales para la venta del pollo frito. Se hizo un listado con cantidades proyectadas y precios que se requiere para la apertura del restaurante tomando como punto de partida la demanda potencial de consumo (ver tabla 19).

Tabla 14. Materia prima requerida

Materia prima	Cantidades Promedio	Unidad de Peso Libra	Costo Unitario por libra	Costo Promedio Mensual
Pollos	1516	3.3	L 25.61	L 128,142.84

Materia prima	Cantidades Promedio	Unidades por Producto	Costo Unitario por libra	Costo Promedio Mensual
Condimentos	252	1	L 198.25	L 1,192.84
Salsa de Tomate	6	2000	L 818.80	L 4,966.02
Papas	96	1	L 90.25	L 8,664.00
Ensaladas	36	1	L 42.71	L 1,537.56
Encurtidos	36	1	L 39.42	L 1,419.12
Aceite	290	1	L 670.43	L 3,505.31
Empanizado	220	1	L 1,240.91	L 8,552.41
Otros Insumos	3150	1	L 0.67	L 2,110.50
Refrescos				L 6,000.00
Total				L166,090.60

Fuente: (Elaboración propia, 2021)

6.6.3.9 Estándares de calidad

Los estándares de calidad del restaurante en proceso son establecidos por la franquicia Pollolandia, mismos que son de carácter confidencial y con aplicación obligatoria de parte del franquiciado del establecimiento. Los productos y alimentos del restaurante deben cumplir con un estándar de almacenamiento y preparación estricta.

6.6.3.10 Gestión de inventario

Pollolandia Puente contará con stocks de materia prima por lo que va a ser necesaria la gestión óptima de los mismos para evitar costos adicionales. Se presentan a continuación el análisis de la gestión de inventario según las variables importantes del mismo.

Tamaño de almacenamiento

La materia prima que se identifica como la más importante dentro del stock de Pollolandia son el: pollo crudo, papas, ensaladas, encurtidos. Estos productos son los de mayor demanda y los

principales del menú. Se hizo entonces, el análisis de la cantidad que se puede tener almacenado para su posterior venta.

Tabla 15. Tamaño del almacenamiento

Lugar	Capacidad de almacenamiento	Producto	Unidades almacenadas
Congelador	25 pies cúbicos	Pollo en piezas	240
Mantenedor	25 pies cúbicos	Pollo en piezas	240
Refrigeradora	14 pies cúbicos	Papas	2 cajas
		Ensaladas	10 bolsas
		Encurtidos	10 bolsas

Fuente: (Elaboración propia, 2021)

Tiempo

En cuanto al tiempo, se realizó el conteo del tiempo en cada una de las etapas desde la realización del pedido hasta la recepción de este. Teniendo entonces un total de 5 horas y 45 minutos dedicadas al abastecimiento de inventario de Pollolandia.

Tabla 16. Tiempo de recepción de inventario

Etapas	Tiempo
Levantamiento de inventario general	2 horas
Ingreso de inventario a proveedores	1 hora
Adiciones y cancelaciones	15 minutos
Recepción del inventario	45 minutos
Re chequeo de inventario ingresado	45 minutos
Inventario final	1 hora
Total	5 horas, 45 minutos

Fuente: (Elaboración propia, 2021)

Demanda

Para el cálculo del stock según la demanda requerida mensualmente se toma como base los datos observables en la Tabla 14 y los días de rotación según vencimiento del producto perecedero.

Tabla 17. Rotación de inventario

Producto	Duración (días)	Rotación (días)	Cantidad de recepciones en el mes
Pollo	6	4	8
Ensaladas	7	5	6
Encurtidos	12	10	3

Fuente: (Elaboración propia, 2021)

Pollolandia Puente, refiriéndose a productos perecederos como el pollo y tomando en cuenta la rotación sugerida (ver tabla 17), se concluye que se debe recibir productos tres veces a la semana, haciendo un total de doce veces al mes. Los demás productos pertenecientes a la materia prima se realizarán en el tiempo sugerido en la tabla, ya que son distribuidos por el mismo proveedor.

6.6.3.11 Inversión

Al tomar en consideración las cotizaciones anteriores, se obtuvo una inversión inicial total de L.507,378.58. En el detalle están descritos los aspectos más relevantes para el inicio de la operación en el cambio de modalidad a restaurante. En dicho valor se incluye que los costos de materia prima y remuneración salarial son cuantificados para el primer mes de ejecución, determinando que los meses posteriores este gasto estará cubierto con las ventas proyectas

Tabla 18. Inversión total

Ítem	Detalle de Inversión	Costo
1	Maquinaria y Equipo	L 205,550.98
2	Accesorios de Cocina	L 16,286.00
3	Acondicionamiento del Local	L 99,851.00
4	Materia Prima	L 166,090.60
5	Mano de Obra	L 19,600.00
Total, inversión		L 507,378.58

6.6.4 Estudio financiero

El estudio financiero para la prefactibilidad del cambio de modalidad de ventanilla a restaurante en Pollolandia Puente se recopiló cada uno de los costos en los cuales debe incurrir para realizar el cambio descrito, las proyecciones que componen este se realiza tomando en consideración los siguientes supuestos:

1. El año contable es de 360 días
2. La tasa tributaria es del 25% sobre las utilidades netas gravables.
3. El incremento salarial de los colaboradores será en base al valor porcentual de la inflación promedio de los últimos 5 años.
4. La depreciación de la maquinaria y equipo, así mismo como el mobiliario y equipo se establece que es el método para utilizar será línea recta, por un período de 5 años, con un valor residual del 1% como lo establece el marco legal tributario del país.
5. El incremento anual de las ventas se basa con el promedio del índice de precio del consumidor el cual se establece que es 4.04 %
6. Los gastos serán incrementados anualmente de un 3.73% de acuerdo con la tasa de inflación proyectada para los próximos 5 años.
7. El proyecto será financiado con recursos propios.
8. El análisis de sensibilidad se tomará los ingresos como variable de estudio, con un incremento y caída del 9.6%, para los escenarios optimistas y pesimista; valor porcentual que ha sido tomado según el informe del Producto Interno Bruto para el primer trimestre del año 2021.

6.6.4.1 Ventas

Teniendo calculada la capacidad instalada de la producción, los clientes potenciales y los precios de la competencia, se formula un escenario conservador con el objetivo de asegurar los mismos para ampliar las ventas y lograr un mejor posicionamiento, por lo cual se ejecutará de manera inicial con el 21% de la capacidad instalada basada en los clientes potenciales, dentro de un radio de cinco kilómetros.

Para cuantificar las proyecciones de ventas es importante conocer demanda potencial de los productos ofrecidos por Pollolandia Puente bajo la modalidad de restaurante detallada a continuación:

Tabla 19. Demanda potencial anual

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pieza de pollo	7,800	8,115	8,443	8,784	9,139
Porción de pollo	16,200	16,854	17,535	18,244	18,981
Medio pollo	15,480	16,105	16,756	17,433	18,137
Pollo entero	5,100	5,306	5,520	5,743	5,975
Combo personal	1,080	2,247	1,169	1,216	1,265
Combo familiares	60	62	65	68	70

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

Los datos descritos en la tabla anterior son considerando la frecuencia de consumo y preferencia de producto anualmente, de acuerdo con los datos obtenidos por las encuestas.

Precio de Venta

El precio de venta para cada producto es determinado por la franquicia, pero para efectos de la proyección de las ventas se considera una inflación promedio para los siguientes años:

Tabla 20. Precio de venta por producto

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pieza de pollo	L 17.00	L 17.63	L 18.29	L 18.97	L 19.68
Porción de pollo	L 40.00	L 41.49	L 43.04	L 44.65	L 46.31
Medio pollo	L 93.00	L 96.47	L 100.07	L 103.80	L 107.67
Pollo entero	L 178.00	L 184.64	L 191.53	L 198.67	L 206.08
Combo personal	L 43.00	L 44.60	L 46.27	L 47.99	L 49.78
Combo familiares	L 279.00	L 289.41	L 300.20	L 311.40	L 323.01

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

Por lo cual teniendo la demanda potencial por frecuencia y preferencia de consumo se establece las proyecciones en ventas anuales:

Tabla 21. Proyección de ventas anuales.

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pieza de pollo	L 132,600.00	L 143,102.84	L 154,437.57	L 166,670.10	L 179,871.52
Porción de pollo	L 648,000.00	L 699,326.08	L 754,717.55	L 814,496.40	L 879,010.15
Medio pollo	L 1,439,640.00	L 1,553,669.45	L 1,676,730.82	L 1,809,539.51	L 1,952,867.56
Pollo entero	L 907,800.00	L 979,704.04	L 1,057,303.38	L 1,141,049.13	L 1,231,428.11
Combo personal	L 46,440.00	L 50,118.37	L 54,088.09	L 58,372.24	L 62,995.73
Combo familiares	L 16,740.00	L 18,065.92	L 19,496.87	L 21,041.16	L 22,707.76
Total	L 3,191,220.00	L 3,443,986.71	L 3,716,774.29	L 4,011,168.53	L 4,328,880.84

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

6.6.4.2 Costos

Para la estimación de los costos de producción se identifican en primer lugar las materias primas necesarias para la elaboración y transformación de los productos, las cantidades son calculadas en base a la demanda potencial por frecuencia de consumo y el precio de costo es adquirido por los proveedores que trabajan directamente con la franquicia.

