

FACULTAD DE POSTGRADO TESIS DE POSTGRADO

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD: RESTAURANTE DE WAFFLES Y CREPAS EN VALLE DE ÁNGELES

SUSTENTADO POR:

MARIO RENÉ RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ
SANDRA MARÍA RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.
ENERO 2015

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL ROGER MARTÍNEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO
MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO
DESIREE TEJADA

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD: RESTAURANTE DE WAFFLES Y CREPAS EN VALLE DE ÁNGELES

TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

ASESOR METODOLÓGICO
JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ

ASESOR TEMÁTICO
TANIA SAGASTUME BULNES

MIEMBROS DE LA TERNA
ALEJANDRO DÍAZ
REINA FIALLOS
JORGE CENTENO



FACULTAD DE POSTGRADO

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD: RESTAURANTE DE WAFFLES Y CREPAS EN VALLE DE ÁNGELES

AUTORES:

Mario René Rodríguez Hernández y Sandra María Rodríguez Hernández Resumen

La explotación del turismo interno es una actividad de suma importancia para el desarrollo de un país. El mismo contribuye en la generación de ingresos y empleo para la población local de un pueblo, ciudad o municipio. En Tegucigalpa, existe excesiva competencia en el rubro de restaurantes y cafés. Por lo tanto, la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES), se vé en la necesidad de buscar lugares alternos para invertir. Tomando en cuenta el auge comercial que el municipio de Valle de Ángeles ha tenido en los últimos años y la campaña a nivel nacional tanto del Gobierno como de la empresa privada para apoyar el turismo interno, existe una verdadera oportunidad para la creación de un restaurante de waffles y crepas en esta zona. El Gobierno al identificar que una de las limitantes para la creación de las MIPYMES es la falta de financiamiento, ha permitido la obtención de crédito por medio de la banca de segundo piso. Por medio de las herramientas de investigación y metodología necesarias, se realizaron los estudios de mercado, técnico y financiero. Al realizar el estudio financiero según los resultados del mercado y técnico, se evaluó según escenarios de préstamos de banca de primer piso, y la combinación de la misma con la banca de segundo piso mostrando ser de mayor rentabilidad esta última opción.

PALABRAS CLAVES: Turismo Interno, Estudio de Pre factibilidad, Waffles, Crepas, Banca de Segundo Piso.



GRADUATE SCHOOL

PRE-FEASIBILITY STUDY: WAFFLES AND CREPES RESTAURANT IN VALLE DE ÁNGELES

BY:

Mario René Rodríguez Hernández y Sandra María Rodríguez Hernández Abstract

The exploitation of domestic tourism is a very important activity for the development of a country. It contributes in generating income and employment for people of a town, city or municipality. In Tegucigalpa there is excessive competition regarding restaurants and cafes. That's why the micro, small and medium enterprises (MSMES) seeking to invest in such a venture are in need to find alternative places to do so. Taking into account the commercial boom that the municipality of Valle de Angeles has had in recent years, in addition to the national campaign both government and private enterprise to support domestic tourism there is a real opportunity to invest in a Waffles and Crepes restaurant in this area. The Government identified that one of the main restrictions for the creation of MSMES is the lack of financial aid, thus it has allowed obtaining credit through second-tier banks. Through research tools and the necessary methodology, market, technical and financial studies have been performed. The financial study was based on the results of the market and technical, and afterwards evaluated according to scenarios from banking first floor loans, and the combination of first floor banks with the second-tier banks proving to be more profitable latter.

KEYWORDS: Domestic Tourism, Pre-Feasibility Study, Waffles, Crepes, Second-tier Banks.

DEDICATORIA

MARIO RODRÍGUEZ: Dedico esta tesis de maestría a Dios todopoderoso que estuvo a nuestro lado en cada instante, ya que sin su ayuda este logro no hubiera sido posible, y por él hoy finalizo esta meta gracias a su voluntad y fortaleza. A mis padres porque sin su apoyo, dedicación y amor esto no sería posible. Ellos son mi motivación para seguir adelante, luchar y crecer, para un día devolverles un poco de todo el esfuerzo que me han dado. A mi hermana y compañera Sandra María Rodríguez Hernández, por el esfuerzo, dedicación, empeño y compromiso que juntos dedicamos a éste proyecto motivándonos a seguir adelante.

SANDRA RODRÍGUEZ: Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme permitido llegar a esta etapa de mi formación profesional. A mis padres por apoyarme incondicionalmente a lo largo de este recorrido con su inspiración, sacrificios y motivación. A mi hermano Mario René Rodríguez Hernández por su dedicación, perseverancia y apoyo para la culminación de esta etapa.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestras familias por brindarnos su apoyo incondicional y ayuda la cual ha sido una enorme contribución para la culminación y logro de esta meta.

A nuestro asesor metodológico, el Lic. Juan Martin Hernández ya que con su apoyo y confianza en nuestro trabajo y su capacidad para guiar nuestras ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en nuestra formación profesional.

A nuestra asesora temática, la Abogada Tania Sagastume Bulnes por sus valiosas contribuciones, el tiempo que dedicó al trabajo y por compartir conocimientos que permitieron encaminar la realización de esta tesis hasta su culminación.

A la Ingeniera Nancy Pérez quien de forma incondicional nos brindó su tiempo y sus amplios conocimientos en el desarrollo de nuestro trabajo.

A los catedráticos de la maestría, ya que al formar parte de nuestra educación y formación, brindaron enseñanzas que nos servirán por el resto de nuestras vidas.

Finalmente, agradecemos a la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) por brindarnos la oportunidad de egresar de una maestría de educación superior al ofrecer servicios y recursos de primer nivel para poder culminar esta meta de la mejor manera posible.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES	2
1.2.1 EL GOBIERNO Y SU IMPACTO EN LAS MIPYMES	4
1.2.2 LA RELACION DEL SECTOR FINANCIERO Y LAS MIPYMES	5
1.2.3 LAS MIPYMES Y LAS LIMITACIONES PARA FINANCIAMIENTO.	6
1.2.4 BANHPROVI Y SU IMPACTO EN LAS MIPYMES	6
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	8
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	8
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	9
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	10
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	10
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.5 JUSTIFICACIÓN	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	12
2.1 LAS MIPYMES	12
2.1.1 TIPOS DE MIPYMES	
2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYMES	
2.1.3 VENTAJAS DE LAS MIPYMES	17
2.1.4 DESVENTAJAS DE LAS MIPYMES	18
2.1.5 LAS MIPYMES Y LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO	20
2.2 ESTUDIOS DE PRE FACTIBILIDAD APLICADO A LAS MIPYMES	22
2.2.1 ESTUDIO DE MERCADO	25
2.2.2 ESTUDIO TECNICO	27
2.2.3 ESTUDIO FINANCIERO	28
2.3 LAS MIPYMES Y SU IMPORTANCIA EN LA ECONOMÍA MUNDIAL	31
2.3.1 UNIÓN EUROPEA	31
2.3.2 CHINA	36

2.3.3 ESTADOS UNIDOS	37
2.4 LAS MIPYMES Y SU IMPACTO EN LATINOAMÉRICA	39
2.4.1 MEXICO	42
2.4.2 BRASIL	44
2.4.3 CHILE	45
2.4.4 HONDURAS	48
2.5 LOS RESTAURANTES COMO MIPYMES	51
2.5.1 PROCESOS DE UN RESTAURANTE	52
2.5.2 MODELO Y ESTRATEGIA DE NEGOCIO	55
2.5.3 SERVICIO AL CLIENTE	57
2.6 OPCIONES DE MERCADO DE LAS CREPAS Y WAFFLES	58
2.6.1 HISTORIA	58
2.6.2 TIPOS DE CREPAS Y WAFFLES	60
2.6.3 FÓRMULA DE LAS CREPAS Y WAFFLES	61
2.6.4 DESARROLLO DE LAS CREPAS Y WAFFLES EN LOS PAISES	62
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	70
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	70
3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA	70
3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	72
3.1.3 HIPÓTESIS	74
3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS	
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	75
3.3.1 POBLACIÓN	76
3.3.2 MUESTRA	76
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	79
3.4.1 SOFTWARE	79
3.4.2 INSTRUMENTOS	79
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	81
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	81
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	82
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	83
4.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	83

4.2 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS	85
4.3 FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO	86
4.4 ESTUDIO DE MERCADO	88
4.4.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA E INDUSTRIA	88
4.4.2 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR Y TENDENCIAS DEL MERCADO .	91
4.4.3 ESTRATEGIA DE MERCADO Y VENTAS	99
4.5 ESTUDIO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	100
4.5.1 DISEÑO DEL PRODUCTO O SERVICIO	100
4.5.2 INSTALACIONES Y PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN	103
4.5.3 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	108
4.5.3 PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCION	109
4.5.4 PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL	111
4.6 ESTUDIO FINANCIERO	113
4.6.1 FLUJO DE CAJA PROYECTADO	114
4.6.2 BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS	116
4.6.3 ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO	117
4.6.4 REQUERIMIENTOS DE CAPITAL Y EVALUACIÓN FINANCIERA .	121
4.6.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	128
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	130
5.1 CONCLUSIONES	130
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	132
6.1 PROPUESTA PARA LA CREACION DE UN RESTAURANTE DE WAFFL	ES Y
CREPAS EN VALLE DE ANGELES	133
6.1.1 INTRODUCCIÓN	133
6.1.2 DESCRIPCIÓN DEL PLAN	133
6.1.3 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	138
6.1.4 PRESUPUESTO DEL PROYECTO	140
6.1.5 VERIFICACIÓN DE LA CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO CO	N EL
PLAN DE ACCIÓN	141
BIBLIOGRAFÍA	142
ANEXOS	150
ANEXO 1. ENCUESTA	150

ANEXO	2.	LISTADO	RESTAURA	NTES	DE	COMIDA	DE	COMPETENCIA	A
INDIREC	CTA.							15	4
ANEXO	3. C	OSTO MEZ	CLA DE WA	FFLE				15	5
ANEXO	4. C	OSTO MEZ	CLA DE CRE	EPA				15	5
ANEXO	5. C	OSTO ING	REDIENTES	EN CR	EPAS	Y WAFFL	ES	15	6
ANEXO	6. E	SPECIFICA	CIONES DE	L EQUI	РО Т	ECNICO		15	7
ANEXO	7.	PRESUPU	ESTO REMO	DDELAG	CIÓN	Y ACONE	OICIO	NAMIENTO DE	L
LOCAL	159								

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Segmentos de las MIPYMES en Honduras, conforme la Ley para el F	omento y
Desarrollo de la Competitividad de la MIPYMES	3
Tabla 2. Segmentos de las MIPYMES en Honduras, conforme el rango de venta	s mensual
	3
Tabla 3. Distribución de los rubros de las MIPYMES en porcentajes	14
Tabla 4. Distribución de los rubros de las MIPYMES en porcentajes	31
Tabla 5. Porcentajes de los sectores de las MIPYMES, 2000-2012	38
Tabla 6. Clasificación de los países según dimensiones	41
Tabla 7. Sectores de las MIPYMES en México	43
Tabla 8. Fuentes de financiamiento principales y Monto Promedio	50
Tabla 9. La Matriz Metodológica	71
Tabla 10. Operacionalización de las Variables	73
Tabla 11. Porcentaje según segmentos homogéneos	77
Tabla 12. Productos e ingredientes	84
Tabla 13. Riesgos en el entorno.	87
Tabla 14. Cinco fuerzas de Porter	87
Tabla 15. Benchmarking restaurantes de competencia directa e indirecta	90
Tabla 16. Descripción según el diseño de los productos	100
Tabla 17. Costo de Producción Waffles	102
Tabla 18. Costo de Producción Crepas	102
Tabla 19. Mobiliario y Costos	106
Tabla 20. Lista de Equipo de Oficina y Costos	107
Tabla 21. Lista de Maquinaria y Costos	107
Tabla 22. Costos fijos mensuales	111
Tabla 23. Funciones del personal	112
Tabla 24. Flujo de Caja Proyectado Financiamiento Banca Privada	115
Tabla 25. Flujo de Caja Proyectado Financiamiento BANHPROVI / Banca Priva	ada115
Tabla 26. Estado de Resultados (Financiamiento Banca Privada)	116
Tabla 27. Estado de Resultados (Financiamiento BANHPROVI / Banca Privada	a)117
Tabla 28. Costos Fijos	118
Tabla 29. Datos de Elementos Analizados para la Proyección de Ventas	119

Tabla 30. Proyección de Ingresos	120
Tabla 31. Financiamiento Banca Privada	121
Tabla 32. Amortización (Financiamiento Banca Privada)	122
Tabla 33. Condiciones de Préstamo BANHPROVI	122
Tabla 34. Financiamiento BANHPROVI (Banca Privada)	123
Tabla 35. Financiamiento Banca Privada (BANHPROVI)	123
Tabla 36. Amortización BANHPROVI (Banca Privada)	124
Tabla 37. Amortización Banca Privada (BANHPROVI)	124
Tabla 38. Inversión	125
Tabla 39. Costo de Capital Banca Privada y Fondos Propios	127
Tabla 40. Costo de Capital BANHPROVI/ Banca Privada y Fondos Propios	127
Tabla 41. Cronograma de Ejecución	139
Tabla 42. Desglose de Inversión	140
Tabla 43. Tabla de Verificación de la Concordancia y Plan de Acción	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Porcentaje de MIPYMES que Identifica el Problema	17
Figura 2. Diagrama de Etapas en el Ciclo de un Proyecto de Inversión	24
Figura 3. Principales problemas enfrentados (2007-2008) por Unión Europea	32
Figura 4. Evolución del número de empresas en España, 2004-2011	34
Figura 5. Nuevas MIPYMES y cierres, 2000-2012	38
Figura 6. Porcentaje de Microempresas	40
Figura 7. Creación neta de empresas período 2006-2012	46
Figura 8. Porcentaje de las ventas que corresponden a exportaciones	48
Figura 9. Mapa de Procesos de un restaurante.	52
Figura 10. Diagrama de Variables	72
Figura 11. Nivel de intención de compra	78
Figura 12. Recorrido Benchmarking, Estudio de Competencias	89
Figura 13. Ubicación competencias más próximas	89
Figura 14. Frecuencia de Género	91
Figura 15. Rango de Edad	92
Figura 16. Nivel Educativo	92
Figura 17. Ocupación	93
Figura 18. Frecuencia de Consumo en Restaurantes	93
Figura 19. Frecuencia de Visita a Valle de Ángeles	94
Figura 20. Nivel de Intención de Compra	95
Figura 21. Frecuencia de Consumo	95
Figura 22. Rango de Precios	96
Figura 23. Gustos y Preferencias	97
Figura 24. Factores Relevantes en un Restaurante	97
Figura 25. Medios de Publicidad Preferidos	98
Figura 26. Estrategias de mercado a implementarse según las 4 P's	99
Figura 27. Cadena operativa del restaurante	104
Figura 28. Plantas arquitectónicas	105
Figura 29. Localización Municipio de Valle de Ángeles	108
Figura 30. Cadena de suministro del restaurante	110
Figura 31. Organigrama de la empresa	112

Figura 32. Diagrama de Aplicabilidad de Restaurante de Crepas y Waffles	133
Figura 33. Estructura de Desglose de Trabajo	136
ÍNDICE DE ECUACIONES	
Ecuación 1. Valor Actual Neto	29
Ecuación 2. Fórmula de Variable Discreta	77

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Todo tipo de inversión en un país es importante para el desarrollo del mismo, independientemente si la misma proviene de una gran empresa o de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES). La misma contribuye en la generación de ingresos y empleo para la población. Las MIPYMES son actores económicos relevantes ya que representan más del 90% del número de empresas en América Latina (Naciones Unidas, 2011).

Debido al esfuerzo de gobiernos anteriores y al actual, hoy en día las MIPYMES gozan de excelentes herramientas que garantizan una base para su crecimiento en el futuro, específicamente La Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y su reglamento respectivo. Además, de las ventajas que dichas leyes ofrecen, el Banco Hondureño para la Producción y Vivienda (BANHPROVI) ofrece opciones de financiamiento a través del Programa de Fortalecimiento al Sector Financiero para la MIPYME II (KFW-BANHPROVI II, 2012) en condiciones más favorables a los del sector privado bancario.

Tomando en cuenta que las grandes ciudades de Honduras, en este caso Tegucigalpa, están saturadas de todo tipo de inversión, las MIPYMES se han visto en la necesidad de buscar soluciones alternas para sobrevivir y así poder competir en este mundo cada vez más globalizado.

El gobierno central y la empresa privada han focalizado esfuerzos en fomentar el turismo interno en el país, por lo que existen mejores oportunidades de inversión para las MIPYMES con una mayor probabilidad de éxito.

Al tomar en cuenta las variables citadas anteriormente, la inversión en el montaje de un restaurante de waffles y crepas en un municipio cercano a Tegucigalpa como Valle de Ángeles sería una excelente opción para seguir fomentando el desarrollo de dicha zona. La gran afluencia de turismo extranjero y nacional a este municipio genera una demanda alta por productos alimenticios de calidad en la zona. Debido a esto se generó la idea de realizar el presente estudio para determinar la factibilidad de éxito de dicho proyecto ya sea a través de financiamiento con fondos BANHPROVI o con fondos del sector privado bancario.

1.2 ANTECEDENTES

Las MIPYMES son un bastión fundamental en la economía de todo país y Honduras no es la excepción. Ante la crisis económica que ha afectado al mundo y específicamente a Honduras las MIPYMES son una fuente de suma importancia para contribuir en el resurgimiento de la economía nacional. Las MIPYMES han demostrado ser una herramienta efectiva ya que generan nuevos empleos, reducen la pobreza a través de la generación de ingresos e incentivan la capacidad de emprendimiento y creatividad del hondureño.

Mediante Decreto No. 135-2008 se aprobó en Honduras la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa la cual establece los siguientes segmentos de las MIPYMES en Honduras mostrados en la siguiente tabla:

Tabla 1. Segmentos de las MIPYMES en Honduras, conforme la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la MIPYMES

Tamaño de la Empresa	Características
Microempresa	Unidad económica con un mínimo de 10 empleados remunerados.
-Microempresa de Subsistencia	Unidad productiva no constituida formalmente y genera ingresos con el propósito de satisfacer sus necesidades inmediatas y las de su familia, el consumo propio e inmediato.
-Microempresa de Acumulación Simple	Unidad productiva ha definido su competencia laboral. Sus recursos productivos generan ingresos que cubren los costos de su actividad, aunque sin alcanzar excedentes suficientes que permitan la inversión en crecimiento.
-Microempresa de Acumulación Ampliada	Son aquellas en que la productividad es suficiente elevada para poder acumular excedentes e invertirlo en crecimiento de la empresa.
Pequeña Empresa	Empresas con una mejor combinación de factores productivos y posicionamiento comercial, que le permiten acumular ciertos márgenes de excedentes. Tiene una organización empresarial más definida y mayor formalización en su gestión y registro, cuenta con un mínimo de 11 y un máximo de 50 empleados remunerados.
Mediana Empresa	Empresas que disponen de mayor inversión en activos fijos, en relación a las anteriores. Asimismo, presentan una adecuada relación en cuanto a su capital de trabajo, una clara división interna del trabajo y formalidad en sus registros contables y administrativos, emplean de 51 empleados a un máximo de 150 empleados remunerados.

Fuente: (La Gaceta, 2009, p. 3)

No obstante la definición legal presenta la limitación que no considera un factor trascendental para las MIPYMES que es el rango de ventas. Es así como en la siguiente tabla se les clasifica considerando el análisis de las ventas:

Tabla 2. Segmentos de las MIPYMES en Honduras, conforme el rango de ventas mensual

Tamaño de Empresa	Rango de Ventas
•Micro	•Menor a L. 700,000
•Pequeña	•De L. 700,000 a L. 2,000,000
•Mediana	•Mas de L. 2,000,000

Fuente: (Valenzuela, 2013)

Independientemente del tamaño, las MIPYMES son una herramienta fundamental para el crecimiento y fortalecimiento de Honduras ya que las mismas garantizan una generación de empleo necesaria para la economía de todo país. A pesar del impacto que las MIPYMES tienen en la economía del país, las mismas no han gozado del apoyo necesario para su fortalecimiento y crecimiento, ya que el entorno en el cual han operado ha limitado sus oportunidades a pesar de que cuenta con las posibilidades y los medios para ofrecer un mejor futuro a las MIPYMES.

1.2.1 EL GOBIERNO Y SU IMPACTO EN LAS MIPYMES

El gobierno de Honduras poco a poco se ha dado cuenta de la importancia que las MIPYMES representan para la economía de un país. Era incomprensible el poco apoyo que los gobiernos anteriores le prestaban a un sector tan representativo en la economía del país, como las MIPYMES. Cabe mencionar que el primer paso en busca de mejorar las reglas del juego para las MIPYMES lo llevo a cabo el gobierno del ex presidente José Manuel Zelaya a través de la publicación en el Diario Oficial La Gaceta el 14 de Enero del 2009 de la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (La Gaceta, 2009). Lastimosamente no fue reglamentada sino hasta la gestión del ex presidente Porfirio Lobo Sosa con la aprobación del Reglamento de la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, contenida en el Decreto No. 135-2008 del 31 de Octubre del 2008, publicado en el Diario Oficial La Gaceta el 26 de Julio del 2012.

Una vez aprobada la ley que impulsa el desarrollo de las MIPYMES y su respectivo reglamento le corresponde tanto al gobierno cumplir con dichos lineamientos como a los nuevos empresarios aprovechar el apoyo. Únicamente trabajando de la mano el sector productivo del país y el gobierno se podrá sacar adelante al mismo.

1.2.2 LA RELACION DEL SECTOR FINANCIERO Y LAS MIPYMES

El Gobierno del presidente Juan Orlando Hernández ha incluido en El Plan Estratégico de Gobierno 2014-2018 al sector de las MIPYMES. El plan incluye incrementar el aporte mediante la vinculación más competitiva a los mercados, acceso a crédito, capacitación y tecnologías. El objetivo según la Presidencia de la República de Honduras (2014) se enfoca en "lograr un crecimiento acelerado, incluyente y sostenible, para incrementar el empleo, reducir la pobreza, mediante la promoción de inversiones, competitividad, dinamización del comercio exterior y el apoyo al desarrollo empresarial de las pequeñas empresas a nivel urbano y rural" (p. 29), por lo que existe una relación estrecha entre el sector financiero y el impulso a las MIPYMES

No es suficiente con el apoyo del gobierno y la disposición de los empresarios de las MIPYMES para desarrollar la economía de Honduras. Es necesario que el sistema financiero nacional, realice un esfuerzo en ofrecer productos que fomenten la inversión de las mismas. Actualmente, la oferta de servicios financieros se encuentra mayoritariamente conformada por 57 instituciones de las cuales 12 son instituciones bancarias, 3 son sociedades financieras, 5 son Organizaciones Privadas de Desarrollo Financieras (OPDF) reguladas, 14 son Organizaciones Privadas de Desarrollo (OPD) no reguladas, 7 son cooperativas de ahorro y crédito (REDMICROH, 2011) unidades especializadas para MIPYMES.

Aún y cuando las MIPYMES tienen teóricamente una amplia oferta de financiamiento en la práctica, esto no garantiza que el mismo sea otorgado o en su defecto que les autoricen el monto deseado. Todas las entidades del sistema financiero tienen diferentes políticas y reglamentos para la concesión de financiamiento del rubro de las MIPYMES. Mejorar las condiciones de dichas políticas es una necesidad determinante para fomentar la inversión en esta área por el bien de Honduras.

1.2.3 LAS MIPYMES Y LAS LIMITACIONES PARA FINANCIAMIENTO

El desarrollo de las MIPYMES se ha visto limitado tanto por variables relacionadas al sector financiero como de su mismo entorno. Debido a esto el sector financiero se ha visto en la imposibilidad de atender todos los requerimientos de las MIPYMES. Las mismas son de carácter financiero, de recursos, procesos, atractivo del mercado, contexto, legales y gubernamentales. Las limitaciones no siempre son idénticas para todas las instituciones financieras, ya que lo que puede ser una limitación para una cooperativa no necesariamente lo es para un banco (Valenzuela, 2013).

Con respecto a las limitaciones del entorno se podría mencionar a la creciente delincuencia que afecta el país, la difícil situación económica por la que atraviesan los hondureños y la poca exposición que tienen las MIPYMES con respecto a las grandes empresas.

1.2.4 BANHPROVI Y SU IMPACTO EN LAS MIPYMES

Las condiciones de la economía tanto nacional como mundial requieren que se tomen medidas necesarias para mejorar las leyes y entes con los que se dispone. Estas disposiciones se deben llevar a cabo para brindar las herramientas financieras adecuadas a los distintos sectores del país con la finalidad de contribuir al crecimiento de Honduras y así mejorar las condiciones económicas de la población en general.

Es por esto que el gobierno tomó la oportuna decisión de transformar el Fondo Nacional para la Producción y la Vivienda (FONAPROVI) en un banco de segundo piso más eficaz y práctico que le permitiera tener acceso al mercado financiero nacional o internacional en las mejores condiciones posibles. Es así como surge el Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda (BANHPROVI).

BANHPROVI fue creado el 26 de enero del 2005 mediante Decreto de Ley No. 6-2005, como una institución de crédito de segundo piso, desconcentrada del Banco Central de Honduras (BCH), de servicio público, de duración indefinida, con personalidad jurídica y patrimonio propio e independencia administrativa, presupuestaria, técnica y financiera. El mismo tiene por objeto promover el crecimiento y desarrollo de los sectores productivos mediante la concesión de financiamiento de corto, mediano y largo plazo, en condiciones de mercado, por medio de Instituciones Financieras Privadas y Cooperativas de Ahorro y Crédito, supervisadas y reguladas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, para proyectos del Sector Privado y del Sector Social de la Economía, referentes a la producción y comercialización, servicios, vivienda, sector agropecuario y para la micro y pequeña empresa (La Gaceta, 2009).

Cabe mencionar que el gobierno de Honduras ante la necesidad de fortalecer las condiciones de competencia para los sectores productivos tomo la decisión de reformar la Ley del BANHPROVI, mediante el Decreto No. 358-2014 con fecha del 20 de Mayo del 2014 (La Gaceta, 2014).

Las reformas tiene como objetivo principal fortalecer las instituciones que faciliten la inclusión financiera en niveles deseables, en los diferentes sectores productivos estratégicos, a través de políticas públicas sectoriales que impulsen el desarrollo de obras y proyectos de infraestructura esenciales para mejorar la competitividad nacional, el acceso a préstamos para vivienda social y de la micro, pequeña y mediana empresa, que deriven en desarrollo socioeconómico con sostenibilidad y justicia social.

Es importante destacar que una de las principales aportaciones de la reforma es la de exigir una inversión de más del seis por ciento (6%) del Producto Interno Bruto (PIB) en Infraestructura productiva. A través de una inversión de esa magnitud se hace frente al entorno de competitividad mundial y se proporciona un crecimiento económico y niveles de empleo deseables para el país, tomando en cuenta los niveles de incremento poblacional actuales.

Otra de las finalidades de las reformas a la Ley del BANHPROVI es la de mejorar las condiciones de la misma ante la escasa profundización del Mercado de Valores Nacional. Los proyectos de inversión en los sectores productivos y estratégicos de la economía deben ser apoyados a través de inversiones estructuradas a fin de generar empleo y valor agregado para el país, y esto no sería posible sin fomentar las condiciones para que BANHPROVI los apoye en las mejores condiciones posibles.

Las MIPYMES han experimentado una ausencia de oportunidades de inversión por lo que el gobierno ha detectado la necesidad de fortalecer entidades como el BANHPROVI a través de la disposición de facultades para solucionar estos problemas para poder lograr los objetivos planteados en beneficio de todos los hondureños y hondureñas. De esta manera BANHPROVI tendrá la facultad de llevar a cabo las distintas operaciones de captación e intermediación, para apalancar sus potencialidades con base a su propia capacidad de pago, sus garantías y su buena calificación de riesgos y así ser la herramienta adecuada que las MIPYMES y el gobierno de Honduras necesitan para su desarrollo y crecimiento

Gracias a los esfuerzos del gobierno central de Honduras las MIPYMES, hoy en día, cuentan con excelentes opciones de crecimiento ya que ahora pueden valorar las ventajas y desventajas de optar a fuentes de financiamiento ya sea a través de BANHPROVI o de la banca privada.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Tomando en cuenta que en Tegucigalpa la competencia en el rubro de restaurantes es demasiado grande para una micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), dichos empresarios se han visto en la necesidad de buscar nuevas estrategias para poder crecer y sobrevivir. Existen lugares muy atractivos aledaños a la capital de Honduras que pueden representar alternativas exitosas para la inversión en el rubro los restaurantes.

Por lo tanto, el municipio de Valle de Ángeles representa una opción para ser considerada como ubicación potencial para un restaurante de waffles y crepas.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Se ha visto la oportunidad de crear un restaurante que ofrezca al público en general crepas y waffles de primera calidad para satisfacer una posible demanda que surge gracias a lo atractivo que es el municipio de Valle de Ángeles como sitio turístico por lo que es necesario establecer por medio del presente trabajo de investigación, ¿qué tan factible es para los inversionistas la creación de un restaurante de waffles y crepas en Valle de Ángeles en términos financieros, técnicos y de mercado?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Pregunta Principal:

 ¿Es factible para los inversionistas la creación de un restaurante de waffles y crepas en el municipio de Valle de Ángeles desde el punto de vista de mercado, técnico y financiero?