Los costos son clasificados y detallados de la siguiente manera:

Materia prima

En la siguiente tabla se especifica los costos anuales de materia prima e ingredientes necesarios para el proceso de producción y venta de los productos de Pollolandia Puente bajo la modalidad de restaurante:

Tabla 22. Costo de materia prima Anual

Materia prima	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pollos Enteros	L 1,537,714.04	L 1,659,511.63	L 1,790,956.43	L 1,932,812.58	L 2,085,904.71
Condimentos	L 14,314.12	L 15,447.90	L 16,671.48	L 17,991.98	L 19,417.07
Salsa de Tomate	L 59,592.26	L 64,312.38	L 69,406.37	L 74,903.83	L 80,836.74
Papas para freír	L 103,968.00	L 112,202.99	L 121,090.24	L 130,681.42	L 141,032.30
Ensaladas	L 18,450.72	L 19,912.14	L 21,489.32	L 23,191.43	L 25,028.35
Encurtidos	L 17,029.44	L 18,378.29	L 19,833.98	L 21,404.97	L 23,100.39
Aceite	L 42,063.70	L 45,395.44	L 48,991.07	L 52,871.50	L 57,059.29
Empanizado	L 102,628.90	L 110,757.82	L 119,530.60	L 128,998.25	L 139,215.81
Otros Insumos	L 25,326.00	L 27,331.99	L 29,496.88	L 29,408.99	L 30,505.94
Refrescos	L 72,000.00	L 74,908.80	L 77,935.12	L 81,083.69	L 84,359.48
Total	L 1,993,087.18	L 2,148,159.38	L 2,315,401.49	L 2,493,348.64	L 2,686,460.06

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

Para el cálculo de la materia prima se trabaja con tablas de conversión, en la cual se determina los ingredientes requeridos para cada pieza y unidad de pollo procesada, en el anexo 9, se detalla las cantidades demandadas con su debido costo por año para cada insumo.

Mano de obra directa

Debido al cambio de modalidad, es necesario la contratación de dos recursos adicionales que brinden el apoyo tanto en el área de producción como atención al cliente, la estimación anual es la siguiente:

Tabla 23. Costo de mano de obra anual

Personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cocinera	L 137,200.00	L 142,317.56	L 147,626.00	L 153,132.45	L 158,844.30
Ayudante	L 137,200.00	L 142,317.56	L 147,626.00	L 153,132.45	L 158,844.30
Atención al cliente	L 137,200.00	L 142,317.56	L 147,626.00	L 153,132.45	L 158,844.30
Total	L 411,600.00	L 426,952.68	L 442,878.01	L 459,397.36	L 476,532.89

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

Los salarios en la tabla anteriormente descrita se proyectan en valores brutos, con base al salario mínimo promedio de la industria y el número de colaboradores que en ella opera, estimando el incremento anual según la inflación.

Costos indirectos de fabricación

La estimación de los costos indirectos de fabricación se considera el mantenimiento de la maquinaria, material de empaque y consumo de gas.

Para el mantenimiento de la maquinaria, se programa de manera trimestral, en cuanto al material de empaque para la entrega de los productos servidos en el restaurante y para llevar se ha calculado la adquisición promedio cada dos meses y el costo en consumo de gas por cada cuatro unidades de pollo entero o el equivalente a ocho piezas producida tiene un costo de L.17.00 aproximadamente.

Las proyecciones para estas categorías de gasto anualmente serían las siguientes:

Tabla 24. Costos indirectos de fabricación anuales

Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento de Maquinaria	L 12,000.00	L 12,447.60	L 12,911.90	L 13,393.51	L 13,893.09
Material de Empaque	L 47,769.69	L 49,551.50	L 51,399.77	L 53,316.98	L 55,305.71
Gas	L 77,328.75	L 83,453.72	L 86,825.25	L 90,332.99	L 93,982.45
Total	L 137,098.44	L 145,452.82	L 151,136.92	L 157,043.48	L 163,181.24

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

6.6.4.3 Gastos Administrativos

Al realizarse el cambio de modalidad se establece adicionar otros gastos necesarios para la operación del negocio de los que actualmente ya tiene, como ser: servicio de vigilancia en sitio, Insumos para el mantenimiento del local y bioseguridad, entre otros. A continuación, se muestra la proyección para los gastos fijos de forma anual:

Tabla 25. Costos de operación anuales.

Detalle de Gasto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Energía eléctrica	L 66,000.00	L 68,461.80	L 71,015.43	L 73,664.30	L 76,411.98
Alquileres	L 96,000.00	L 99,580.80	L 103,295.16	L 107,148.07	L 111,144.70
Servicio de vigilancia	L 172,500.00	L 178,934.25	L 185,608.50	L 192,531.69	L 199,713.13
Servicios públicos (teléfono)	L 4,800.00	L 4,979.04	L 5,164.76	L 5,357.40	L 5,557.23
Servicio de internet	L 11,520.00	L 11,949.70	L 12,395.42	L 12,857.77	L 13,337.36
Insumos de mantenimiento de Local	L 7,932.00	L 8,227.86	L 8,534.76	L 8,853.11	L 9,183.33
Insumos para bioseguridad	L 9,840.00	L 10,207.03	L 10,587.75	L 10,982.68	L 11,392.33
Depreciación	L 64,539.08				
Honorarios profesionales contables	L 6,000.00	L 6,223.80	L 6,455.95	L 6,696.75	L 6,946.54
Honorarios de limpieza	L 6,000.00	L 6,223.80	L 6,455.95	L 6,696.75	L 6,946.54
Impuestos municipales	L 6,999.96	L 7,261.06	L 7,531.90	L 7,812.84	L 8,104.25
Total	L 452,131.04	L 466,588.22	L 481,584.65	L 497,140.45	L 513,276.48

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

Los gastos anteriormente descritos en un futuro existen la posibilidad que se realicen algunas variaciones dependiendo la expansión que obtenga la empresa.

Punto de equilibrio

Tabla 26. Punto de Equilibrio por unidades de pollo producidas mensuales

	Unidades Para Producir Mensual	Precio de Venta promedio	Precio de Costo Promedio	Margen de Contribución	Punto de Equilibrio en Unidades (Mensuales)	Punto de Equilibrio en Importe (Mensuales)
Año 1	1516	L 175.39	L 139.70	L 35.69	1056	L 185,141.83
Año 2	1578	L 81.93	L 134.27	L 47.66	816	L 148,426.22
Año 3	1641	L 188.72	L 138.14	L 50.58	793	L 149,729.35
Año 4	1708	L 195.76	L 151.77	L 43.99	942	L 184,357.71
Año 5	1777	L 203.06	L 156.02	L 47.03	909	L 184,659.58

Fuente: (Elaboración propia, 2021)

Obteniendo los datos anteriormente descritos en cuanto a las ventas, costos de materia prima, costos indirectos de fabricación y las proyecciones de los gastos fijos, se establece el punto de equilibrio de las unidades a producir mensualmente en cada año, valor que es indicador necesario para conocer el volumen de ventas netas promedio necesarias para que el negocio sea rentable y con ello cubrir los costos fijos y variables en cada año.

Para el cálculo de este indicador se toma como base la siguiente Formula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de Venta} - \text{Costo Variables}}$$

Ecuación 1. Punto de equilibrio

Fuente: (Ross, W. Westerfield, & Jordan, 2010)

6.6.4.4 Estado de Resultados

Tabla 27. Estados de Resultados Proyectados

ESTADO DE RESULTADOS						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
INGRESOS						
Pieza de pollo	L 132,600.00	L 143,102.84	L 154,437.57	L 166,670.10	L 179,871.52	
Porción de pollo	L 648,000.00	L 699,326.08	L 754,717.55	L 814,496.40	L 879,010.15	
Medio pollo	L 1,439,640.00	L 1,553,669.45	L 1,676,730.82	L 1,809,539.51	L 1,952,867.56	
Pollo entero	L 907,800.00	L 979,704.04	L 1,057,303.38	L 1,141,049.13	L 1,231,428.11	
Combo personal	L 46,440.00	L 50,118.37	L 54,088.09	L 58,372.24	L 62,995.73	
Combo familiares	L 16,740.00	L 18,065.92	L 19,496.87	L 21,041.16	L 22,707.76	
Total, de Ingresos	L 3,191,220.00	L 3,443,986.71	L 3,716,774.29	L 4,011,168.53	L 4,328,880.84	
COSTOS						
Costos de Producción						
Compra de Materia Prima						
Pollos Enteros	L 1,537,714.04	L 1,659,511.63	L 1,790,956.43	L 1,932,812.58	L 2,085,904.71	
Condimentos	L 14,314.12	L 15,447.90	L 16,671.48	L 17,991.98	L 19,417.07	
Salsa de Tomate	L 59,592.26	L 64,312.38	L 69,406.37	L 74,903.83	L 80,836.74	
Papas para freír	L 103,968.00	L 112,202.99	L 121,090.24	L 130,681.42	L 141,032.30	
Ensaladas	L 18,450.72	L 19,912.14	L 21,489.32	L 23,191.43	L 25,028.35	