Preguntas específicas:

- ¿Cuál es el mercado meta y la demanda de los productos?
- ¿Cuál es la rentabilidad de la inversión y con qué tipo de entidades financieras es de mayor beneficio adquirir crédito para el montaje de la empresa?
- ¿Cuáles son los productos de waffles y crepas con mayor aceptación y a que rango de precios está dispuesto el consumidor a adquirirlos?
- ¿Qué medios de publicidad son los más adecuados para alcanzar al mercado meta?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar la viabilidad de la creación de un restaurante de waffles y crepas en el municipio de Valle de Ángeles a través de un estudio de pre factibilidad de mercado, técnico y financiero.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el mercado meta y demanda a ser satisfecha en el municipio de Valle de Ángeles.
- Diagnosticar la rentabilidad económica de la inversión e identificar con qué tipo de entidades financieras es de mayor beneficio adquirir crédito para el montaje de la empresa.
- Determinar los productos de waffles y crepas con mayor aceptación según el mercado meta y proponer un rango de precio recomendable a los productos a ser ofrecidos al consumidor.
- Analizar los medios de publicidad más adecuados para llegar al mercado meta.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Cada día son más las MIPYMES que surgen en Honduras debido a las oportunidades económicas que estas ofrecen. El área en donde se focalizan estas empresas es en las principales ciudades del país, en donde existe mayor concentración de población lo cual genera una fuerte competitividad y en algunos casos saturación de mercado. Para enfrentar dichas adversidades, las empresas se ven en la necesidad de identificar necesidades latentes en zonas aledañas que aún no han sido explotadas y que muestran potencial. Debido a esto se ha identificado la zona turística del municipio de Valle de Ángeles como una excelente opción para la ubicación de un restaurante de waffles y crepas.

El proyecto se ubicaría en Valle de Ángeles debido a su proximidad con la capital, las condiciones favorables de acceso, y la afluencia de turistas en busca de una nueva opción de esparcimiento distinto al ambiente acelerado de la ciudad. Adicionalmente, el gobierno de Honduras está brindando mayor importancia al turismo por lo que los esfuerzos cada vez son mayores en impulsar su desarrollo a beneficio de la economía nacional, lo que beneficia a las empresas dedicadas al servicio turístico en estas zonas.

Con el presenten trabajo, se pretende realizar un estudio de pre factibilidad para determinar si el proyecto es viable, en términos económicos y sociales. Además, se pretende identificar si un restaurante de waffles y crepas es atractivo para los visitantes y así determinar si su rentabilidad es atractiva para el inversionista.

Desde un enfoque nacional, cabe mencionar que actualmente las MIPYMES emplean al 72% de la población económicamente activa (PEA) y representan el 47% del producto interno bruto (PIB), siendo este sector de importancia para el desarrollo económico del país (Barrientos, 2014).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 LAS MIPYMES

En la actualidad, las MIPYMES son consideradas a nivel mundial como una herramienta fundamental para el desarrollo económico de todo país. Esto debido a su alto impacto en la generación de empleo y producción nacional. Por lo tanto, es importante que los gobiernos de los países brinden las mayores facilidades a este rubro empresarial a través de leyes y entes gubernamentales adecuados para fomentar el desarrollo.

2.1.1 TIPOS DE MIPYMES

Las MIPYMES incluyen, como su nombre lo indica, todas las Micro, Pequeña y Medianas Empresas de un país. Son de carácter privado y se catalogan como tal de acuerdo al tamaño que implican sus operaciones, como ser el número de empleados permanentes y promedio de ventas anuales. Según Valenzuela (2013, p. 11), como se menciona anteriormente en la tabla 2, los criterios para determinar el tipo de MIPYMES se realiza de la siguiente manera:

- Micro Empresa: corresponde a empresas que tienen de uno a cuatro empleados permanentes, las ventas anuales promedio equivalen a menos de L. 700,000 y su inversión promedio en activos fijos es menos de L. 51,500 (Secretaria de Industria y Comercio, 2008, p. 13). En su mayoría no cuentan con registros contables y se definen como "aquellas empresas que la productividad es suficientemente elevada para poder acumular excedentes e invertirlo en crecimiento de las empresas" (Fundemos Consultores, S.A., 2010, p. 14).
- Pequeña Empresa: cuenta con cinco hasta 10 empleados permanentes. Las ventas promedio son de L. 700,000 a L. 2,000,000 y la inversión promedio en activos fijos es de L. 51,500 hasta L. 536,500 (Secretaria de Industria y Comercio,

2008, p. 13). Cuenta con algunos registros y controles administrativos contables. Las pequeñas empresas cuentan con una integración entre los factores productivos y el posicionamiento comercial, siempre con el propósito de acumular márgenes de utilidad.

• Mediana Empresa: cuenta con 26 hasta 150 empleados permanentes. Las ventas promedio equivalen a más de 2,000,000 lempiras y su inversión corresponde a activos fijos mayores a L. 536,500 (Secretaria de Industria y Comercio, 2008, p. 13). Es de operación formal y cuenta con controles administrativos contables. Este tipo de empresa cuenta con mayor inversión de activos fijos, división definida del trabajo, en relación a las anteriores y su estructura organizacional es de carácter formal (Fundemos Consultores, S.A., 2010, p. 14).

Según Waltring (2002, p. 2), los tipos de MIPYMES se dividen en dos sectores principales:

- Sector comercial: lo constituyen restaurantes pequeños, empresas orientadas al turismo. Este es el más común, y constituye en su mayoría MIPYMES de tipo informal, por su menor inversión en tecnología y capacitación de personal, limitando la productividad y el desarrollo de las mismas. Es por esto que las organizaciones gubernamentales y orientadas a las MIPYMES deben incentivarlas, dando a conocer la importancia de formalizarse como empresa, y a motivarlas a la inversión de tecnología y capacitación.
- Sector de Manufactura y Agroindustrial: lo constituyen sastrerías y textiles, zapaterías e industria de cuero, madera y muebles; agroforestal, agropecuario, pastoril, acuicultura.

En la tabla 3, se muestra la distribución de las MIPYMES con respecto a los rubros según la Secretaría de Desarrollo Económico:

Tabla 3. Distribución de los rubros de las MIPYMES en porcentajes

Sector de Actividad Económica	Participación Porcentual
Agropecuario	14.6%
Industria Manufacturera	6.4%
Comercio al por mayor y menor	68%
Servicios	11%

Fuente: (Fundemos Consultores, S.A., 2010, p. 19)

2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYMES

Cada MIPYME se difiere de las demás de acuerdo a las características del contexto, tamaño y las posibilidades del inversionista. Se mencionan las características más significativas de acuerdo a Saavedra & Hernández (2008, p. 123):

- Características del Dueño: incluyen edad, número de socios, formación académica, género, nacionalidad, ingresos y capacidad financiera. Estos pueden influir en el grado de emprendimiento que el dueño ejercerá sobre su empresa.
- Información General de la Empresa: los aspectos más significativos son el rubro al que se dedica la empresa, los años de operación, la ubicación de la empresa, número de empleados y su formación (recursos humanos), y la estructura organizacional de acuerdo al tamaño de la empresa.
- Nivel de Formalidad: corresponde al aspecto legal de las empresas, si cuentan con la documentación de acuerdo a los requisitos para constituir u operar en el país. Además, las empresas con mayor nivel de formalidad, cuentan con datos contables administrativos. Entre mayor el tamaño de la empresa y su ubicación es el área urbana, es mayor la posibilidad que cuenten con los requisitos legales que exige la ley.
- Desempeño de la Empresa: implica las ventas totales alcanzadas por las empresas, y las utilidades que obtienen. Usualmente las empresas más grandes

requieren mayores costos de operación, pero obtienen mayores utilidades ya que el volumen de venta es alto dado que su capacidad de producción también es alto.

- Acceso a Financiamiento: corresponde al endeudamiento que tienen las empresas con entes financieros, ya sean bancos, prestamistas, cooperativas, programas, entes gubernamentales, entre otros. Según el Observatorio Económico y de Emprendimiento (2014), dichos entes se enfocan en la "atención de créditos para fomentar el emprendimiento, desarrollo de negocios y fortalecimiento de los mismos" (parr.1). En el caso de las medianas empresas, son las que más han utilizado servicios bancarios como medio de financiamiento, a diferencia de las micro y pequeñas empresas en las cuales perdura la falta de acceso a recursos financieros debido a las altas tasas de interés y requisitos que manejan las instituciones bancarias privadas.
- Acceso a Mercado: incluye las características de los compradores, ¿quiénes son?, ¿cuál es la demanda existente?, ¿cuáles son sus preferencias? El nivel de competencia también es determinante para identificar el acceso a mercado, ya que de acuerdo a este se conoce la oferta existente de los productos. Además, es fundamental conocer a los proveedores, ya que estos indican si cuentan con la capacidad de cumplir con el volumen de producción. El marketing de las empresas también influye en el acceso al mercado, ya que de acuerdo al esfuerzo que hacen las empresas en promocionar sus productos o servicios, dependerá el incremento en la demanda.
- Acceso a capacitaciones y entrenamiento: corresponde a la inversión que realizan las empresas para mejorar las capacidades y habilidades del personal por medio de entrenamiento y capacitaciones con el propósito de mejorar el desarrollo del negocio, la atención al cliente, la eficiencia en la elaboración de los productos o servicios y la calidad con la cual se entregan finalmente al cliente.

- Tecnología: el nivel de tecnología que utilizan las empresas para realizar los procesos. Este aspecto incluye el equipo tecnológico, los sistemas de información, los programas financieros, los celulares para realizar gestiones de negocios, entre otros. Entre más grande la empresa, cuentan con mayor tecnología, especialmente utilizadas para simplificar las actividades más complejas que conllevan los procesos y así mejorar la eficacia.
- Infraestructura: incluye las instalaciones físicas con la que cuenta la empresa, ya sea sucursales y establecimientos principales. Existe una relación entre el tamaño de la empresa con respecto a la infraestructura ya que entre mayores son, se requieren de mayores dimensiones para suplir las necesidades de espacio de las actividades que se desarrollan en cada empresa e implican mayores costos de operación dado el mantenimiento necesario de las mismas.
- Inversión y Seguridad: implican los aspectos de delincuencia y seguridad de las inversiones que las empresas realizan. La inseguridad refleja gastos adicionales en las empresas para evitar ser víctimas de actos delictivos. Entre más grandes las empresas, mayor es su inversión en seguridad ya que cuentan con mayor cantidad de activos que no desean colocar en riesgo, implicando gastos de seguro especialmente para el equipo tecnológico más costoso. Según Sánchez (2010), la Encuesta de Empresas realizada por el Banco Mundial para el 2006 en Honduras, indica que "la mayoría de las empresas identifica el acceso al financiamiento como su principal problema" (p. 19) siguiendo los delitos y corrupción en el orden presentado en la figura 1.

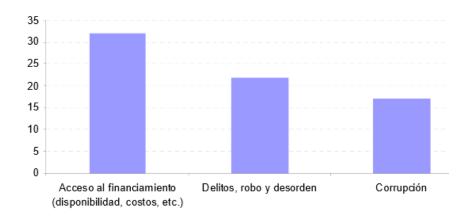


Figura 1. Porcentaje de MIPYMES que Identifica el Problema

Fuente: (Sánchez, 2010, p. 19)

2.1.3 VENTAJAS DE LAS MIPYMES

Las MIPYMES generan un sinnúmero de ventajas para la economía de un país si las mismas son explotadas de manera acertada. Según Anzola (2008) las MIPYMES representan valores y ventajas en la economía de los pueblos, mismas que se enumeran a continuación:

- Permiten la expansión de la industria, promoviendo la diversificación.
- Generan empleo: so de beneficio además, por contratar personas con discapacidades físicas.
- Estímulo para el emprendimiento, innovación y creatividad del empresario.
- Impulsa el trabajo artesanal, técnico y profesional: los cuales desarrollan ventajas competitivas en la modernización económica.
- Son de ayuda para el desarrollo de otros servicios y sectores aún no suplidos o identificados, agregando valor a la materia prima y los productos.
- Evitan los monopolios al fomentar la libre empresa.
- Generan industrias más apropiadas para el mercado que abastecen.
- Representan condiciones de ahorro y consumo de cada región.

- Contribuyen al crecimiento de las exportaciones nacionales, distribución de ingreso, balanza de pagos, acumulación de capital, tecnología, productividad, contribuyendo a la autosuficiencia de cada país.
- Tienen ventajas de flexibilidad y adaptabilidad para la aplicación de programas y políticas administrativas.
- Llegan a mercados donde nunca llegarían las grandes empresas.

Estas ventajas denotan la importancia que el rubro de las MIPYMES tiene en la economía de cada país. El mejoramiento de la productividad y competitividad no puede esperar en los países por lo que se debe de explotar todas las opciones que hay en el mercado y las MIPYMES no son la excepción. El papel que la pequeña empresa representa en las economías del mundo es incalculable.

Las fortalezas que las MIPYMES disponen deben de ser aprovechadas para que las mismas se conviertan en la fuente de desarrollo de las economías. La capacidad para adaptarse a los cambios, la capacidad de respuesta y adaptación a nuevas tecnologías y la persistencia y flexibilidad cuando se han atrevido a enfrentarse a los retos de mercados internacionales son fortalezas que pueden ser explotadas por ellas (Calderón & Castano, s. f.).

2.1.4 DESVENTAJAS DE LAS MIPYMES

Las MIPYMES son un gran bastión para la economía mundial, pero las mismas necesitan de un gran apoyo de parte de los gobiernos locales para tener opciones de sobrevivir y desarrollarse. Esto se debe a que las mismas tienen grandes desventajas que les hacen su faena más complicada.

Es oportuno conocer las desventajas que afectan a las MIPYMES para poder llevar a cabo estrategias de mitigación y así poder sobreponerse a las mismas. A continuación se presentan las desventajas que afectan a la micro y pequeña empresa según Luna (2001).

- Son afectados por el entorno económico como son la inflación y la devaluación.
- Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis.
- Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental.
- La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- Tienen pocas o nulas posibilidades de crear fusiones o absorber a otras empresas;
 es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.
- Los grandes empresarios tratan de eliminarlas, por lo que tienden a desaparecer.
- Su administración es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
- Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo dado la curva de aprendizaje de as mismos errores iniciales.

Las desventajas que afectan a la micro y pequeña empresa no son las mismas que afectan a la mediana. A continuación se enumeran las desventajas de la mediana empresa según Kast & Rosenzweig (1996):

- Mantienen altos costos de operación.
- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Sus ganancias no son muy elevadas por lo que muchas veces se mantienen en el margen de operación.
- No contratan personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.
- La calidad se sacrifica dado que controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, encuentran el problema de la fuga de su personal capacitado.
- Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas al igual que más micro y pequeñas empresas.
- Algunos otros problemas que enfrentan en forma cotidiana las medianas empresas son: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, deficiente atención

al público, indiferencia frente a las quejas, precios altos o productos de mala calidad, activos fijos excesivos, mala ubicación de sus plantas, descontrol de inventarios, problema en el pago de impuestos, problema con los inspectores, falta de financiamiento adecuado y oportuno, entre otros.