Encurtidos	L	17,029.44	L	18,378.29	L	19,833.98	L	21,404.97	L	23,100.39
Aceite	L	42,063.70	L	45,395.44	L	48,991.07	L	52,871.50	L	57,059.29
Empanizado	L	102,628.90	L	110,757.82	L	119,530.60	L	128,998.25	L	139,215.81
Otros Insumos	L	25,326.00	L	27,331.99	L	29,496.88	L	29,408.99	L	30,505.94
Refrescos	L	72,000.00	L	74,908.80	L	77,935.12	L	81,083.69	L	84,359.48
Sub Total		L 1,993,087.18		L 2,148,159.38		L 2,315,401.49		L 2,493,348.64		L 2,686,460.06
Mano de Obra										
Sueldos y Salarios	L	411,600.00	L	426,952.68	L	442,878.01	L	459,397.36	L	476,532.89
Costos Indirectos de Producción										
Mantenimiento de Maquinaria	L	12,000.00	L	12,447.60	L	12,911.90	L	13,393.51	L	13,893.09
Material de Empaque	L	47,769.69	L	49,551.50	L	51,399.77	L	53,316.98	L	55,305.71
Gas	L	77,328.75	L	83,453.72	L	86,825.25	L	90,332.99	L	93,982.45
Sub Total		L 137,098.44		L 145,452.82		L 151,136.92		L 157,043.48		L 163,181.24
Margen de Contribución		L 649,434.38		L 723,421.83		L 807,357.87		L 901,379.04		L 1,002,706.65
GASTOS OPERATIVOS										
Energía eléctrica	L	66,000.00	L	68,461.80	L	71,015.43	L	73,664.30	L	76,411.98
Alquileres	L	96,000.00	L	99,580.80	L	103,295.16	L	107,148.07	L	111,144.70
Servicio de vigilancia	L	172,500.00	L	178,934.25	L	185,608.50	L	192,531.69	L	199,713.13
Servicios públicos (teléfono)	L	4,800.00	L	4,979.04	L	5,164.76	L	5,357.40	L	5,557.23
Servicio de internet	L	11,520.00	L	11,949.70	L	12,395.42	L	12,857.77	L	13,337.36
Insumos para Mantenimiento de Local	L	7,932.00	L	8,227.86	L	8,534.76	L	8,853.11	L	9,183.33
Insumos para Bioseguridad	L	9,840.00	L	10,207.03	L	10,587.75	L	10,982.68	L	11,392.33
Depreciación	L	64,539.08								
Honorarios Servicios Contables	L	6,000.00	L	6,223.80	L	6,455.95	L	6,696.75	L	6,946.54
Honorarios de Limpieza	L	6,000.00	L	6,223.80	L	6,455.95	L	6,696.75	L	6,946.54
Impuestos Municipales	L	6,999.96	L	7,261.06	L	7,531.90	L	7,812.84	L	8,104.25
Sub Total		L 452,131.04		L 466,588.22		L 481,584.65		L 497,140.45		L 513,276.48
RENTA NETA GRAVABLE		L 197,303.34		L 256,833.61		L 325,773.22		L 404,238.59		L 489,430.17
Impuesto Sobre la Renta	L	49,325.84	L	64,208.40	L	81,443.30	L	101,059.65	L	122,357.54
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		L 147,977.51		L 192,625.21		L 244,329.91		L 303,178.94		L 367,072.63

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

En la tabla anteriormente descrita se expone el Estado de Resultados, observando la proyección de los próximos cinco años con el cambio de modalidad adoptado, tomando como parámetro la tasa de inflación promedio según el Banco Central de Honduras.

6.6.4.5 Flujo de Efectivo Operativo

Por medio del flujo de efectivo operativo, se determina conocer la liquidez de la empresa a través de las proyecciones efectuadas las cuales serán clave para la toma de decisiones oportunas de la empresa, considerando la tasa de inflación estimada para los siguientes años.

Tabla 28. Flujo de caja operacional

	Inversión	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Utilidad Operacional		L 197,303.34	L 256,833.61	L 325,773.22	L 404,238.59	L 489,430.17
Depreciación		L 64,539.08				
Impuestos		L 49,325.84	L 64,208.40	L 81,443.30	L 101,059.65	L 122,357.54
Inversión Inicial	-L 507,378.58					
Flujo Neto Operativo	-L 507,378.58	L 212,516.58	L 257,164.28	L 308,868.99	L 367,718.02	L 431,611.71

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

Con las proyecciones presentadas, en la tabla anterior indican que los flujos después de impuestos son positivos, los cuales es un buen parámetro para la empresa debido a que indica que cuenta con los recursos económicos para hacer frente a los gastos operacionales.

6.6.4.6 Valor presente neto, tasa interna de retorno y periodo de recuperación de la inversión

Para el cálculo del Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno y Período de Recuperación de la Inversión se calculó en primera instancia la tasa de descuento para la que será válida la inversión con los siguientes parámetros:

Utilidad deseada por la empresa	15%
Tasa de riesgo/inflación	4.04%
Costo de oportunidad	20%

Por tanto, se calculó la tasa de descuento de la siguiente manera:

$$d = \frac{i}{(1+i)}; \quad d = \frac{(0.20)}{(1+0.20)} \quad d = 0.166 \quad d = 16.7\%$$

Ecuación 2. Cálculo de la Tasa de Descuento

Fuente: (Berk & Demarzo, 2008)

Tomando como base la tasa de descuento calculada se procedió a extraer los indicadores financieros mostrados en la tabla 29.

Tabla 29. Cálculo del valor presente neto, tasa interna de retorno y período de recuperación de la inversión.

Valor Actual Neto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto Operativo	-L 507,378.58	L 212,516.58	L 257,164.28	L 308,868.99	L 367,718.02	L 431,611.71
Valor presente	-L 507,378.58	L 182,105.04	L 188,829.11	L 194,339.79	L 198,258.35	L 199,406.33
No de períodos	0	1	2	3	4	5
Sumatoria VPN	L. 455,560.04					
Tasa Interna de Retorno	46%					
Periodo Recuperación de la Inversión		-L 325,273.54	-L 136,444.43	L 57,895.36	L 256,153.71	L 455,560.04
			2 años, 8 Meses y 20 días.			

Fuente: (Elaboración propia, 2021)

Uno de los factores clave para la determinación de la viabilidad de un proyecto de inversión es el cálculo del valor presente neto, cuando los flujos son mayores a cero se considera que el proyecto es viable, como lo muestra este caso su valor presente neto es de L.455,560.04. Así mismo otro indicador elemental en la valuación es la tasa interna de retorno, la cual para este es de un 46% y es determinado un período de recuperación de la inversión de 2 años, 8 meses y 20 días.

6.6.4.7 Análisis de Sensibilidad

Para este análisis se tomará como principal variable los ingresos, basándose en dos escenarios optimista y pesimista con una tasa de descuento del 16.7% para cada uno y manteniendo de manera constante la inversión y los gastos operativos, así mismo se considera una tasa tributaria del 25%.

Escenario 1

Se realiza el incremento en las ventas del 9.6% así mismo los costos de producción de las ventas proyectadas para los 5 años.

Escenario 2

Se realiza con una caída en las ventas del 9.6% como así mismo una baja en los costos de producción.

Tabla 30. Análisis de sensibilidad

Indicadores	Escenario 1	Escenario 2
Ventas	Incremento en 9.6%	Baja del 9.6%
Inversión	L.507,378.58	L.507,378.58
Valor Actual Neto	L. 775,028.51	L.136,091.58
Tasa Interna de Retorno	65%	26%
Periodo de Recuperación de la Inversión	1 año, 11 meses, 21 días.	4 años, 1 día

Fuente: (Elaboración propia, 2021)

Realizando el análisis de ambos escenarios (ver anexo 10) se refleja que tienen un valor actual neto positivo, así mismo la tasa interna de retorno es superior a la tasa de descuento que en la actualidad maneja el proyecto, sin embargo existe una diferencia significativa del periodo de recuperación de la inversión, debido que en el escenario dos, el tiempo es 2 veces aproximadamente mayor en comparación con el primero; por lo cual se determina que la empresa está en la capacidad de soportar una baja en las ventas hasta un 9.6% de la demanda proyectada; manteniendo sus flujos e indicadores positivamente.

6.6.4.8. Análisis de coste-beneficio

El análisis coste-beneficio se realizó con la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{C} = \frac{VP \text{ total de ingresos}}{Inversión inicial + VP \text{ total de costos anuales}} = \frac{L. 11,764,584.69}{L. 10,250,507.64} = 1.15$$

Ecuación 3. Análisis coste beneficio

Fuente: (Berk & Demarzo, 2008)

En donde se procedió al cálculo de los valores presentes tanto de los beneficios (ver anexo 11), como de los costos. Y se obtuvo un Beneficio/Costo de 1.14, siendo este mayor a 1 se considera un proyecto rentable para la empresa.