No hay posibilidad de lograr el éxito para una empresa si no conoce sus debilidades y amenazas. Es necesario que las MIPYMES identifiquen las mismas para llevar a cabo estrategias enfocándose en sus fortalezas en busca de las oportunidades de desarrollo. Únicamente de esta manera estas empresas tendrán una oportunidad verdadera de sobrevivir y afianzarse en la economía de cada país.

2.1.5 LAS MIPYMES Y LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO

En la actualidad se le presta mayor atención a las MIPYMES debido a que las estructuras económicas actuales están conformadas en alto porcentajes por las mismas. El desarrollo local y las MIPYMES están relacionados directamente por lo que las mismas deben ser apoyadas por los gobiernos de cada país. Está claro el peso que estas empresas tienen en la economía de los países, sin embargo también es clara la dificultad que han atravesado las mismas para obtener el apoyo necesario para desarrollarse. Uno de los mayores obstáculos que han tenido las MIPYMES hasta la fecha ha sido la dificultad para obtener fuentes de financiamiento que les permitan mejorar sus condiciones y ser más competitivas (del Cid, 2008).

2.1.5.1 DIFICULTADES DE FINANCIAMIENTO PARA LAS MIPYMES

Lamentablemente las grandes empresas a nivel mundial son las que gozan del mejor trato de los mercados financieros y no le brindan la atención que merece a las MIPYMES. Debido a esta desatención se dan muchos casos en los que las empresas viables se ven obligadas a realizar cortes de personal, reducción en las operaciones e incluso el cierre definitivo de las mismas.

Según del Cid (2008), la existencia de esta situación desfavorable para las PYMES se explica a través de distintas razones:

- La falta de información afecta, con particular intensidad, a los nuevos clientes de los bancos y de las instituciones financieras que, por lo general, son pequeñas empresas.
- Cuanto menor es el tamaño de la empresa, menor tiende a ser el capital que puede ofrecer como garantía colateral del crédito solicitado.
- Teniendo en cuenta que el monto de los créditos a las PYMES suele ser relativamente pequeño, los bancos deben incurrir en des economías de escala para obtener información sobre los antecedentes crediticios de dichos clientes.
- Muchas PYMES carecen de la información que exigen los bancos y desconocen los procedimientos y prácticas requeridos para acceder al crédito.

2.1.5.2 EL FINANCIAMIENTO Y LAS SOLUCIONES PARA LAS MIPYMES

Las MIPYMES siempre han gozado de programas de financiamiento a través de bancos de primer y segundo piso e instituciones de fomento de inversión. Los bancos de segundo piso y las instituciones de fomento de inversión han surgido como las opciones más viables para estas empresas debido a la dificultad que enfrentan para acceder a los mercados financieros primarios. En los últimos años ha surgido con mayor fuerza los bancos de segundo piso a través del impulso de los distintos gobiernos para ofrecer a las MIPYMES las opciones que la banca les ha negado.

Según Ferraro & Stumpo (2010) las MIPYMES siempre han tenido opciones para solicitar financiamientos, pero en los últimos tiempos han surgido los instrumentos de "segundo piso". Los bancos de segundo piso son las entidades que licitan fondos destinados al financiamiento de estas empresas, para que sean administrados por bancos privados que se encargan de otorgar los préstamos solicitados. Esto beneficia a

las instituciones públicas que antes asumían todo el riesgo al prestar directamente a estos empresarios, mientras que con este enfoque el riesgo lo asumen la banca privada.

Las instituciones bancarias han sido el mayor soporte para las MIPYMES en cuanto a créditos se refiere. Sin embargo según Hong (2007) en las últimas décadas se ha frenado esta actividad; por tanto la perspectiva de los bancos y la baja canalización de créditos a las MIPYMES, obedece a un conjunto de factores de naturaleza estructural bien identificados en la literatura entre los que destacan:

- No cuentan con las garantías requeridas por las instituciones financieras.
- No cuentan con la formación, y adolecen de información y capacidad de gestión financiera.
- Tienen mayores costos de financiamiento con relación a las grandes empresas.
- Renuencia de las instituciones financieras para financiar proyectos de bajo monto.
- Abrumadoras exigencias de trámites.
- Los trámites requieren de tanto tiempo, que cuando finalmente se autoriza y recibe el crédito, es demasiado tarde para utilizarlo.
- Se niegan posibilidades de obtener financiamiento a empresas con menos de dos años de existencia y aquellas que tienen el tiempo, por lo regular se encuentran en el buró de crédito.
- Aunque se anuncia frecuentemente que existen programas de financiamiento, estos no llegan a la MIPYMES.

2.2 ESTUDIOS DE PRE FACTIBILIDAD APLICADO A LAS MIPYMES

Los estudios de pre factibilidad son utilizados para determinar la rentabilidad de una empresa antes de su realización, con el objetivo de que los inversionistas no incurran en pérdidas al emprender nuevos negocios, de forma que se identifiquen las condiciones existentes óptimas. Estos son de gran utilidad para conocer la necesidad que existe de un determinado producto o servicio en un área de influencia en específico y si el costo de

creación se recupera y se transforma en utilidades en un período aceptable para el inversionista.

Las MIPYMES por sus características de tamaño no acostumbran a realizar estudios de pre factibilidad, ya sea por la falta de accesibilidad para contratar un profesional que lo lleve a cabo y/o porque carece de los conocimientos por lo que lo hacen de forma empírica. Esta mala práctica es una de las causas por la cual desaparecen las MIPYMES. Por esta razón es que los bancos actualmente cuentan con el requisito de entrega de un estudio de pre factibilidad para otorgar préstamos para la creación de MIPYMES, de forma que la información respalde la viabilidad del negocio.

En ciertas instancias, algunos bancos privados se han dedicado a ofrecer este servicio para facilitar al prestatario con productos complementarios (estudio de pre factibilidad y préstamo), como lo hace el banco LAFISE (LAFISE, 2014). En otros casos, existen bancos con políticas de préstamo a MIPYMES aún más exigentes, en la cual otorgan únicamente a MIPYMES existentes con dos años mínimo de antigüedad para el crecimiento de estas empresas como es el caso de Banco Ficohsa y Credomatic (BAC).

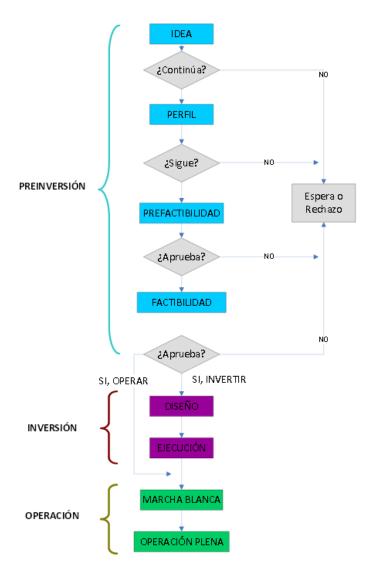


Figura 2. Diagrama de Etapas en el Ciclo de un Proyecto de Inversión

Fuente:(DAPEI, s. f., p. 3)

La figura 2 muestra la secuencia para llevar a cabo un proyecto de inversión y la relación del estudio de pre factibilidad con las demás etapas. Todo estudio de pre factibilidad incluyen los aspectos de mercado, financiero y técnico. Estos se relacionan entre si ya que es necesario identificar la demanda potencial, a un mercado en específico, y de acuerdo al mismo se proyecta la capacidad requerida del negocio y la inversión para la creación del mismo.

2.2.1 ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado es la primera etapa a realizar en un estudio de pre factibilidad con la finalidad de identificar una demanda no satisfecha y consumidores potenciales. Un proyecto de inversión surge como una idea, para identificar si esa idea es de interés para los consumidores se debe recolectar información valiosa para determinar si el mercado meta muestra disposición de adquirir los productos o servicios a determinados precios. De identificar que la empresa cuenta con un mercado potencial, se procede a realizar los análisis técnicos y financieros.

Al realizar un sondeo de mercado, se incurre en costos significativos pero mínimos en relación a las pérdidas de inversión que podría incurrir el dueño de la empresa de no ser factible el proyecto. El interés en conocer el precio al cual los consumidores están dispuestos a pagar es para la estimación del tamaño de la empresa correspondiente a la producción y a los insumos necesarios que permitan obtener un margen razonable de utilidad.

Según Ramírez, Vidal, & Domínguez (2009), los objetivos específicos del estudio de mercado son los siguientes:

- Definir claramente la demanda.
- Conocer la oferta actual y potencial.
- Establecer qué se puede vender.
- Saber a quién se puede vender.
- Conocer cómo se puede vender.
- Conocer los gustos y preferencias de los clientes potenciales.
- Conocer la competencia y contrarrestar sus efectos.
- Evaluar resultados de estrategias de comercialización.
- Conocer los precios a los que se venden los productos o servicios.
- Conocer por qué medios se puede promocionar los productos o servicios.

Las etapas que constituyen un estudio de mercado son las siguientes Miranda, (2007):

- Análisis del producto: se evalúa el producto principal y sus características, el subproducto y su uso, los productos sustitutos y las diferencias con el producto principal. Si es necesario se deben realizar prototipos y ensayos del producto o servicio a ofrecer.
- Clientes potenciales: ya sea por medio de la segmentación o la identificación de las características de los mismos como el área geográfica a atender, las edades y demás características así como la recurrencia, intención de compra del producto y precio aceptado. Según Miranda (2007), "Se debe cuantificar la necesidad real o sicológica de una población de consumidores, con disposición de poder adquisitivo suficiente y con unos gustos definidos para adquirir un producto que satisfaga sus necesidades" (parr. 22).
- Análisis del mercado: por medio del benchmarking, siendo prioritario identificar los precios de la competencia. De acuerdo al precio fijado para venta del producto, se realizarán las proyecciones de venta en el análisis financiero.
- Proveedores: identificar los proveedores más accesibles en cuanto a ubicación, y conocer la capacidad de producción necesaria de acuerdo a las cantidades de proyección de ventas.
- Distribuidores: de acuerdo a los productos a ofrecer, se requerirán de medios de distribución. En caso de ser requerido, se debe de contar con los medios necesarios para suplir a tiempo y que no se pierdan oportunidades de ventas por no abastecer los medio de distribución en el momento necesario.

Para obtener la información primaria, directamente de los clientes potenciales es necesario recopilar la información por medio de la herramienta óptima según la situación, estas pueden ser: la encuesta, las entrevistas, dinámica de grupos, observación, entre

otras. Las técnicas más utilizadas para el análisis de la información recopilada son las pruebas de hipótesis, análisis de varianza y regresión.

2.2.2 ESTUDIO TECNICO

El estudio técnico incluye el análisis de las operaciones, procesos y producción del negocio. El empresario, podrá determinar según su presupuesto base, la capacidad máxima de producción con la que cuenta, y si existe la demanda en el mercado para dicha cantidad y el interés de compra se determina de acuerdo el estudio de mercado. De ser positivos los hallazgos, se podrá proseguir a concluir el estudio de pre factibilidad.

Por medio del estudio técnico, se identifican la maquinaria, equipo, y mobiliario necesarios para cumplir con la producción requerida de acuerdo a la demanda y su disponibilidad de adquisición en el mercado. Los procesos determinados en cada empresa, dan la pauta de la cantidad de maquinaria y las especificaciones de los mismos, de modo que se ofrezcan productos de calidad a los consumidores en tiempos eficientes. Es fundamental conocer inicialmente los resultados del estudio de mercado para no obtener excedentes, ya que esto se traduce en pérdidas para la empresa.

El recurso humano incluye la mano de obra y personal necesario para realizar las actividades de los procesos. Se deben de identificar su disponibilidad en el sitio, y las circunstancias en las cuales se podrían encontrar. Se debe recurrir a la contratación y de ser necesario capacitación para el personal técnico que operará la maquinaria especial o ejecutará funciones con capacidades y competencias limitadas en el mercado, con el propósito de que las actividades se realicen de forma eficiente y con la calidad necesaria para la satisfacción del cliente.

Por medio del estudio técnico se podrán determinar los costos fijos y de inversión, ya que de acuerdo a sus resultados se conocerá el costo de sueldos mensuales, costos de servicios públicos, costo de la maquinaria, equipo y mobiliario necesario para la adecuada operación del negocio según su planeación.

2.2.3 ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero tiene como objetivo respaldar con criterios cuantitativos la factibilidad o no factibilidad de una inversión. Este permite que el inversionista tome decisiones más acertadas ya que se minimiza el riesgo al simular escenarios de acuerdo a la información recolectada en el estudio de mercado. Además, permite que se analicen estrategias de negocio para mejorar la rentabilidad de la empresa a crear ya sea por medio de alianzas estratégicas o evaluación de propuestas.

En este estudio se aplican herramientas financieras para estimar los flujos, costos, financiamiento y utilidades. Se realizan los mismos a largo plazo, mínimo en un período de cinco años, determinando el capital de inversión para asegurar que en los primeros meses se disponga con lo necesario para enfrentar los costos y pagos a realizar. Estos se calculan en base a la información y resultados del estudio de mercado.

El estudio financiero consiste de los siguientes cálculos, además, se especifica los requerimientos del estudio de mercado según cada uno (Ramírez et al., 2009):

- Inversión: incluye los costos iniciales como son el equipo, herramientas, maquinaria, local, gastos legales, y mobiliario con el cual se instalará el negocio.
 Se requiere del estudio de mercado para conocer la intención de compra y así determinar la producción necesaria. Se debe contar con un local acondicionado para realizar las funciones de acuerdo a los procesos para el tamaño de producción estipulada.
- Financiamiento y Amortización: en caso de recurrir a préstamos bancarios, se calcula la amortización del mismo hasta el pago total de la deuda. La inversión determina la cantidad requerida para solicitar, en caso no se cuente con el monto de inversión como capital propio.

 Flujo de caja proyectado: se calculan en base a la inversión, capital de trabajo y préstamo bancario, incluyendo la utilidad neta y depreciaciones para conocer los flujos netos.

• Análisis de punto de equilibrio: este incluye los costos fijos en el cual se determina el costo total mensual por conceptos de sueldos, servicios públicos y gastos operativos. Además, en el cálculo de ingresos se reflejan los ingresos de las ventas de acuerdo a la proyección. El punto de equilibrio es cuando los ingresos totales y los costos de producción son igual a cero. El estudio de mercado permite calcular la proyección de las ventas de acuerdo al mercado meta, la demanda, la competencia, la intención de compra y frecuencia.