6.7 Medidas de control

Mercado

Reporte mensual de productos no convencionales:

Entre los productos no convencionales están considerados aquellos que no se logran vender en un punto de venta de ventana o tienen una venta limitada en la misma. Entre ellos están: hamburguesas, franjitas, trozos de pollos, órdenes de papas, pechuguitas, milanesas, medallones.

Como una de las oportunidades de la nueva modalidad es incrementar la venta de estos productos, será importante realizar un monitoreo mensual del volumen de compra del consumidor de estos productos. A continuación, a propuesta de formato a llenar mensualmente por el supervisor general o la encargada del restaurante para reporte al gerente general (ver anexo 12).

Capacidad Instalada

Con el objetivo de asegurar el funcionamiento óptimo de la capacidad instalada es necesario realizar mantenimientos promedio de cada tres meses, si no existiese alguna eventualidad que requiera una revisión previa a la fecha programada. Los mantenimientos que generalmente se requieren en la industria de las franquicias son: correctivos, preventivos y predictivos; por lo que es necesario llevar un control interno por medio de bitácoras de mantenimiento con el respaldo de las fichas técnicas elaboradas por los proveedores que ofrecen estos servicios (ver anexo 13).

Procesos productivos

Dentro del proceso productivo se involucran productos clave para garantizar la calidad del pollo. Estos suelen ser de difícil monitoreo ya que no se puede determinar por medio del método de facturación normal, como sí pasa con los demás productos. Por ende, se propone una tabla de rendimiento que deberá ser realizada por el actual supervisor general y con esto se tendrá un dato clave para asegurar que se cumpla el proceso productivo más importante: preparación de alimentos (ver anexo 14).

Organización

Para la nueva modalidad de restaurante se requerirá de personal adicional para el cual no se ha tenido antes un perfil de puesto establecido. Como medida para establecer los objetivos principales de las labores a ocupar por los nuevos operarios se construyó un perfil de puestos (ver anexo 8).

Ingeniería:

Como una medida de control, es necesario aplicar evaluaciones periódicas del restaurante, con el objetivo que sirvan de indicador para determinar las condiciones actuales en las que el cliente se encuentra consumiendo los productos de Pollolandia Puente. Las áreas por evaluar son:

infraestructura del local, presentación de los productos, con el propósito de poder efectuar los cambios oportunos y con ello generar un valor agregado a la empresa. Esta se aplicará cada dos meses de manera programada con la supervisión.

Tabla 31. Evaluación de aspectos

	Aspectos físicos del local	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
1.	Esta claramente identificada la empresa con banners, carteles, indumentaria del personal.				
2.	Esta ordenado y limpio el área de consumo, atención al cliente, cocina, baños, pasillos y aceras.				
3.	Está debidamente iluminado el establecimiento				
4.	El mobiliario se encuentra en buen estado físico				
5.	Las puertas tienen los llamadores en buen estado				
6.	Tiene una programación visual y personal responsable del aseo y mantenimiento de cada área del establecimiento.				
7.	Tiene el señalamiento necesario de las áreas restringidas y comunes; en caso de emergencia hay indicaciones mostrando rutas de evacuación, entre otros.				
9.	El área de servicio al cliente está claramente identificada.				

	Aspectos de presentación de los productos				
10.	Los productos se encuentran ordenados.				
11.	Cuenta con existencia inmediata de los productos a vender.				
12.	Los precios y productos están claramente identificados.				
13.	El producto esta visible de manera clara al cliente.				

Fuente: (Elaboración propia, 2021)

Promoción y Publicidad:

Por tratarse de manera especial de una franquicia, Pollolandia Puente cuenta con el apoyo logístico por parte del Franquiciador de proporcionarle las herramientas y recursos necesarios para hacer la promoción de los productos ofrecidos, pero a su vez por adoptar la modalidad de restaurante se requiere promoción por medio de la animación en sitio y emisión de volantes, los cuales se solicitará por medio de una carta, con una calendarización de cada dos meses.

Ficha de observación:

La ficha de observación se aplicará cada dos meses para medir el nivel de aceptación de está teniendo el restaurante Pollolandia Puente frente a sus competidores más fuertes cercanos. Será necesaria la aplicación por medio de un tercero que no pertenezca a la empresa para disminuir la cantidad de posibles sesgos. Además, se llevará un monitoreo constante para identificar estrategias que los competidores apliquen en cuanto a precios y servicios (ver anexo 4).

Gestión de inventarios:

Será realizado por el encargado del restaurante todos los días al finalizar la jornada. Se entregará al supervisor para poder llevar el control diario de los productos, fechas de vencimiento, cantidades a recibir y a ordenar. Además, será de mucha ayuda para la comparación con los cuadros arrojados por la plataforma de facturación. (ver tabla 41)

Proyección de cantidades demandadas

Elaborado diariamente (o semanalmente) por el supervisor o gerente del restaurante. Este tiene como finalidad el conocimiento holístico del negocio y su tipo de demanda. Podrá llevar historial sobre el consumo para llevar o para comer en el lugar, mismo que servirá para tomar decisiones en cuanto al servicio brindado por la empresa (ver tabla 42).

Evaluaciones Financieras:

La evaluación de las finanzas es un aspecto indispensable en las empresas debido a que como anteriormente se ha mencionado son el indicador de cómo se encuentra el negocio y la manera en la cual se están invirtiendo los recursos del propietario, para la toma de decisiones oportunas.

Por ello como medida de control es necesario agendar reuniones semanales en las cuales se pueda medir y evaluar los siguientes aspectos:

Tabla 32. Agenda para desarrollar quincenalmente.

AGENDA				
	Puntos Para Discutir	Herramienta o Indicador	Responsable	Tiempo
1.	Ventas: 1.Hacer una revisión semanal de las ventas para determinar si se está logrando las proyecciones calculadas. 1.2 Discusión de los precios de venta con referencia a la competencia, realizándose por medio de monitoreos. (Este deberá realizarse en un promedio de 45 días)	1.1 Reportes de Ventas Semanales. 1.2 Punto de Equilibrio (ver tabla No 26). 1.3 Guía de observación.	Supervisor del local	1 hora 45 minutos
2.	Compras Materia Prima: Determinar si se cuenta con los insumos necesarios para cubrir la demanda esperada.	2.1 Evaluación de los procesos productivos. 2.2 Tablas de rendimiento (ver anexo 14). 2.3 Reporte de productos no convencionales. 2.4. Reporte de Inventario de materias primas.	Cocinero Supervisor del local.	
3.	Costos y Gastos: Identificar que los gastos que se estén ejecutando este de acuerdo con las proyecciones elaboradas.	3.1 Reporte de Compras. 3.2 Reporte de Gastos. Ambos debidamente respaldados por con documentos físicos que validen la erogación de los recursos.	Gerencia General, Supervisor del local.	

Fuente: (Elaboración propia, 2021)

Así mismo es importante tener reuniones trimestrales, en las cuales tenga como objetivo evaluar la situación financiera de la empresa por medio de los diferentes indicadores:

Tabla 33. Agenda para desarrollar trimestralmente.

AGENDA				
	Indicador	Herramienta	Responsable	Tiempo
1.	1.1 Ventas: Hacer una revisión semanal de las ventas para determinar si se está logrando las proyecciones calculadas.	Estados Financieros	Supervisor Local	2 horas, 30 minutos

2.	2.1. Compras Materia Prima: Evaluar si la adquisición de materia prima está de acuerdo con la cantidad esperada en la demanda.		Supervisor del Local	
	Costos y Gastos: Determinar si los costos incurridos están de acuerdo con lo proyectado.		Supervisor Local	
3.	3.1 Rotación de los Inventarios: (Costo de Ventas/Inventarios) 3.2 Días de ventas de Inventario (Rotación de Inventarios/360)		Contador	
4.	4.1 Rotación del Capital de Trabajo: (Ventas/Capital Neto de Trabajo) 4.2 Margen de Utilidad (Utilidad Neta/Ventas)			
	4.3 Rendimiento sobre el capital (Utilidad Neta/Capital Contable)			

Fuente: (Elaboración propia, 2021)

6.8 Cronograma de implementación

Tabla 34. Cronograma de implementación

#	Actividades	1° Mes				2° Mes				3° Mes	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1	Análisis del estudio de prefactibilidad	■									
2	Propuesta formal hacia la franquicia Pollolandia		■								
3	Llenado de documentación oficial requerida por la franquicia		■								
4	Contacto con contratistas principales para presupuesto general			■							
5	Compra y encargo de mesas y sillas			■							
6	Compra y encargo de equipo y maquinaria de cocina			■							
7	Compra de materiales de construcción para remodelaciones				■						
8	Cierre temporal de ventana Pollolandia Puente				■	■	■				
9	Supervisión de avance de proyecto				■	■	■	■	■	■	■
10	Realización de remodelaciones relacionadas a albañilería				■	■	■				
11	Contacto con el proveedor de refrescos.					■					
12	Pintura e imagen general del local							■			
13	Recepción de maquinaria y equipo							■			

Capítulo V	Capítulo VI	
Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos propuesta
<p>1. Las estrategias de mercado que Pollolandia Puente necesita para cambiar de modalidad se centran en la constante innovación de los productos, servicios, promoción y divulgación. Ya que, los clientes potenciales mostraron la necesidad de un cambio de modalidad, acción que además de aumentar el volumen de clientes a atender en el establecimiento, permitiría a la empresa el impulso de combos familiares, personales y otros productos propios de los restaurantes.</p>	<p>Estudio de prefactibilidad para la adopción de la modalidad restaurante en Pollolandia Puente en la ciudad de Choluteca.</p>	<p>1. Determinar las posibles estrategias de mercado para la implementación de la modalidad restaurante.</p>
<p>2. La ubicación en la que se encuentra Pollolandia Puente es estratégica ya que está a 300 metros del Puente Choluteca, condición que ayuda a aumentar el flujo de peatones y de automóviles. Por tanto, los requerimientos técnicos se centran en adquirir la maquinaria (ver tabla 6), equipo y accesorios (ver tabla 7), modificaciones internas y externas del local actual de modo de optimizar el espacio físico para la atención al cliente y en la contratación de dos personas más para cubrir las exigencias de la nueva modalidad debido a que según los resultados no es necesario el cambio de ubicación.</p> <p>La materia prima también representa uno de los factores importantes a tomar en cuenta, por lo que este cambio de modalidad genera un costo que asciende a L.507,378.58.</p>		<p>2. Identificar los recursos técnicos para la adopción de la modalidad de restaurante en Pollolandia Puente para obtener la inversión inicial del proyecto.</p>
<p>3. Según las estadísticas obtenidas por la recolección de los instrumentos, existe una aceptación del 95% hacia la adopción de modalidad de restaurante por Pollolandia Puente con una posible frecuencia de visita de 1 a 3 veces por semana (67.2%) y con una inclinación de compra mayor a L.40.00. Tomando en cuenta los aspectos relacionados con la demanda potencial antes descritos, se calculó que la Tasa Interna de retorno es de 46% y el periodo de la recuperación de la inversión es de 2 años, 8 Meses y 20 días, con un Valor Presente Neto de L 455,560.04, lo cual representa la factibilidad del proyecto desde el punto de vista financiero. Con un valor de TIR constantemente atractivo en cuanto al análisis de sensibilidad del mismo.</p>		<p>3. Comparar por medio de los indicadores financieros el impacto económico de la inversión en el cambio de modalidad a restaurante Pollolandia Puente.</p> <p>4. Determinar el costo-beneficio de la inversión en la adopción de la modalidad de restaurante en Pollolandia Puente.</p>

Fuente: (Elaboración propia, 2021)

BIBLIOGRAFÍA

- Añez, J. (12 de 08 de 2021). Web y Empresas. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/marco-legal-de-una-empresa/>
- Avalos, M. B. B., Salazar, J. L. L., Matveev, L. A. V., & Miranda, M. F. (2020). Comercialización, consumo y valor nutricional de la comida rápida, en los estudiantes universitarios, caso: Carrera de agroindustria de la facultad de ciencias pecuarias/Marketing, consumption and nutritional value of rapid food, in university students,. KnE Engineering, 94-106-94-106. <https://doi.org/10.18502/keg.v5i2.6225>
- Benassinni, M. (2014). Introducción a la Investigación de Mercados. México: Pearson Educación.
- Cámara de Comercio e Industrias del Sur. (2020). Análisis de Resiliencia Empresarial COVID-19. Choluteca.
- Cámara de Comercio e Industrias del Sur. (s. f.). Recuperado 31 de agosto de 2021, de <https://www.ccisur.org/>
- Campos, C., Liévano, M., & Moreno, M. (2018). Estrategias de un nuevo marketing gastronómico local para la creación de marca.
- Carías, A., Naira, D., & Al, P. S. et. (2020). Consumo de comida chatarra en escolares. Nutrición Clínica y Dietética Hospitalaria, 40(2), 32-38. <https://doi.org/10.12873/402carias>
- Chain, N. S. (2011). Proyectos de Inversión y Evaluación, 2da Edición. Chile: Pearson.
- Córdoba, M. (2011). Formulación y Evaluación de Proyectos. Bogota: Ecoe Ediciones.

Corvo, H. S. (29 de 12 de 2020). Lifereder. Obtenido de <https://www.lifereder.com/estandares-de-calidad/>

Dos Santos, M. (2018). Investigación de Mercados: Manual Universitario. Ediciones Díaz de Santos.

Eggers, F. (2018). Economía Vol. (0). Maipue.

España, D. e. (05 de 04 de 2019). Diario el Economista de España. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/9807326/04/19/Hatem-Zaki-El-sector-de-las-franquicias-genera-29-millones-de-puestos-de-trabajo.html>

Espinoza, K. (18 de 07 de 2020). Presencia Universitaria. Obtenido de <https://presencia.unah.edu.hn/noticias/estudio-sobre-los-efectos-de-la-economia-en-la-zona-sur-indica-disminucion-de-empleos/>

Flores, A. (2018). Servicio en restaurante.

García Millán, F. (2017). Estudio de viabilidad de inversión en una franquicia en la ciudad de Puebla. <https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/116>

Gerardopa. (2017, agosto 8). Historia De Las Franquicias En El Mundo. <https://gerardopineroache.wordpress.com/2017/08/08/historia-de-las-franquicias-en-el-mundo/>

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México, D.F.: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadísticas. (2020). Obtenido de <http://170.238.108.227/binhnd/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=PROYPOB&lang=ESP>

- Jiménez Zarco, A. I., Calderón García, H., & Delgado Ballester, E. (2015). Dirección de Productos y Marcas. UOC.
- León G, S. L. (2010). Comportamiento del Consumidor. México: Pearson Educación.
- Llamazares, O. (2017, octubre 25). El Contrato de Franquicia Internacional: Tipos y Elementos Clave -. Global Negotiator Blog. <https://www.globalnegotiator.com/blog/contrato-internacional-de-franquicia-modelo-definicion/>
- López, B. G. (04 de 01 de 2019). CogniFit Salud, Cerebro & Neurociencia. Obtenido de <https://blog.cognifit.com/es/piramide-de-maslow/>
- Marte, Q. (2019). Investigación de Mercados (Primera). Universidad Abierta para Adultos.
- Mendoza, I., Labajos, F. A., Monteverde, L. S., Bejarano, M. A., & Jara, K. M. (2019). Metodología de la Investigación Holística (Primera edición).
- Miranda, J. E. (2020). Efecto COVID-19 y la percepción de supervivencia empresarial.
- Novelo, J. (2016). Fundamentos de Economía. Digital UNID.
- Ortega, A. O., Maradiegue, R., Zúñiga, G., & Rodríguez, G. (2015). Formulación de Proyectos de Inversión. San José, Costa Rica: Ediciones Didácticas Nexo E.I.R.L.
- PNUD. (2020). Impacto Económico y Social de la Pandemia COVID-19 y Recomendaciones. Tegucigalpa.
- Pollolandia. (2016). Pollolandia. Obtenido de <https://www.pollolandia.com/gt/>
- Quiroa, M. (10 de 12 de 2019). Economipedia, Diccionario económico. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/proceso-productivo.html>

Ramos Colet Areán, J. e. (2014). Procesos de Venta. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.

Roldan, P. N. (21 de 08 de 2017). Economipedia.com. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/tecnologia.html>

Ross, S. A., W. Westerfield, R., & Jordan, B. D. (2010). Fundamentos de Finanzas Corporativas. México: McGraw-Hill Educación.

Segatore, N. (30 de 10 de 2019). <https://proyectosuntref.wixsite.com/>. Obtenido de <https://proyectosuntref.wixsite.com/proyectos/post/la-importancia-del-estudio-organizacional>

Sierra, C. A. T. (2017). Estudio de factibilidad para la creación de un restaurante de comida rápida especializada en la elaboración de platos con base en tortillas de trigo bajo el concepto de fast good en la ciudad de Cartagena. 104.

Siles, P., Andara, C., Wiegel, J., Obando, D., Suazo, C., Gómez, D., & Alvarado, J. (s.f). Análisis del Impacto del cambio climático sobre la aptitud de los cultivos de Maraños, Mango, Jocote y Albaricoque para Honduras, con énfasis en la zona de Choluteca y Valle.

Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E., Dávila Martínez, F. J., Rubio Ruiz, R. M., Deras Quiñones, A., & Mascaró Sacristán, P. (2013). Administración estratégica: Textos y casos. McGraw-Hill Interamericana.

Turismo, I. H. (2006). Gaceta, Acuerdo Ejecutivo N° 030-05. Instituto Nacional de Artes Gráficas.

Valeriano, A. M., & Manzano Brenes, T. J. (2020). Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. Tegucigalpa.

GLOSARIO

Campana extractora: aparato electrodoméstico de línea blanca, que tiene un ventilador inserto en la carcasa; se coloca encima de la cocina, y se utiliza para aspirar y extraer los productos de combustión, el humo, los olores, el calor, la grasa en suspensión y el vapor del aire, mediante una combinación de filtrado y la evacuación del aire.