 Estado de Resultados: es utilizada para reportar las operaciones durante un período contable, su mayor utilidad es que refleja las utilidades netas de la empresas por medio de un resumen de resultados de las operaciones del negocio ya que este incluye los ingresos proyectados, los gastos e impuestos, finalmente el excedente es la utilidad neta.

 Cálculo del Valor Actual Neto (VAN): es el resultado más significativo en un estudio de pre factibilidad, ya que corresponde a la valoración financiera en el momento actual de los flujos de caja netos proporcionados por la inversión. El VAN se calcula según la ecuación 1 (Miranda, 2007):

Ecuación 1. Valor Actual Neto

$$VAN = -lo + \sum_{i=1}^{n} IFE / (1 + r)n$$

Donde:

Io = Inversión Inicial r = tasa de interés del capital

n = la duración del proyecto

Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR): según Ramírez (et al., 2009),
 "...corresponde a la tasa de interés que torna cero el VAN de un proyecto, anulándose la rentabilidad del mismo. De esta forma se puede conocer hasta qué nivel puede crecer la tasa de descuento y aún el proyecto sigue siendo rentable financieramente" (parr.5.3.2).

VAN= -lo+ \sum in=1FE / (1+r)n = 0 donde r sería la TIR del proyecto

- Análisis de Riesgo: en análisis de sensibilidad es una técnica para analizar la incertidumbre que implica una inversión. Refleja la incidencia de la desviación de una de las variables
- Mediante este análisis se identifican los intervalos máximos que reflejen las variaciones aceptables para que el proyecto siga siendo rentable.

El estudio financiero puede adaptarse según el ajuste de las condiciones del proyecto, en los aspectos de financiamiento. Es posible recurrir a opciones de mayor beneficie como son los préstamos de instituciones gubernamentales que cuentan con tasas de interés más atractivas y condiciones de pago más favorables. Además, es posible ajustar la inversión de acuerdo al diseño menos ostentoso de las instalaciones, identificación de una buena ubicación a menor precio de alquiler, etc. La importancia radica en cumplir con las condiciones del estudio de mercado y técnico.

2.3 LAS MIPYMES Y SU IMPORTANCIA EN LA ECONOMÍA MUNDIAL

2.3.1 UNIÓN EUROPEA

En la Unión Europea (UE), las MIPYMES están constituidas, según del Castillo & Haarich (2011), por "empresas con menos de 250 empleados permanentes, volumen de negocios menor a 50 millones de euros y un balance general anual menor a 43 millones de euros" (p. 1), las cuales se subdividen en microempresas (menos de 10 trabajadores), pequeñas empresas (entre 10 y 49) y medianas empresas (entre 50 y 249). Además, afirman que las MIPYMES son la base fundamental para su economía, ya que el 99.8% de todas las empresas en la Unión Europea son PYMES. Las micro empresas en particular, corresponden al 92% y únicamente el 0.20% corresponden a grandes empresas.

Las PYMES en la Unión Europea, así como en América Latina, son especialmente importantes debido al empleo que generan. En 2010, las PYMES representaron más de 66.70% de todos los empleados de la UE, aunque únicamente el 58.40% del valor interno bruto. La tabla 4 muestra el número de MIPYMES, empleo que generan y valor interno bruto.

Tabla 4. Distribución de los rubros de las MIPYMES en porcentajes

	PYMEs				Grandes	Total	
	Micro	Pequeñas	Medianas	Total	Empresas		
Empresas							
Número	19.198.539	1.378.401	219.252	20.796.192	43.034	20.839.226	
%	92,1	6,6	1,1	99,8	0,2	100	
Empleo							
Número	38.905.519	26.605.166	21.950.107	87.460.792	43.257.098	130.717.890	
%	29,8	20,4	16,8	66,9	33,1	100	
Valor Añadido Bruto							
EUR Millones	1.293.391	1.132.202	1.067.387	3.492.979	2.485.457	5.978.436	
%	21,6	18,9	17,9	58,4	41,6	100	

Fuente: (del Castillo & Haarich, 2011, p. 2)

La UE presentó un incremento significativo en el número de MIPYMES y empleos generados anualmente hasta el 2008, debido a la crisis económica que enfrentó. La principal causa que afecto a las MIPYMES durante el período fue el limitado acceso a fuentes de financiamiento. La mayoría de sus países se vieron afectados, a mayor grado en países con problemas financieros internos y en menor grado en países con mayor estabilidad financiera como Alemania y Suecia. Son las MIPYMES las que enfrentan mayoras dificultades para perdurar durante tales acontecimientos, por lo que se identificó que las empresas que implantaron una estrategia de innovación e internacionalización en las MIPYMES lograron permanecer.

Ahora, la UE enfoca su estrategia en impulsar a las MIPYMES hacia la internacionalización e innovación, en una política industrial integrada entre los países miembros y con el respaldo de la Red Enterprise Europe (EEN), mediante un propósito compartido entre los mismos, impulsar la economía y su desarrollo a través de las empresas.

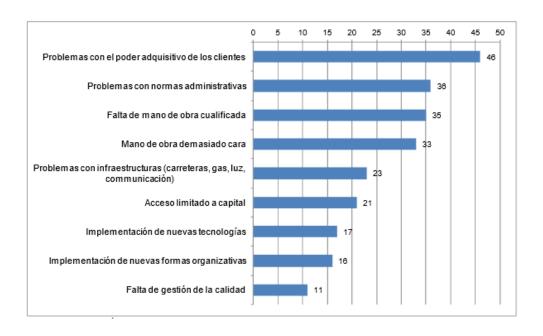


Figura 3. Principales problemas enfrentados (2007-2008) por Unión Europea

Fuente: (del Castillo & Haarich, 2011, p. 6)

Las MIPYMES de la Unión Europea, cuentan con algunos problemas en común con los países de América Latina, aunque no contienen el mismo nivel de prioridad. La figura 3, muestra los problemas principales, siendo el acceso limitado a capital de menor prioridad que en los países de América Latina.

2.3.1.1 ALEMANIA

Las MIPYMES en Alemania, se caracterizan por contar con un máximo de 500 empleados, lo que indica que cuenta con problemas y realidades distintos a los demás países según su contexto. De acuerdo a su situación, los esfuerzos para impulsar el desarrollo de las MIPYMES se orientan principalmente a la reducción de barreras comerciales, con el propósito de exportar; además de incrementar la eficiencia al eliminar las restricciones de la burocracia, simplificando los procesos y como mayor prioridad promover fuentes de financiamiento accesibles a las MIPYMES, aunque también incluyen la educación profesional, correspondiente al aspecto del recurso humano.

Dada la situación particular de Alemania, el gobierno ha proyectado su estrategia mediante una política de clústeres, en donde promueve el apoyo en seis regiones distintas de Alemania para evitar la duplicidad de esfuerzos y así brindar las necesidades de acuerdo a cada región, mejorando el nivel de información, eficiencia de procesos, y colaboración de las MIPYMES.

2.3.1.2 ESPAÑA

La económica española, como ocurre con la UE, se constituye fundamentalmente por MIPYMES, las cuales representan la principal fuente de desarrollo económico y de generación de empleo, correspondiendo en este caso al 99.9% de las empresas. Actualmente la situación que se ha presentado como repercusión de la crisis económica, es que se está produciendo un traspaso de empleo de las empresas medianas a las pequeñas, favoreciendo a las grandes empresas y endureciendo la competitividad. Clara muestra de lo anterior, es de acuerdo a la Dirección General de Industria y de la PYMES

(2013, p. 30), registró que el 58.2% de los trabajadores pertenecen a las PYMES y el restante 41.8% a las grandes empresas, lo cual no es proporcional al porcentaje de PYMES de acuerdo a las grandes empresas.

En un hecho notable, que las MIPYMES dependen de la financiación bancaria, en mayor medida que las grandes empresas, las cuales incurren en las mismas con mayor facilidad. Según la Dirección General de Industria y de la PYMES (2013, p. 12), en España, el crédito continua siendo tras la crisis, un aspecto relevante a impulsar, dada la restricción internacional de liquidez y las fuertes posiciones de las entidades financieras en la disminución de crédito en el sector construcción y doméstico.



Figura 4. Evolución del número de empresas en España, 2004-2011

Fuente: (Dirección General de Industria y de la PYMES, 2013, p. 25)

La figura 4, muestra que la evolución en el número de empresas existentes en España, fue positiva desde 2004 hasta 2007; posterior a la crisis económica mundial, ha sido negativa y no recurrente ya que ha incrementado y disminuido en el período de 2008 a 2011. Debido a lo anterior, la Dirección General de Industria y de la PYMES (2013, p. 65-115) ha identificado que las áreas clave para el impulso de las PYMES son las siguientes:

- Simplificación administrativa: mediante regulaciones administrativas y económicas. La primera se refiere a la simplificación de los procedimientos obligatorios, que el gobierno impone al sector privado. En cambio las regulaciones económicas implican las decisiones de asignación de recursos para garantizar la eficiencia en el mercado y así impulsar el desarrollo económico empresarial. En 2012, la constitución de una empresa se realizaba en 28 días aproximadamente, siendo 12 días la media de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD).
- Iniciativa emprendedora en la sociedad: depende principalmente de las habilidades del capital humano de determinada ubicación, el sistema de apoyo y el acceso a la financiación para realizar las inversiones necesarias que implica el emprendimiento. En los últimos años, España ha presentado un incremento en el autoempleo, probablemente debido a la necesidad ante el desempleo que desencadeno la crisis económica mundial.
- Creación de nuevas empresas y el crecimiento empresarial: promoviendo la creación de nuevas MIPYMES, y el sostenimiento y crecimiento de las mismas a través de la eliminación de barreras de entradas que las limitan a obtener los mismos beneficios que las empresas existentes.
- Innovación: incluye la investigación y desarrollo, enfocados a la innovación en métodos de producción y productos, nuevos o mejorados. Las MIPYMES incurren en gastos para implementar innovación, con el propósito de mejorar la competitividad, la eficiencia y la calidad de los productos y servicios. Las TICS juegan un papel importante en la innovación ya que simplifica y mejora las condiciones para la internacionalización.
- Internacionalización: implica la presencia de las MIPYMES en mercados extranjeros. Este aspecto es fundamental para la consecución de un crecimiento

sostenible para las empresas y la economía nacional. Únicamente el 26.8% de las MIPYMES españolas en 2010, exportaron sus productos o servicios.

Una variable determinante puede aplicarse a las áreas clave mencionadas, el acceso al financiamiento. Este, impulsa el emprendimiento, el surgimiento de nuevas empresas, la inversión en innovación para mejorar las competencias en las empresas, y la internacionalización. A pesar de las dificultades económicas que la crisis financiera ocasionó, es imperativo que los gobiernos continúen con su estrategia de financiamiento a las MIPYMES con el propósito de mejorar la económica mundial.

2.3.2 CHINA

China ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años, un ejemplo claro es el incremento en las PYMES el cual corresponde a 8,000,000 de empresas y ocupan el 99% de todas las empresas del país (Díaz, 2010). Desde el año 1990 se ha conservado un alza en la producción total, en donde las exportaciones de estas empresas correspondieron al 60% del total nacional. A finales de 2009, contaban con 10,300,000 de PYMES, las cuales proporcionaron el 75% del empleo. China, al percibir la importancia de las PYMES para la economía de su país, aplicó medidas de crédito para promover su desarrollo por medio de asignación de fondos nacionales cada año.

La estrategia de crecimiento para las MIPYMES que utilizó el gobierno, fue crear un fondo especial de \$ 1,590,000,000, que según Díaz (2010) estuvo orientado a promover el desarrollo de las PYMES con cargos al presupuesto central. Posteriormente al enfrentarse con la crisis económica, China se vió afectada, aunque fue menor el impacto que la UE., debido al estímulo fiscal mencionado, y que fue impulsado por el gobierno. China se recuperó, debido a la producción de las PYMES, correspondiendo al 60% del PIB del país.

China incluyó como parte de su estrategia, un fondo para el desarrollo e innovación tecnológica enfocada a las PYMES y parques científicos ubicados en universidades lo que favorece a la exportación de productos de tecnología. A pesar de las iniciativas del gobierno, el principal problema es la falta de acceso al crédito, ya que el sistema financiero limita el acceso a PYMES de alto riesgo y el gobierno no cuenta con la capacidad de otorgarlos. Otros problemas con lo que se enfrentan son la falta de tecnología, baja inversión, baja dotación de capital humano, su escasa capacidad de comercialización y sus bajos niveles de gestión (Díaz, 2010).

En respuesta a lo anterior, el Banco Central de China, en aras de facilitar los créditos, ha incentivado a los bancos a crear sus departamentos dedicados a créditos para PYMES lo que ha sido productivo. Además, China ha creado alianzas de negocios entre países, incentivando al comercio bilateral fortaleciendo las PYMES de los países aliados en su estrategia por medio de programas de fomento y normativas que faciliten los procesos.

2.3.3 ESTADOS UNIDOS

Las MIPYMES en Estados Unidos, representaron 5,680,000 de empresas en el 2011, correspondientes al 99.7% del total de empresas. Categorizan a las MIPYMES como empresas con menos de 500 empleados permanentes, de los cuales 89.8% correspondieron a empresas con menos de 20 empleados. La tabla 5 muestra los porcentajes equivalentes a cada sector de MIPYMES en Estados Unidos. Según el Office of Advocacy (2014, p. 1), las MIPYMES propician la innovación y la generación de empleo, juegan un papel importante y vital en la economía de los Estados Unidos ya que se identificó que produjeron el 46% del PIB del sector no agrícola privado en el 2008, dado los datos más recientes, el cual ha incrementado en comparación al 2002 (48%).

Tabla 5. Porcentajes de los sectores de las MIPYMES, 2000-2012

Tipo de Negocio	Porcentaje Según Sectores		
Negocio en casa	52.0		
Franquicia	2.0		
Único propietario	72.1		
Corporación	18.5		
Negocio empleador	20.1		
Negocio no empleador	79.9		

Fuente: (Office of Advocacy, 2014, p. 2)

El 60% de los empleos se han generado mediante las MIPYMES existentes, el resto corresponde a 40% de empleos por medio de nuevas empresas, por lo que el cierre de las mismas, al no contar con la capacidad para permanecer en el mercado, afecta el nivel de desempleo. Entre 10% y 12% del total de MIPYMES son nuevas empresas creadas, así mismo entre 10 y 12% empresas cierran anualmente. En general, la mitad de las nuevas empresas sobreviven 5 años o más y únicamente un tercio sobreviven 10 años o más.