Colador chino: es un colador que tiene forma cónica, construido generalmente en acero inoxidable y que es empleado para filtrar la fase sólida de la líquida en un alimento en la cocina.

Demanda potencial: es un nivel máximo de demanda alcanzable por un determinado producto dada una serie de condiciones. En otras palabras, las probabilidades de éxito del mismo en un mercado.

Franquicia: privilegio que se concede a una persona para librarla de pagar ciertos impuestos por el uso de un servicio público o por determinadas actividades comerciales.

Rentabilidad: relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho

Tasa interna de retorno: es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

Viabilidad: es un análisis que tiene por finalidad conocer la probabilidad que existe de poder llevar a cabo un proyecto con éxito.

ANEXOS

Anexo 1. Carta de Autorización por empresa

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa M.D.C, Francisco Morazán, 19/Agosto/2021
(Ciudad), (Departamento) (Día, mes y año)

Ramón Madrid Ordoñez

(Nombre y apellidos del Director o Gerente)

Gerente Propietario

(Puesto Laboral)

Inversiones Madrid Ordoñez (Pollolandia Puente)

(Empresa o Institución)

Choluteca, Barrio La Cruz

(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): Ramón Madrid Ordoñez

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Empresarial.

Hemos seleccionado como tema Estudio de prefactibilidad para la adopción de la modalidad de restaurante en Pollolandia Puente en la ciudad de Choluteca, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: encuestas a clientes, entrevistas a su persona y observaciones directas alrededor y dentro de su establecimiento.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
FACULTAD DE POSTGRADO
PROYECTO DE GRADUACIÓN

CUESTIONARIO

PREFACTIBILIDAD PARA LA ADOPCIÓN DE LA MODALIDAD DE RESTAURANTE EN POLLOLANDIA PUENTE EN LA CIUDAD DE CHOLUTECA

Estimado Cliente, estamos realizando una encuesta con el fin de analizar el cambio de modalidad de restaurante en Pollolandia Puente y ofrecerle un mejor servicio.

Instrucciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas relacionadas con el tema de investigación, por favor responder sinceramente cada una de ellas:

I. Datos demográficos

Instrucciones: Encierre con un círculo la respuesta

- | | |
|-----------------|-------------------------|
| 1. Genero | 2. ¿Labora actualmente? |
| a. Femenino | a. Si |
| b. Masculino | b. No |
| 3. Edad | 4. Estado Civil |
| a. 18 a 30 años | a. Soltero (a) |
| b. 31 a 40 años | b. Casado (a) |
| c. 41 a 51 años | c. Unión Libre |
| d. 51 a 60 años | d. Divorciado (a) |
| e. 61 a 64 años | e. Viudo (a) |

II. Percepción

5. ¿Ha consumido pollo frito en Pollolandia Puente? Encierre el inciso de la respuesta.
- a. Si
- b. No

Si su respuesta es no, favor pasar a la pregunta 9.

6. Califique los siguientes aspectos de Pollolandia Puente, siendo 1 el nivel más bajo y 5 el más satisfactorio. Coloque una marca de X en la respuesta.

	Aspectos	1	2	3	4	5
a.	Los productos de Pollolandia					
b.	La calidad de los Productos					
c.	Experiencia de consumo Pollolandia Puente					
d.	El servicio para llevar Pollolandia Puente					
e.	La variedad de su menú					
f.	Los precios del producto					
g.	El tiempo de entrega del pedido					

7. ¿Qué tan probable es que usted consuma en Pollolandia Puente? Encierre la respuesta.
- Siempre
 - Muy probable
 - Probablemente
 - Poco probable
 - Nunca
8. En orden de importancia: ¿Qué es lo más relevante que busca en un sitio donde venden alimentos? Elija 2 opciones y enciérrelas.
- Calidad
 - Higiene
 - Precios
 - Consumo en el lugar
 - Servicio
9. ¿En qué restaurante consume con más frecuencia pollo frito y asado?
- _____
- ¿Por qué?
- Mejor precio
 - Ubicación más accesible
 - Mejor atención del personal
 - Variedad en su menú
 - Atención para comer en el restaurante
 - Calidad del producto
 - Otro (especifique) _____
10. ¿Estaría dispuesto a consumir en Pollolandia Puente si se pudiera comer en el establecimiento?
- Sí
 - No
11. ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto a visitar Pollolandia Puente siendo un restaurante con atención para comer en el establecimiento?
- Diario
 - De 2 a 3 veces por semana
 - 1 vez por semana
 - Cada 15 días
 - 1 vez al mes
12. ¿Qué producto le interesaría más al consumir en Pollolandia Puente como un restaurante? Seleccione 1 opción.
- 1 pieza de pollo
 - 1 porción de pollo asado o frito (2 piezas)

- c. Medio pollo asado o frito (4 piezas)
 - d. Pollo entero asado o frito (8 piezas)
 - f. Combo personal (pollo, extras, refresco)
 - e. Combos familiares (pollo, extras, refresco)
13. Califique los siguientes aspectos de Pollolandia Puente considerándolo como restaurante, siendo 1 el nivel más bajo y 5 el más satisfactorio. Coloque una marca de X en la respuesta.

	Aspectos	1	2	3	4	5
a.	Ubicación de Pollolandia Puente para un restaurante					
b.	Aspecto del local actual de Pollolandia Puente					
c.	Variedad de productos en relación con los demás restaurantes.					

14. ¿Cómo le gustaría enterarse cuando Pollolandia Puente cambie su modalidad a un restaurante? Seleccione 1 opción.
- a. Redes sociales
 - b. Volantes promocionales
 - c. Televisión, periódicos, revistas, etc.
 - d. Por medio de amigos
 - e. Animación en el establecimiento

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

FACULTAD DE POSTGRADO

PROYECTO DE GRADUACIÓN

GUÍA DE OBSERVACIÓN

PREFACTIBILIDAD PARA LA ADOPCIÓN DE LA MODALIDAD DE RESTAURANTE EN POLLOLANDIA PUENTE EN LA CIUDAD DE CHOLUTECA

Fecha:

Lugar:

Observador:

Hora de Inicio:

Hora de finalización:

Cómo luce el lugar:

Precios de los productos:

Episodio:

Qué ordenó:

Forma de saludar de la persona que lo atiende:

Para llevar o para comer ahí:

Tiempo de espera para entrega del producto:

Descripción de la experiencia de compra:

Anexo 6. Fotografías de la competencia



Anexo 7. Cotizaciones de Maquinaria.



SECOSUEMP, S. de R. L.
 Servicios de Controles y Supervisión de Empresas, S. de R. L.
 Final del Blvd. Los Proceres contiguo a Confitería Venus
 (504)2238-8508 2238-7504 Fax 2238-7575
 Email: secosuemp@gmail.com
 RTN:08019000237244 Tegucigalpa, Honduras
 CAI:
 Original: Cliente
 Copia/Obligado: Tributario Emisor

COTIZACION

Cotiz. #: 18856
 RTN/ID #: 03011999081920
 Pagina: 1 of 1
 Fecha: 30/08/2021
 Hora: 09:03 a.m.
 Usuario: JL
 Terminal #: 3
 Vendedor #: VALESKA VALESIANO
 ID #: 18856

Cliente: MARIA FERNANDA MADRID OHARA CHOLUTECA	Dirección de Envío: MARIA FERNANDA MADRID OHARA CHOLUTECA
---	--

Item	Cant	Descripción	PU	Descuentos y Rebajas	Total
700000000001	1	ASADOR DE POLLO (20 UNID.) 4E 4E GAS PRG4-18751- CROYDON GARANTIA DE 180 DIAS NO LE CUBRE ALTOS Y BAJOS DE ENERGIA ELECTRICA, VIDRIOS, POLEAS, QUEMADORES NI MAL USO DE LA MISMA N/S	L. 40,054.15	L. 0.00	L. 40,054.15
001000000001	1	MESA DE ACERO INOX.30x72x34 Mesa toda acero inoxidable 30" x 72" x 34" alto PE307234XCH	L. 8,838.20	L. 0.00	L. 8,838.20

Sub Total			L. 48,892.35
Descuentos y Rebajas Otorgados			L. 0.00
Importe Exento			
Importe Exonerado			
Importe Gravado ISV 15%			0.00
Importe Gravado ISV 15%			L. 7,333.85
ISV 15%			0.00
ISV 15%			0.00
Total a pagar			L. 56,226.20
Cambio Entregado			L. 0.00

Para realizar sus Pagos de Anticipo/Cancelación
 Depositar en: BAC Honduras: 100101606
 Banesa: 0159900829-8
 Banco Pichusa: 1-201-125870
 Banco de Occidente: 21-430-0049776
 Cotización Válida por 5 días, sujeto a Existencias

FIBRO ESPACIOS S. DE R. L. DE C.V.

RTN: 05019017923825

Fecha: 30/08/2021

Carretera hacia la Lima, Contiguo a AutoRepuestos Ortega, San Pedro

Telf. +504 2504-8632 /+504 3394-4115

E-mail: oficinaprincipal@fibroespacios.com

**FIBRO ESPACIOS**

Crea Tu Espacio

Cotizacion 00000831

Esta Cotizacion esta Vigente por 15 dias

Cliente:	33338010 - MARIA FERNANDA MADRID
RTN	05011966081950
Direccion	TEGUCIGALPA
Telefonos:	33338010

Cantidad	Código	Nombre del artículo	Precio Unitario	Descuentos y Rebajas otorgados	Total neto
2	1715	SET VENEZIA, POLLOLANDIA DE 2 PERSONAS	3,250.00	0.00	6,500.00
4	1715	SET VENEZIA, POLLOLANDIA DE 4 PERSONAS	4,900.00	0.00	19,600.00

U.L.

MARIA FERNANDA MADRID

TANIA LAGOS

CUENTAS BANCARIAS:

- 201-1101-1801 FIBRO ESPACIOS S. DE R.L. DE C.V. / BANCO ATLANTIDA LPS
- 11-214-100948-9 FIBRO ESPACIOS S. DE R.L. DE C.V. / BANCO OCCIDENTE LPS
- 012969019474 FIBRO ESPACIOS S. DE R.L. DE C.V. / BAN PAIS LPS
- 730413691 FIBRO ESPACIOS S. DE R.L. DE C.V. / BAC HONDURAS LPS
- 201-1899-2769 FIBRO ESPACIOS S. DE R.L. DE C.V. / BANCO ATLANTIDA DOLARES S
- 200019853914 FIBRO ESPACIOS S. DE R.L. DE C.V. / BANCO FICOMSA LPS

Sub Total :	26,100.00	(-) Descuento:	0.00
Impuesto:	3,915.00	Total Final:	30,015.00

son: TREINTA MIL QUINCE CON 00/100 L

PERFIL DE PUESTO: COCINERO

Puesto:	Cocinero
Área:	Operaciones
Reporta a:	Caja o encargado asignado del restaurante
Objetivo del puesto:	Realizar la preparación de los alimentos que se le encomiende respetando las técnicas y cantidades de ingredientes señalados.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar las técnicas establecidas para la preparación de alimentos. - Conocer los tiempos y temperaturas de cocción. - Evitar el desperdicio de condimentos de los productos. - Almacenar los productos con los requerimientos establecidos. - Responder por el material y equipo a su cargo. - Preparar los alimentos en tiempo y forma según sea necesario. - Conocer a la perfección todos los productos a utilizar.
Estudios:	Primaria completa
Experiencia:	Cocina
Conocimientos:	Preparación básica de alimentos.
Competencia requerida:	<ul style="list-style-type: none"> - Proactivo - Inteligencia emocional - Iniciativa propia - Trabajo en equipo - Manejo de relaciones interpersonales - Manejo del tiempo - Manejo del orden e higiene del lugar de trabajo.

PERFIL DE PUESTO: ATENCIÓN AL CLIENTE

Puesto:	Atención al cliente
Área:	Operaciones
Reporta a:	Caja o encargado asignado del restaurante
Objetivo del puesto:	Atender y responder a los requerimientos del cliente brindándole una experiencia satisfactoria en cuanto atención y a aspecto general del local.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir al cliente en cuanto llega al establecimiento. - Responder ante dudas y pedidos que tenga el cliente. - Ofrecer productos adicionales que puedan ser del agrado del cliente. - Reportar valor de compra a la cajera. - Mantener el área de mesas limpia. - Mantener los baños correspondientes a los clientes en perfecto estado. - Transportar el producto terminado desde la cocina hasta el área de exhibición. - Supervisar exterior del establecimiento y mantenerlo limpio.
Estudios:	Primaria completa
Experiencia:	En atención al cliente, rubro alimenticio no indispensable.
Conocimientos:	Técnicas de ventas
Competencia requerida:	<ul style="list-style-type: none"> - Proactivo - Inteligencia emocional - Iniciativa propia - Trabajo en equipo - Facilidad de palabra - Buena presentación

Anexo 9. Costo de Materia Prima

Tabla 36. Costo de materia prima por año en base a unidades de pollo.

AÑO 1	Materia prima	Cantidades Promedio	Unidad de Peso Libra	Costo Unitario por libra	Costo Promedio Mensual	Costo Anual
	Pollos	1516	3.3	L 25.61	L 128,142.84	L 1,537,714.04
	Materia prima	Cantidades Promedio	Unidades por Producto	Costo Unitario por libra	Costo Promedio	Costo Anual
	Condimentos	252	1	L 198.25	L 1,192.84	L 14,314.12
	Salsa de Tomate	6	2000	L 818.80	L 4,966.02	L 59,592.26
	Papas	96	1	L 90.25	L 8,664.00	L 103,968.00
	Ensaladas	36	1	L 42.71	L 1,537.56	L 18,450.72
	Encurtidos	36	1	L 39.42	L 1,419.12	L 17,029.44
	Aceite	290	1	L 670.43	L 3,505.31	L 42,063.70
Empanizado	220	1	L 1,240.91	L 8,552.41	L 102,628.90	
Otros Insumos	3150	1	L 0.67	L 2,110.50	L 25,326.00	
Refrescos				L 6,000.00	L 72,000.00	
Sub Total					L 455,373.15	
Total					L 1,993,087.18	
AÑO 2	Materia prima	Cantidades Promedio	Unidad de Peso Libra	Costo Unitario por libra	Costo Promedio Mensual	Costo Anual
	Pollos	1578	3.3	L 26.57	L 138,292.64	L 1,659,511.63
	Materia prima	Cantidades Promedio	Unidades por Producto	Costo Unitario por libra	Costo Promedio	Costo Anual
	Condimentos	252	1	L 205.64	L 1,287.32	L 15,447.90
	Salsa de Tomate	6	2000	L 849.34	L 5,359.37	L 64,312.38
	Papas	100	1	L 93.62	L 9,350.25	L 112,202.99
	Ensaladas	37	1	L 44.30	L 1,659.35	L 19,912.14
	Encurtidos	37	1	L 40.89	L 1,531.52	L 18,378.29
	Aceite	290	1	L 695.44	L 3,782.95	L 45,395.44
Empanizado	220	1	L 1,287.20	L 9,229.82	L 110,757.82	
Otros Insumos	3277	1	L 0.69	L 2,277.67	L 27,331.99	
Refrescos				L 6,242.40	L 74,908.80	
Sub Total					L 488,647.75	
Total					L 2,148,159.38	

AÑO 3	Materia prima	Cantidades Promedio	Unidad de Peso Libra	Costo Unitario por libra	Costo Promedio Mensual	Costo Anual
	Pollos	1641	3.3	L 27.56	L 149,246.37	L 1,790,956.43
	Materia prima	Cantidades Promedio	Unidades por Producto	Costo Unitario por libra	Costo Promedio	Costo Anual
	Condimentos	252	1	L 213.32	L 1,389.29	L 16,671.48
	Salsa de Tomate	7	2000	L 881.02	L 5,783.86	L 69,406.37
	Papas	104	1	L 97.11	L 10,090.85	L 121,090.24
	Ensaladas	39	1	L 45.96	L 1,790.78	L 21,489.32
	Encurtidos	39	1	L 42.42	L 1,652.83	L 19,833.98
	Aceite	290	1	L 721.38	L 4,082.59	L 48,991.07
	Empanizado	220	1	L 1,335.21	L 9,960.88	L 119,530.60
	Otros Insumos	3410	1	L 0.72	L 2,458.07	L 29,496.88
	Refrescos				L 6,494.59	L 77,935.12
Sub Total						L 524,445.06
Total						L 2,315,401.49
AÑO 4	Materia prima	Cantidades Promedio	Unidad de Peso Libra	Costo Unitario por libra	Costo Promedio Mensual	Costo Anual
	Pollos	1708	3.3	L 28.58	L 161,067.71	L 1,932,812.58
	Materia prima	Cantidades Promedio	Unidades por Producto	Costo Unitario por libra	Costo Promedio	Costo Anual
	Condimentos	252	1	L 221.27	L 1,499.33	L 17,991.98
	Salsa de Tomate	7	2000	L 913.88	L 6,241.99	L 74,903.83
	Papas	108	1	L 100.73	L 10,890.12	L 130,681.42
	Ensaladas	41	1	L 47.67	L 1,932.62	L 23,191.43
	Encurtidos	41	1	L 44.00	L 1,783.75	L 21,404.97
	Aceite	290	1	L 748.28	L 4,405.96	L 52,871.50
	Empanizado	220	1	L 1,385.01	L 10,749.85	L 128,998.25
	Otros Insumos	3277	1	L 0.75	L 2,450.75	L 29,408.99
	Refrescos				L 6,756.97	L 81,083.69
Sub Total						L 560,536.07
Total						L 2,493,348.64