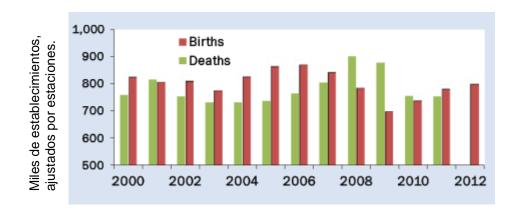


Figura 5. Nuevas MIPYMES y cierres, 2000-2012

Fuente: (Office of Advocacy, 2014, p. 2)

La figura 5, muestra a lo largo del período 2000 al 2012, como se han incrementado el número de MIPYMES en consecuencia de la creación de las mismas y de la disminución de los cierres. Se aprecia además, como impactó la crisis financiera del 2008

en la desaparición de las MIPYMES, ocasionando mayor nivel de desempleo y menor tasa de crecimiento económico.

El autoempleo ha incrementado según la edad de los inversionistas, durante el período de 2002 a 2012. En los jóvenes menores a 25 años, decreció 23% a diferencia de los adultos mayores de 65 años, el cual incremento 66%. Se identifica además, que el 50.80% los propietarios de MIPYMES cuentan con formación a nivel universitario.

En Estados Unidos, las MIPYMES son financiadas por medio de ahorros, préstamos familiares, entre amigos, y prestatarios comerciantes; bonos; valores; propiedades y otros medios. En el caso del uso de ahorros personales, es frecuente que personas mayores a 65 años utilicen los mismos para iniciar una empresa. La tasa de impuesto efectiva para las MIPYMES fue de 15.1% en 2013 para empresas individuales, las empresas más pequeñas enfrentaron una mayor tasa, correspondiente a 31.6%.

Las empresas en Estados Unidos con alto nivel de innovación son las que crean 15 o más patentes en un período de 4 años. De acuerdo al Office of Advocacy (2014, p. 3), las MIPYMES obtienen 16 veces más patentes por empleado que las grandes empresas. Las investigaciones concuerdan que al incrementar el número de empleados, existe una relación de incremento en la innovación.

2.4 LAS MIPYMES Y SU IMPACTO EN LATINOAMÉRICA

Las MIPYMES en Latinoamérica es un sector del cual no ha sido objeto de estudio en el pasado. Debido a que no se tomaba en cuenta lo que pueden llegar a generar para un país en términos económicos y sociales. En la actualidad, eso está cambiando y poco a poco se están integrando más lo cual genera un interesante objeto de estudio y de análisis.

Para definir que es una MYPIME existen diferentes puntos de vista, esto depende del país y de los objetivos. Las MIPYMES son empresas con características similares a las grandes empresas. Lo que varía es el tamaño de la organización, los procesos de producción que pueden llegar a ser muy empíricos, la forma en que se comercializan los productos. Esto causa que no lleguen a cubrir la demanda del mercado meta, se estanquen y en muchos casos desaparezcan del mercado.

Las dificultades económicas que enfrentan este sector y el poco conocimiento de los directivos no permiten que se tenga destinado una inversión representativa en investigación y desarrollo de productos, mercadeo, formulación de objetivos y estrategias medibles.

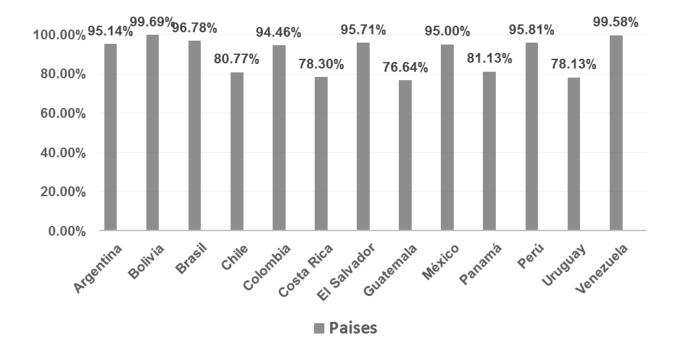


Figura 6. Porcentaje de Microempresas

Fuente: (Saavedra & Hernández, 2008)

Para objeto de estudio se analiza la figura 6 que indica el porcentaje de microempresas en Latinoamérica.

La aportación de las MIPYMES en las economías nacionales consiste en el importante papel que juega la generación de empleos que generan en promedio para Latinoamérica un 64.26% del empleo total. Con lo anterior, se refrenda la gran importancia que tiene la MIPYME como generadora de empleo y autoempleo en los países bajo estudio (Saavedra & Hernández, 2008).

Santiago (2003), ha señalado que la importancia que tienen las microempresas en el mercado de trabajo, radica en la capacidad que tienen para generar empleos con menores requerimientos de capital. Lo anterior nos lleva a la reflexión, el carácter marginal de la microempresa se ve relegado en la actualidad dado que su alta capacidad de generar empleo beneficia a toda la sociedad.

Las MIPYMES latinoamericanas se caracterizan por una baja intensidad de capital, altas tasas de natalidad y mortalidad, presencia de propietarios, socios o familiares como mano de obra, contabilidad no profesionalizada, estructura burocrática mínima, poder centralizado, contratación directa de mano de obra, mano de obra semi-calificada o no calificada, dificultades para el acceso a fuentes de financiamiento externos, y finalmente la subordinación a las grandes empresas (Kantis, Angelelli, & Moori Koenig, 2004).

Según Peres & Stumpo (2002), las MIPYMES se pueden clasificar según las dimensiones del país.

Tabla 6. Clasificación de los países según dimensiones.

	PAIS	RAMA DE ESPECIALIZACION
MAYOR PESO ECONOMICO	Argentina Brasil México	Metalmecánica Electro electrónicas
ECONOMIA INTERMEDIA	Chile Colombia Ecuador Perú Venezuela	Alimentación Productos químicos Plásticos
ECONOMIA BAJA	Costa Rica Nicaragua Uruguay	Producción de alimentos Servicios

Fuente: (Peres & Stumpo, 2002)

2.4.1 MEXICO

Las MIPYMES son un factor impulsor de desarrollo y productividad en toda economía y la mexicana no es la excepción. El fenómeno de la irrupción de las MIPYMES como factor fundamental en el crecimiento económico de las sociedades es una realidad hoy en día, y todo país debe de afrontarlo como una oportunidad sin precedentes. El impulso de este rubro de empresas debe de ser una prioridad para todo país ya que las mismas representan gran parte de la generación de empleo.

El gobierno mexicano ha tomado muy en serio la importancia que las MIPYMES representan para la economía del país por lo que han impulsado reformas para fomentarlas. La OCDE (2013), afirma que:

En el 2001, el gobierno mexicano emprendió un esfuerzo concertado para diseñar políticas públicas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PYMES, aquéllas con un máximo de 250 empleados) e impulsar la creación de nuevas empresas a fin de acelerar el crecimiento económico, generar empleo y reducir la pobreza. Además, el gobierno mexicano comprendió que las MIPYMES son una piedra angular en su proyecto de nación por lo que multiplicó esfuerzos para promover y coordinar políticas en busca de que estas empresas tuvieran acceso a un financiamiento e innovación inadecuado. (p. 16)

Es importante destacar que el gobierno mexicano realizó los correctivos del caso a tiempo con respecto a la importancia de las MIPYMES y al consecuente apoyo que les debía brindar para continuar siendo una potencia a nivel mundial en materia económica. El hecho de implementar un plan a largo plazo para fomentar la inversión, disminuir el desempleo y fomentar la productividad habla mucho de los esfuerzos realizados en México. Todo esfuerzo productivo suma para un país, por lo que fue importante que ya no se le brindaran las herramientas únicamente a las grandes empresas, sino también a las pequeñas.

Según la OCDE (2013), se identificaron diversas áreas de oportunidad para las MIPYMES:

Las principales recomendaciones implicaron la puesta en marcha de medidas para: -Fortalecer la coordinación de políticas públicas entre secretarías y gobiernos estatales.

- -Aumentar la capacidad de los estados y las autoridades locales para ejecutar iniciativas de políticas federales.
- -Proporcionar recursos financieros, consultoría y capacitación básica a microempresas.
- -Formar cadenas de micro proveedores alrededor de empresas grandes.
- -Ampliar el alcance de los programas federales para las MIPYMES a fin de atender las necesidades de estas empresas en todas sus categorías.
- -Reconocer las diferencias regionales en los entornos económicos.
- -Fortalecer la evaluación de políticas públicas. (p. 23)

A través de un esfuerzo continuo de seguimiento de las recomendaciones mencionadas anteriormente el gobierno mexicano brinda un apoyo sin precedentes a las MIPYMES.

En la tabla 7 se puede apreciar cómo se dividen las MIPYMES en México.

Tabla 7. Sectores de las MIPYMES en México.

Tamaño	Sector	Rango del número de empleados	Rango del monto de ventas anuales (MXN Millones)	Techo Combinado	
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta 4	4.6	
Pequeña	Comercio	De 11 a 30	4.01 a 100	93	
	Industria y Servicios	De 11 a 50	4.01 a 100	95	
Mediana	Comercio	De 31 a 100	100.01 a 150	235	
	Servicios	De 51 a 100	100.01 a 250	250	
	Industria	De 51 a 250			

Fuente: (OCDE, 2013, p. 30)

Según las OCDE (2013),

Las autoridades mexicanas estimaron que la población de PYMES en México era de 4.1 millones en 2010, lo que representaba un estimado de 52% del PIB y 78.5% del empleo total. De acuerdo con el Censo Económico de 2008, el número total de unidades económicas en los tres principales sectores (comercio, servicios no financieros y manufactura) fue de 3,643,982 empresas, de las cuales sólo 5,944 eran grandes (es decir, 0.2%). Por consiguiente, en 2008, 3,638,038 empresas en total se clasificaron como micro, pequeñas o medianas empresas (PYMES), lo que representa 99.8% de todas las empresas. (p. 31)

Esto demuestra las razones que determinaron el apoyo masivo del gobierno mexicano con respecto a las MIPYMES, ya que las mismas representan el futuro de la economía mexicana además de la latinoamericana.

2.4.2 BRASIL

El gobierno de Brasil, al igual que en los países de América Latina, ha percibido la importancia del impulso de las MIPYMES para la generación de empleos y el desarrollo económico del país, incluso en la extensión de la participación de sus productos. Los gobiernos pretenden promover y fomentar leyes y políticas para fortalecer el rubro (ECLAC & OECD, 2012, p. 48).

Según Saavedra & Hernández (2008, p. 127), las MIPYMES en Brasil se categorizan de acuerdo al número de empleados. Las microempresas cuentan con menos de 9 trabajadores, la pequeña empresa desde 10 hasta 49 trabajadores, y la mediana empresa desde 50 a 99 trabajadores. Ferraro et al. (2011, p. 81) considera una microempresa aquella cuyo ingreso bruto anual sea igual o inferior a R\$ 240,000 una pequeña empresa, aquella que tiene un ingreso bruto superior a R\$ 240,000 e igual o inferior a R\$ 2,400,000, y la mediana empresa, todas aquellas que cuentan con un ingreso bruto superior a R\$ 2,400,000.

Según una investigación realizada por la Universidad de Valparaiso en Chile (2009) las Pymes son importantes en Brasil porque:

- Generan la mayoría de los puestos de trabajo creados en los sectores formal e informal del país.
- Necesitan bajas inversiones para generar ingresos y empleo.
- Son responsables del 100% de los empleos existentes en municipios que no tienen grandes industrias, sin contar los servicios públicos.
- Emplean al personal que no tiene acceso a programas de calificación profesional,
 dando oportunidades a los grupos desfavorecidos de la población.

Brasil goza del apoyo del Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE) que fue creado en el año 1972 como resultado de algunas iniciativas pioneras que tenían como foco estimular el espíritu empresarial en Brasil. Tomando en cuenta que en Brasil, existen 14,800,000 de micro y pequeñas empresas que representan 28,700,000 de empleos y el 99.23% de los negocios del país, instituciones como SEBRAE son fundamentales para el desarrollo de un país. Cabe mencionar que el trabajo básico de SEBRAE consiste en colaborar para transformar la vida de las personas y promover el desarrollo sustentable de diversas comunidades, de forma comprometida con la construcción de un país mejor y una sociedad más justa y equilibrada (SEBRAE, 2014).

Brasil comprendió que la única manera de disminuir el desempleo y por ende la violencia era mediante la búsqueda del desarrollo y el bienestar de sus habitantes, por lo que orientó grandes esfuerzos en fomentar el crecimiento de las MIPYMES y así mejorar la calidad de vida del país.

2.4.3 CHILE

Chile es un país de actividad comercial muy dinámica. Las MIPYMES no dejan de ser actores clave para el desarrollo económico en todo país, es por esto que el gobierno de Chile ha enfocado programas de desarrollo y ayuda financiera para impulsar el desarrollo de MIPYMES y el crecimiento de las mismas. Se muestra en la figura 7 la fluctuación del número de MIPYMES creadas en el período 2006-2012.

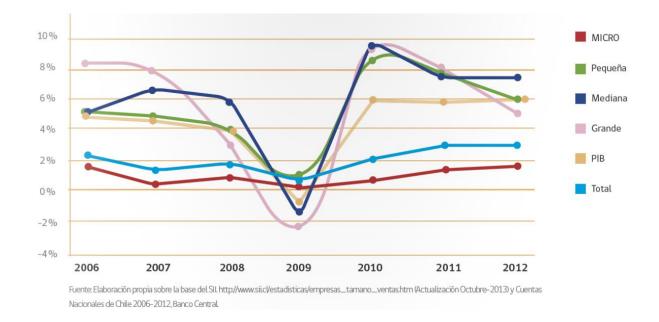


Figura 7. Creación neta de empresas período 2006-2012

Fuente: (SERCOTEC, 2014)

Durante la gestión del gobierno del Presidente Sebastián Piñera se impuso la meta de crear 100 mil nuevos negocios, de la cual superaron la meta alcanzando más de 250 mil nuevas empresas. Aún identifican que el país tiene una necesidad de contar con el apoyo para la creación de más asociaciones, más oportunidades para los jóvenes y mujeres que deseen emprender, y más oportunidades y recursos para la población que se ubica en los quintiles más bajos de la economía.

Actualmente, cuentan con planes, programas y servicios los cuales se describen a continuación los más significativos (SERCOTEC, 2014):

• El capital abeja: se inició desde 2012, consiste en un programa que brinda apoyo para fortalecer empresas de menor tamaño y emprendimientos liderados por mujeres. Es un concurso para la creación de nuevas empresas o que se encuentren en la etapa inicial, a la cual se entrega un subsidio entre \$500,000-\$1,500,000 (capital abeja emprendimiento) y entre \$1,000,000-\$3,000,000 (capital abeja empresa).

- Plan de agilizar trámites para el inicio de actividades a nuevas empresas: tiene el objetivo no solo de agilizar los trámites sino también disminuir los costos de transacción relativos a tiempo y dinero.
- Ley simplifica el régimen de constitución, modificación y disolución de sociedades comerciales: tiene como objetivo establecer el régimen voluntario y simplificado para la constitución, modificación, transformación, fusión, división, terminación y disolución de las personas jurídicas comerciales mediante el uso de formularios electrónicos y la creación de un registro especial de empresas y sociedades.
- SERNAC (Servicio Nacional del Consumidor) Financiero: tiene como objetivo fortalecer los derechos de los consumidores de productos y servicios financieros por medio de la creación de una división especializada llamada "SERNAC Financiero" para brindar información a los mismos.
- Incentivo I+D: el objetivo es contribuir a mejorar la capacidad competitiva de las empresas chilenas, al establecer un incentivo tributario para la inversión privada en investigación y desarrollo que permita a las entidades rebajar vía impuestos, el 35% de los recursos destinados a estas actividades.
- Entre otras leyes se encuentra la Ley que Fomenta los Cruceros Turísticos, Ley que Agiliza Demandas Colectivas, Proyecto de Firma Electrónica, entre otras.

El resultado que obtuvo Chile al evaluar que superaron la meta establecida de número de MIPYMES creadas, muestra que los programas, planes y leyes a beneficio de estas han dado resultados favorables. Chile es un ejemplo a seguir para el resto de países Latinoamericanos, ya que no solo surgen más MIPYMES anualmente sino que crecen las establecidas y se incrementan las exportaciones beneficiando económicamente al país. Se muestra en la figura 8 los porcentajes de las ventas de las exportaciones.

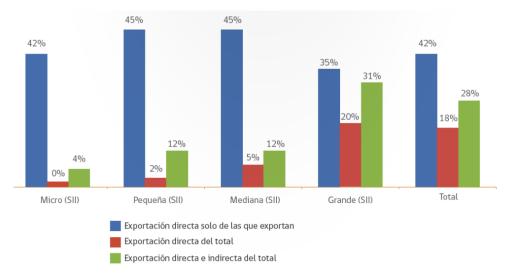


Figura 8. Porcentaje de las ventas que corresponden a exportaciones

Fuente: (SERCOTEC, 2014)

2.4.4 HONDURAS

Los países a nivel latinoamericano han identificado la necesidad de hacer frente a la crisis económica mundial que ha afectado a todos por igual. Honduras no es la excepción, por lo que ha orientado esfuerzos a través de leyes y políticas para implementar estrategias que mejoren la situación actual de dicho país. Por lo tanto se ha identificado al sector de las MIPYMES como fundamental para ser una de los pilares de crecimiento económico a través de la generación de empleos y desarrollo.

Las MIPYMES han existido desde siempre en países como Honduras, tanto de manera informal como formal. La diferencia es que hoy en día las autoridades de dicho país se han percatado de la importancia que las mismas representan para la economía y desarrollo. A esto se debe la importancia que este rubro tiene hoy en día en los planes del gobierno de Honduras para mejorar su situación como país.

Muchos obstáculos deben de ser sorteados para que las MIPYMES puedan realmente surgir y representar como un bastión importante de la economía hondureña. El gobierno de Honduras ha detectado que hoy en día se carece de una caracterización

de las MIPYMES con información útil, veraz y actualizada de sus estadísticas. Además existe una limitada coordinación y articulación interinstitucional entre las entidades que brindan los servicios de desarrollo empresarial, servicios de acceso al mercado y servicios financieros.

Uno de los mayores problemas que han tenido las MIPYMES ha sido el acceso a financiamientos ya que aún y cuando existen empresas de este rubro que si han tenido la fortuna de acceder a los mismos, no siempre es en el monto necesario o las condiciones no son las mejores. El gobierno ha identificado este impase y ha orientado esfuerzos a través de nuevas leyes y reformas que mejoren las condiciones de acceso a financiamiento de las MIPYMES.

Hoy en día los servicios financieros a las MIPYMES son brindados principalmente por instituciones bancarias, y cooperativas de ahorro y crédito. La información presentada en la tabla 8 se refiere a las principales fuentes de financiamiento así como el monto promedio de financiamiento de las MIPYMES que manifestaron haber tenido préstamos vigentes. Se identifica que a mayor tamaño de empresa, más tiende a utilizar servicios financieros provistos por los bancos. En el análisis de las fuentes de financiamiento se realizó una diferenciación entre los bancos tradicionales y los bancos enfocados en el sector MIPYME como son Banco Popular, Banco Azteca y Banco Procredit.

Tabla 8. Fuentes de financiamiento principales y Monto Promedio

Fuentes de financiamiento	TAMAÑO DE LA EMPRESA			SEXO	
principales	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	MASCULINO	FEMENINO
	%	%	%	%	%
Bancos Tradicionales	44%	65%	84%	69%	46%
Bancos MIPYME	12%	10%	7%	10%	11%
Cooperativas	23%	14%	6%	9%	25%
Financieras	10%	2%	0%	5%	7%
OPDF (Organizaciones	3%	1%	1%	2%	1%
Privadas de Desarrollo Financiero)					
OPD (Organizaciones Privadas de Desarrollo)	3%	2%	0%	1%	4%
Otras Instituciones de Gobierno	1%	2%	0%	1%	1%
Proyectos y programas	2%	2%	2%	2%	3%
Financiera extranjera	1%	1%	0%	1%	0%
Prestamista	0%	1%	0%	0%	0%
Monto de financiamiento	68,942.49	229,279.79	686,742.44	296,079.65	95,452.79
Lempiras en promedio					

Fuente: (Valenzuela, 2013)

Según la tabla anterior se puede apreciar que las MIPYMES han ido cambiando sus gustos y preferencias con respecto a las instituciones financieras que utilizan para financiar sus proyectos. Anteriormente las mismas optaban por instituciones o personas menos formales, pero hoy en día la banca privada tiene mayor impacto en las MIPYMES. Esto se debe a que hoy en día "se identifica que aproximadamente un 69% de microempresas ya pertenecen a instituciones reguladas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros" (Valenzuela, 2013, p. 38).

El gobierno de Honduras ha implementado distintas leyes y reglamentos para fomentar el apoyo a la competitividad de las MIPYMES. A través del decreto No. 6-2005 se creó la Ley del Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda, como un banco de segundo piso más eficiente y funcional que el desaparecido Fondo Nacional para la Producción y la Vivienda (FONAPROVI). El mismo tiene la finalidad de permitir el acceso al mercado financiero nacional o internacional para la consecución de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de las MIPYMES (La Gaceta, 2005).

Ante la necesidad de fortalecer el BANHPROVI se llevaron a cabo distintas modificaciones o reformas a dicha ley. Las mismas se realizaron ante la necesidad de otorgar a esta entidad facultades, para que bajo criterios de banca de inversión, solucione la ausencia de oportunidades para las MIPYMES en volúmenes compatibles con las necesidades de los Institutos Previsionales Públicos, además de facultarlo para que pueda lograr los objetivos planteados en beneficio de todos los hondureños.

Al haber sido aprobado la ley del BANHPROVI, el Estado de Honduras comprendió que era necesaria una nueva herramienta para impulsar definitivamente a ese rubro, siendo una de las leyes más importantes la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa aprobada mediante Decreto No. 135-2008 (La Gaceta, 2009).

Cabe destacar que una vez creada la ley en mención, la misma necesitaba las directrices necesarias para convertirse en una herramienta adecuada para fomentar el desarrollo del rubro. Por lo tanto el 27 de Junio del 2012 mediante Acuerdo Ejecutivo No. 021-2012 se procedió a la aprobación del Reglamento de la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, con el propósito de garantizar su vigencia e impulsar el desarrollo de las MIPYMES (La Gaceta, 2012).

2.5 LOS RESTAURANTES COMO MIPYMES

Los restaurantes conforman uno de los principales focos de atención de emprendedores que inician su propia micro, pequeña o mediana empresa, en países como México, uno de cada 10 negocios es un restaurante. Por su versatilidad y una demanda constante, emprender como pequeño empresario colocando un restaurante es una opción muy atractiva, el retorno puede contabilizarse mediante operaciones básicas y la curva de aprendizaje para su administración es corta. Según Naranjo (2013), "los restaurantes gastan aproximadamente 27% de sus ingresos en el pago de nómina, 21%

en la adquisición de alimentos frescos, 17% en pago de renta y servicios, 14% en insumos de cocina, 13% en alimentos procesados y 7% en otros gastos" (parr.8).

Según National Restaurant Association (2014), 9 de cada 10 restaurantes cuentan con una cantidad de empleados menor de 50 y son restaurantes con una sola sucursal de operación, esto nos formula una idea de la importancia de las MIPYMES en la industria de restaurantes, no solo en Estados Unidos, sino en toda Latinoamérica.

2.5.1 PROCESOS DE UN RESTAURANTE

Cada empresa, independientemente de su rubro, cuenta con procesos para el desarrollo de las actividades que conllevan a la entrega de los productos y servicios que ofrece. De acuerdo a Jiménez (2011):

Los restaurantes no se escapan de ser ejemplo de empresas gestionadas por procesos, la mayoría son empresas pequeñas con menos de 30 empleados, con muchas actividades y poco tiempo para gestionarse, por lo que iniciar sus operaciones con un buen mapa de procesos le permitirá aprovechar mejor los recursos y gestionar su negocio con eficacia y eficiencia. (parr.1)



Figura 9. Mapa de Procesos de un restaurante.

Fuente: (Jiménez, 2011)

La figura 9 muestra un mapa de procesos de restaurantes tipo, en el cual se incluyen los departamentos de soporte y revisión por la dirección a lo largo de sus etapas, con el objetivo de prestar servicios de calidad para la satisfacción de los clientes.

Se identifican tres grandes tipos de procesos (Jiménez, 2011):

Procesos de Dirección.

Dirección del restaurante: consiste en la definición de objetivos, misión, visión y estrategia de negocios que incluya un plan de acción para la mejora continua. La dirección se debe encargar de contar con todos los aspectos legales, ya sean procedimientos, documentación, requisitos contables y administrativos. Además, debe actuar como supervisor de la calidad, así mismo personificar a un cliente con el propósito de actuar como evaluador y reportar a la dirección las no conformidades del servicio y/o productos.

Comercialización y Marketing: incluye un plan de mercadeo que define la publicidad a utilizar, promociones, mediciones de la satisfacción de cliente en forma de sugerencias o quejas, precios y descuentos, y evaluación del presupuesto conforme a las ventas y obtención de utilidades. Este estudio se debe complementar con el benchmarking respectivo de los competidores directos e indirectos (productos sustitutos).

Cadena Operativa:

El proceso de comercialización y marketing proporciona la información para los menús, servicios complementarios, diversidad de opciones de acuerdo a las necesidades de los clientes. La recepción de los clientes puede ser por medio de reservaciones, para llevar, o de consumo en sitio el cual implicaría la espera de una mesa disponible, la ubicación de la mesa, la presentación del menú y el mesero y finalmente recepción de la orden.

La realización de la comida se realiza de acuerdo a la orden, según los procedimientos de cada platillo y las dosis necesarias en una integración y mezcla de ingredientes. Las recetas se documentan en una base de datos, en la actualidad de forma electrónica y se asegura que los cocineros y chef dominen las mismas ya que es fundamental el tiempo y la calidad de la comida para la completa satisfacción del cliente.

Se entregan, posteriormente, los platillos en la mesa respectiva, y los meseros atienden al cliente mientras consume, de la forma más eficiente y amable posible. Los meseros son recursos humanos fundamentales que deben de contar con las habilidades de atención y respeto.

Posteriormente, el cliente termina su platillo, ordena la cuenta y cancela la misma. Se debe almacenar las órdenes según se realicen para obtener la cuenta final de forma inmediata y segura, sin errores.

Procesos de soporte:

Gestión de compras: juega un papel importante en la operación de un restaurante, ya que se debe contar con los ingredientes, materiales y equipo necesario para ofrecer los platillos según el menú. Las recetas constituyen las especificaciones de las compras. Además estos deben ser entregados con mucha higiene, y en pequeños lotes, para evitar su deterioro, así mismo almacenarlos según las condiciones requeridas para su mantenimiento. La evaluación de proveedores se debe realizar mínimo cada cuatro meses, la comunicación con los mismos es frecuente dado su recurrencia de compra. Es esencial que se cumplan con los tiempos de entrega de la materia prima, y según la calidad y el precio establecido.

Tecnología: la dirección debe velar porque la implementación de la tecnología beneficie los procesos de operación, evitando la fatiga excesiva del personal y las probabilidades de error. Esto es posible por medio de las tecnologías en la red informática y programas

de software que facilitan la integración de procesos que implican el cliente, recetas, inventarios, compras, proveedores. Además, es necesario contar con un mantenimiento y limpieza constante de las instalaciones físicas y equipos.

Recursos Humanos: la dirección debe integrar un equipo de trabajo sólido y satisfecho por medio de la estabilidad laboral, un programa de seguridad y salud, y evaluación del grado de satisfacción del empleado con respecto a su trabajo, ya que tratan directamente con los clientes. Este aspecto incluye la capacitación del personal, evaluación del desempeño, y gestión de competencias con el propósito de implementar una mejora continua.

Los mapas de procesos permiten visualizar todas las partes que integran la operación de un restaurante y como estas se complementan en persecución de una misión compartida entre todos los implicados, dirigido a la satisfacción del cliente y al éxito de la empresa.

2.5.2 MODELO Y ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Se entiende por modelo de negocios al estudio y análisis de los ingresos y costos provenientes de una estrategia de negocio, demostrando si el mismo es viable. El modelo de negocio se determina de acuerdo al estudio de pre factibilidad. A diferencia de la estrategia de negocios, el cual se define por la iniciativa competitiva de una empresa y los alcances del negocio.

Siendo así, la estrategia de negocios tiene como propósito atraer, satisfacer clientes, superar a la competencia, y alcanzar los objetivos propuestos. La práctica de una estrategia de negocios tiene la ventaja de incrementar las posibilidades de que el negocio sea viable. Se mencionan las siguientes tres estrategias genéricas que según Porter (1987), se pueden aplicar a los negocios para construir una ventaja competitiva sostenible:

- Ser el proveedor con bajos costos de la industria (ventaja competitiva basada en costos): es posible cuando la eficiencia es elevada, los gastos son bajos, se reutilizan o venden los desperdicios, control detallado del presupuesto y que el personal sea concientizado para el ahorro de recursos. Se debe tener en cuenta que los competidores podrían imitar la estrategia utilizada disminuyendo las utilidades de la industria en general, y que los consumidores cambien sus prioridades desplazando el precio a otro plano.
- Incorporar rasgos diferenciadores (un "producto superior" es un tipo de ventaja competitiva clave para una máxima calidad, mejor desempeño, servicios de valor agregado, o algunos otros atributos) que lo hagan único y exclusivo recompensado por un precio superior. Este es posible únicamente si el estudio de mercado demuestra que los consumidores están dispuestos a obtenerlo y que muestren preferencia por el mismo dado sus atributos. El riesgo existente es que el cliente no valore los mismos, y no justifique los precios.
- Enfocarse en un nicho de mercado (ganarse una diferencia competitiva haciendo un mejor trabajo que la competencia por satisfacer necesidades y preferencias de los clientes que componen el nicho). Se enfoca en un segmento de un sector industrial, satisfaciendo sus necesidades específicas y excluyendo el resto. El riesgo está en que la competencia imite la estrategia o que los consumidores cambien de preferencias.