AÑO 5	Materia prima	Cantidades Promedio	Unidad de Peso Libra	Costo Unitario por libra	Costo Promedio Mensual	Costo Anual
	Pollos	1777	3.3	L 29.65	L 173,825.39	L 2,085,904.71
	Materia prima	Cantidades Promedio	Unidades por Producto	Costo Unitario por libra	Costo Promedio	Costo Anual
	Condimentos	252	1	L 229.53	L 1,618.09	L 19,417.07
	Salsa de Tomate	7	2000	L 947.97	L 6,736.39	L 80,836.74
	Papas	112	1	L 104.49	L 11,752.69	L 141,032.30
	Ensaladas	42	1	L 49.45	L 2,085.70	L 25,028.35
	Encurtidos	42	1	L 45.64	L 1,925.03	L 23,100.39
	Aceite	290	1	L 776.20	L 4,754.94	L 57,059.29
	Empanizado	220	1	L 1,436.67	L 11,601.32	L 139,215.81
	Otros Insumos	3277	1	L 0.78	L 2,542.16	L 30,505.94
	Refrescos				L 7,029.96	L 84,359.48
	Sub Total					L 600,555.35
Total					L 2,686,460.06	

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

Anexo 10. Cálculo del Costo Beneficio

Tabla 37. Cálculo Costo/Beneficio

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS		L 1,993,087.18	L2,148,159.38	L2,315,401.49	L2,493,348.64	L2,686,460.06
GASTOS		L 2,993,916.66	L 3,187,153.10	L 3,391,001.07	L 3,606,929.94	L 3,839,450.66
INVERSIÓN	-L 507,378.58					
Valor Presente Neto Ingresos		L11,764,584.69				
Valor Presente Neto Gastos		L 10,250,507.64				
Costo/Beneficio		1.15				

Fuente: (Elaboración Propia,2021)

Anexo 11. Análisis de Sensibilidad

Tabla 38. Escenario Optimista

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
Ingresos	L 3,497,577.12	L 3,774,609.43	L 4,073,584.62	L 4,396,240.71	L 4,744,453.40
COSTOS					
Costos de Producción					
Compra de Materia Prima	L 2,184,423.55	L 2,354,382.68	L 2,537,680.03	L 2,732,710.11	L 2,944,360.22
Mano de Obra	L 411,600.00	L 426,952.68	L 442,878.01	L 459,397.36	L 476,532.89
Costos Indirectos de Producción	L 137,098.44	L 145,452.82	L 151,136.92	L 157,043.48	L 163,181.24
Margen de Contribución	L 764,455.13	L 847,821.25	L 941,889.65	L 1,047,089.75	L 1,160,379.05
GASTOS OPERATIVOS	L 452,131.04	L 466,588.22	L 481,584.65	L 497,140.45	L 513,276.48
RENTA NETA GRAVABLE	L 312,324.09	L 381,233.03	L 460,305.00	L 549,949.30	L 647,102.57
Impuesto Sobre la Renta	L 78,081.02	L 95,308.26	L 115,076.25	L 137,487.33	L 161,775.64
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	L 234,243.07	L 285,924.77	L 345,228.75	L 412,461.98	L 485,326.92

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Operacional		L 312,324.09	L 381,233.03	L 460,305.00	L 549,949.30	L 647,102.57
Depreciación		L 64,539.08	L 64,539.08	L 64,539.08	L 64,539.08	L 64,539.08
Impuestos		L 78,081.02	L 95,308.26	L 115,076.25	L 137,487.33	L 161,775.64
Inversión Inicial	-L 507,378.58					
Flujo Neto Operativo	-L 507,378.58	L 298,782.15	L 350,463.85	L 409,767.83	L 477,001.05	L 549,866.00
Valor Presente	-L 507,378.58	L 256,025.83	L 257,336.57	L 257,825.16	L 257,179.24	L 254,040.28
Numero de Periodos	0	1	2	3	4	5
Sumatoria VPN	L 775,028.51					
PRI (1 año. 11 meses, 21 días)		-L 251,352.75	L 5,983.83	L 263,808.98	L 520,988.23	L 775,028.51

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

Tabla 39. Escenario Pesimista

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
INGRESOS						
Ingresos	L 2,884,862.88	L 3,113,363.98	L 3,359,963.95	L 3,626,096.40	L 3,913,308.27	
COSTOS						
Costos de Producción						
Compra de Materia Prima	L 1,801,750.81	L 1,941,936.08	L 2,093,122.95	L 2,253,987.17	L 2,428,559.89	
Mano de Obra	L 411,600.00	L 426,952.68	L 442,878.01	L 459,397.36	L 476,532.89	
Costos Indirectos de Producción	L 137,098.44	L 145,452.82	L 151,136.92	L 157,043.48	L 163,181.24	
Margen de Contribución	L 534,413.63	L 599,022.40	L 672,826.07	L 755,668.38	L 845,034.25	
GASTOS OPERATIVOS	L 452,131.04	L 466,588.22	L 481,584.65	L 497,140.45	L 513,276.48	
RENTA NETA GRAVABLE	L 82,282.59	L 132,434.18	L 191,241.42	L 258,527.93	L 331,757.77	
Impuesto Sobre la Renta	L 20,570.65	L 33,108.54	L 47,810.36	L 64,631.98	L 82,939.44	
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	L 61,711.94	L 99,325.63	L 143,431.07	L 193,895.95	L 248,818.33	

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Operacional		L 82,282.59	L 132,434.18	L 191,241.42	L 258,527.93	L 331,757.77
Depreciación		L 64,539.08	L 64,539.08	L 64,539.08	L 64,539.08	L 64,539.08
Impuestos		L 20,570.65	L 33,108.54	L 47,810.36	L 64,631.98	L 82,939.44
Inversión Inicial	-L 507,378.58					
Flujo Neto Operativo	-L 507,378.58	L 126,251.02	L 163,864.71	L 207,970.14	L 258,435.03	L 313,357.41
Valor Presente	-L 507,378.58	L 108,184.25	L 120,321.63	L 130,854.43	L 139,337.48	L 144,772.37
Numero de Periodos	0	1	2	3	4	5
Sumatoria VPN	L 136,091.58					
PRI (4 Años, 1 Mes)		-L 399,194.33	-L 278,872.70	-L 148,018.27	-L 8,680.79	L 136,091.58

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

Anexo 12. Reporte de productos no convencionales

REPORTE DE PRODUCTOS NO CONVENCIONALES				
Encargado de restaurante:				
Mes:				
Producto	Cantidad de unidades vendidas	Venta en lempiras	Total, de ventas globales	Porcentaje de participación
Papas				
Hamburguesas (combo)				
Milanesas (combo)				
Pechuguitas				
Trozos de pollo				
Franjitas (combo)				
Medallones (combo)				
TOTAL				
Observaciones:				
<hr/>				
<hr/>				
<hr/>				
Responsable de restaurante			Gerente	

Fuente: (Elaboración propia, 2021)

Anexo 13. Bitácora de mantenimientos

BITÁCORA DE MANTENIMIENTOS			
EQUIPO DE COCINA			
Fecha del mantenimiento:		Nombre del Proveedor	
INFORMACIÓN GENERAL DEL PERSONAL TÉCNICO			
Nombre:	No telefónico:		
No Identificación:	Firma:		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL EQUIPO			
Nombre del Equipo:			
Marca:		Modelo:	
Serie:		Año:	
Descripción detallada del equipo:			
MANTENIMIENTO PREVENTIVO			
Detalle de Revisión 1	Detalle de Revisión 1	Detalle de Revisión 1	Detalle de Revisión 1
Observaciones:			
MANTENIMIENTO CORRECTIVO			
Diagnóstico del equipo:			
Repuesto:			
No de parte:		Serie	
Otros:			
Observaciones:			
MANTENIMIENTO PREDICTIVO			

Prueba 1	Descripción del proceso:		
Prueba 2	Descripción del proceso:		
Prueba 3	Descripción del proceso:		
Observaciones:			
Elaborado:		Firma:	
Revisado:		Firma:	

Fuente: (Elaboración Propia, 2021)

Anexo 14. Tabla de rendimientos.

Tabla 40. Rendimientos de productos

TABLA DE RENDIMIENTOS							
Encargado de restaurante:							
Mes:							
Producto	Fecha inicio	Hora de inicio	Fecha finalización	Hora de finalización	Rendimiento (unidades de pollos)	Rendimiento propuesto por franquicia (unidades de pollos)	Diferencia
Empanizado							
Aceite de frituras							
Condimentos							

Observaciones:

Fuente: (Elaboración propia, 2021)

Tabla 41. Inventario diario

INVENTARIO DIARIO					
Día y fecha: _____					
Elaborado por: _____					
Producto	Inicio	Ingreso	Final	Total, unidades	Cantidad a pedir
Refrescos 1					
Refrescos 2					
Refrescos 3					
Pollo partido					
Pollo entero					
Ensaladas					
Encurtidos					
Papas					
Otros productos					
Condimentos					

Observaciones:

Tabla 42. Control, recepción e historial de consumo

CONTROL, RECEPCIÓN E HISTORIAL DE CONSUMO

Día y fecha:

Elaborado por:

Producto	Inv. Inicial	Pedido	Proyección de venta diaria	Venta real	Venta real (L)	% Cumplimiento	Inventario final
Pollo en piezas							
Pollo entero							
Encurtido							
Papas							
Hamburguesas							

Porcentaje de extras (papas, ensalada, encurtidos)	
Venta de combos (L)	
Para comer aquí (L)	
Para llevar (L)	