Se pueden considerar otras estrategias (Suttle, 2014), que podrían catalogarse en las anteriores, pero se definen de forma más detallada.

- Desarrollar fortalezas de perfeccionamiento y suministro difícilmente imitables por la competencia (una ventaja competitiva basada en capacidades).
- Estrategia de adquisición de activos por medio de capital extra, para la mejora de la producción en costos y/o eficiencia.

- Estrategia de crecimiento enfocada a la introducción de nuevos productos o nuevas características.
- Estrategia de precio diferenciado en la introducción o fase inicial del negocio para la recuperación de la inversión en menor tiempo, aunque se debe incluir un rasgo especial para que los consumidores paguen el precio superior.

2.5.3 SERVICIO AL CLIENTE

En un restaurante, el servicio al cliente es un aspecto esencial dado que el personal se comunica directamente con el cliente e interactúan en un espacio y momento determinado. El servicio al cliente es una actividad dentro de los procesos, los cuales tienen como finalidad la satisfacción del cliente. El servicio al cliente debe contar con parámetros pre establecidos y enfocados a estándares de calidad, y conocerse por todo el personal implicado.

Según Pérez (1994) los atributos que deben poseer las personas que ejercen la atención en restaurantes son la facilidad de contacto, tiempo de respuesta, disponibilidad, profesionalidad, atención personalizada, desempeño técnico para evaluar la calidad y facturación sencilla. Además, se categoriza en tres áreas de importancia para la atención:

- Accesibilidad del cliente- disponibilidad, agilidad y tiempo de respuesta, flexibilidad y capacidad de respuesta: se aplica en la frecuencia de atención, rapidez de entrega y accesibilidad para responder preguntas y brindar opciones.
- Competencias del personal- fiabilidad, capacidad técnica y seguridad transmitida al cliente: aplicada a la transmisión de confianza, sin sobrepasar límites, obtener la orden y facturación correcta.
- Aspectos externos visibles- como son diseño de interiores, distribución de los espacios, facilidad de movimiento.

Marketing de Servicios (2014) define la importancia que juega el papel del gestor de calidad en una empresa como el "responsable de ofrecer soluciones a los clientes para la satisfacción y la superación de expectativas" (parr. 2). Además, define las características esenciales del mismo como: sociabilidad, auto confianza, asertivo, honestidad, discreción, entusiasmo e iniciativa, disposición a trabajar duro, actualización, adaptabilidad, proactividad, apariencia, personal, positivismo, creatividad, receptividad y empatía, saber escuchar, saber hacer preguntas, actitud comercial, disposición para las matemáticas, capacidad de análisis, agresividad comercial con tacto.

La gestión de calidad se enfoca en la mejora continua, por lo que el servicio al cliente debe ser innovado y mejorado cada cierto tiempo (definido por la dirección), identificando las fallas del sistema, de los procesos y de la forma habitual de realizar las actividades. Es necesario saber escuchar al cliente y ser respetuoso y dispuesto a realizar cambios para alcanzar la excelencia, de tal forma que se fidelicen clientes y se puedan atraer nuevos. Aún en el caso de las MIPYMES, por su tamaño reducido no es común contar un personal que se dedica específicamente a la gestión de calidad, transfiriendo estas funciones a la alta dirección (dueño y socios).

2.6 OPCIONES DE MERCADO DE LAS CREPAS Y WAFFLES

2.6.1 HISTORIA

2.6.1.1 HISTORIA DE LAS CREPAS

Desde la antigüedad romana se consumían las crepas, especialmente en el festejo de la bienvenida de la primavera. Conocemos que cada cultura, en su mayoría, cuenta con un plato típico en el cual utilizan el trigo. De acuerdo a la Asociación Gastronómica Francesa en Argentina (2012), fueron los cruzados que durante sus viajes a Asia, trajeron de regreso harina de sarraceno a Francia, ingrediente con el cual se perfeccionó lo que ahora conocemos como crepa, dando origen a este plato característico de dicho país.

Según la Asociación Gastronómica Francesa en Argentina (2012), las crepas reciben también el nombre de galette (utiliza harina de sarraceno) y krampouzh, y fue en 1390 que se registra la primera receta de crepas de acuerdo a la tradición de la provincia de Bretaña. Las crepas eran un alimento básico y popular para los franceses, tanto como el pan ya que se utilizaba para acompañar otros platillos. Fue hasta después de varios siglos que los bretones, empezaron a rellenar las crepas con ingredientes innovadores dando lugar a la variedad de recetas con crepas que existen hoy en día. En la actualidad, los franceses aún celebran la llegada de la primavera cada dos de febrero, conocido como "La Chandeleur" en donde las familias se reúnen a degustar de este plato típico tan característico de su cultura (LUXEPAS, s. f.).

2.6.1.2 HISTORIA DE LOS WAFFLES

Los waffles son conocidos por ser una especialidad culinaria y de origen Belga. Son hechos a base de harina, huevos y leche. Se originaron en la época medieval, donde utilizaron placas de hierro con grabados de paisajes y dibujos similares para cocinar ambos lados de la mezcla (Guillot, 2010). Los griegos cocinaban de esta forma lo que llamaban oublies o wafers, de sabor natural con quesos y hierbas. Fue hasta el siglo 13 que un artesano forja platos en forma de plancha con la impresión de la cuadrícula, y se le dió el nombre dado que gofres (Wafla) significa "un pedazo de colmena de abejas" (Lifestyle Direct, 2014).

Los waffles obtuvieron variaciones en el nombre, de acuerdo a los países que fueron adaptando este alimento a sus costumbres con otros ingredientes como: crema, polvo de hornear, chocolate, helado, sirope de frutas, mantequilla, miel, huevos, jamón, queso, pollo y otros rellenos salados. Los nombres correspondientes al país europeo varían, aunque estos comparten las mismas raíces etimológicas, se enlistan a continuación (Guillot, 2010): Francia- Gaufre, Inglaterra "Wafer" o "Wafre", Alemania "Waffle", Holanda "Wafel", España "Gofre".

En 1911, General Electric introduce el primer molde para waffles, diseñado por Thomas J.Stackbeck, con un termostato incorporado que indica el tiempo de cocción (Lifestyle Direct, 2014). Actualmente este alimento se ha expandido desde Europa hasta América, creando diversidades de estilos y fusión de sabores de waffles, cada país ajustando los mismos a su cultura y realidad.

2.6.2 TIPOS DE CREPAS Y WAFFLES

Considerando que en el mundo moderno e innovador en el cual se desenvuelven los negocios han surgido numerosas recetas para ofrecer diversidad de opciones de crepas y waffles a los clientes, estos platillos han trascendido culturas, cada una de las cuales ha aportado sus propios rasgos. A pesar de la diversidad de recetas que se encuentran, las crepas y waffles siempre se catalogan como dulces o saladas.

- Crepas dulces: las crepas dulces son a base de harina de trigo, se utilizan huevos, leche, azúcar, vainilla o alcohol para luego añadir los rellenos y complementos dulces: cajeta, helado, frutas, mermeladas, etc. de acuerdo a estos, las crepas pueden ser heladas de utilizarse frutas y helado o calientes en el caso de las mermeladas y cajetas.
- Crepas saladas: las crepas saladas son hechas con harina de sarraceno aunque también se puede añadir hasta 30% de harina de trigo, se añade agua y sal y eventualmente huevos, hasta finalmente incluir los ingredientes salados para complementar el mismo ya sean mariscos, carnes, salsas, vegetales, etc. por lo que pueden ser calientes de utilizar carnes o heladas en caso de ser vegetarianas.
- Waffles dulces: los ingredientes clave para hacer la mezcla de los waffles son la harina, polvo de hornear, sal, azúcar, leche, huevos e inclusive puede utilizarse margarina derretida (El Gran Chef, 2014). Se pueden agregar complementos dulces como son la crema, jalea, crema batida, sirope de maple, cajeta, helado, queso crema, dulce de leche, caramelo, fresas y otras frutas.

- Waffles saladas: la mezcla de realiza de la misma manera. Según Lifestyle Direct (2014), los complementos están compuestos por distintas carnes y vegetales, los casos más comunes son:
 - Tomates, bacon y ensalada césar.
 - Pechuga de pollo, aderezo, cebolla salteada, chile, mostaza.
 - Salsa, queso, tomate, hongos y aderezo.
 - Salmón ahumado, salsa agridulce, cebollino picado.
 - Jalapeños, queso o queso-salsa.
 - En sopa, con queso rallado, cebolla verde picada, crema agria, puré de papa, verduras al vapor, y ensalada.

2.6.3 FÓRMULA DE LAS CREPAS Y WAFFLES

2.6.3.1 FÓRMULA DE LAS CREPAS

"Las crepas y galettes forman parte de la misma familia de pancakes o waffles, ya que se componen generalmente de una masa de harina, huevos y leche y se cocina a temperaturas altas" (Asociación Gastronómica Francesa en Argentina, 2012, parr.4). La única diferencia es la contextura, ya que las crepas son de mayor tamaño y finas debido a la ausencia de levadura. Se menciona además que se debe dejar descansar la masa unas horas en el refrigerador, para posteriormente cocinar a 250 grados sobre el "bilig", una placa circular de fundición. Se mencionan los utensilios básicos para hacer crepas (Babani, s. f.):

- La crepera: una estufa especial del diámetro de una crepa con bordes bajos, anti adhesiva, puede ser de gas o eléctrica.
- La espátula de acero inoxidable con mango plástico: permite despegar bien la crepa antes de darle vuelta.
- Esparcidor de masa: en forma de triángulo, permite distribuir la masa uniformemente sobre la crepera de forma circular.
- El rastrillo de madera: permite extender la masa sobre la superficie de la crepera.

• Cucharón: para verter la dosificación necesaria para una crepa.

2.6.3.2 FÓRMULA DE LOS WAFFLES

Al obtener los ingredientes antes mencionados (harina, polvo de hornear, sal, azúcar, leche, huevos, margarina derretida), se procede a realizar la mezcla para cocinar los waffles. Esta consiste en separar las claras de huevo de las yemas y batir las yemas hasta punto nieve. Es necesario además, mezclar la leche, margarina, azúcar y yemas en un recipiente aparte y batir. Posteriormente, se vierten los ingrediente batidos en un recipiente que contenga los ingredientes secos (harina, polvo para hornear y sal) y se mezclan. Finalmente, se agrega con una cuchara de madera de forma envolvente la nieve a la masa (El Gran Chef, 2014).

El equipo único necesario para cocinar los waffles es conocido como wafflera. Es recomendable contar con waffleras de superficies antiadherentes, fácil limpieza y pantallas que indican el tiempo de cocción; además, se requiere de utensilios para verter la mezcla en la wafflera.

2.6.4 DESARROLLO DE LAS CREPAS Y WAFFLES EN LOS PAISES

En la actualidad, las recetas de las crepas se han difundido por todo el mundo. Estas han viajado junto con los franceses que han emigrado o los viajeros que han tenido la oportunidad de visitar el país de origen de las mismas, llevando nuevas experiencias gastronómicas de regreso a sus países. Estas experiencias han sido proyectadas en negocios de restaurantes que ofrecen crepas y waffles a través de negociantes emprendedores. Es por esto que muchas culturas han degustado este plato distintivo francés desde las cercanías de sus hogares.

Un acontecimiento que permitió la dispersión de la receta de los waffles es la llegada de los peregrinos desde Holanda hacia Estados Unidos en 1620, introduciendo este alimento al nuevo continente. Actualmente, los países han incluido su cultura

gastronómica en las combinaciones de ingredientes aplicado a los waffles. En Europa, aunque surgió en Bélgica, cada país lo ha adoptado con rasgos y nombres propios.

2.6.4.1 ESTADOS UNIDOS

Estados Unidos se da a conocer por la amplia variedad que brinda en producto y servicios de calidad, siendo además, el origen de grandes cadenas de restaurantes de comida. Este país no es la excepción en contar con creperías reconocidas en las ciudades turísticas y de mayor desarrollo. Algunas de las creperías más reconocidas del mundo se encuentran en Estados Unidos (Shamis, s. f.), las cuales se mencionan a continuación:

- La Creperie (Chicago, IL) desde 1972.
- Cecel Café Crepe (New York, NY) conocida por la fusión que realizan con ingredientes asiáticos y técnicas japonesas en una propuesta distintiva.
- La Creperie (París Hotel Las Vegas, NV) muestra a sus clientes como hacen las crepas frente a sus ojos.
- Creperie Beaumonde (Philadelphia, PA) ha ganado diversos premios como "Lo Mejor en Philadelphia", "Lo mejor de Brunch" y "Lo Mejor de Comida al Exterior", además de ser muy reconocida por sus crepas dulces.
- Café Bonaparte (Washington, DC) se encuentra ubicado en Georgetown, es reconocida por ofrecer en su menú crepas no muy dulces y crepas dulces.
- Ti-Couz (San Francisco, CA) conocida por permitir a los visitantes escoger los complementos y rellenos, ofreciendo una gran variedad.

A diferencia de las crepas, los restaurantes de waffles son aún más frecuentes en los Estados Unidos. El waffle norteamericano se conoce por que su masa contiene levadura en polvo, que lo hace más denso y fino que los waffles belgas. En los Estados Unidos es común que la población incluya este alimento en su desayuno habitual con margarina y miel de sirope.

Existen cafeterías con muchos años de antigüedad, que han perdurado a lo largo del tiempo por ser pioneros en restaurantes de waffles. Un claro ejemplo es Waffle House, con un concepto enfocado a los asociados (propiedad a los empleados) y a los clientes por medio de un servicio amigable, de buena calidad y a buen precio. El primer Waffle House fue creado en los suburbios de Atlanta en 1955. Hoy en día el cartel distintivo amarillo se ha expandido en todo el país, permitiendo atender los 24 horas al día, los 365 días al año sirviendo buena comida rápida (Rogers, 2011).

Otro concepto norteamericano famoso es el "Chicken & Waffle". Este surgió en el período colonial a principios de 1800, cuando los esclavos africanos en el sur, estaban encargados de las cocinas. El pollo, por ser la carne de mayor prestigio en el momento, y los esclavos lo preparaban como mejor sabían hacerlo, frito. Además, al iniciar la Guerra Civil, las mujeres mandaban a los hombres este alimento, ya que era menos propenso a deteriorarse en comparación a otras carnes (Avey, 2013). El pollo frito se incluyó en la mayoría de los platillo de los menús, siendo el pollo y waffle uno de ellos.

Los norteamericanos en su afición por los waffles, han creado waffles congelados conocidos como Eggo's, los cuales se calientan en la tostadora ya que se encuentran preparados. Además, la empresa Lays, creo un churro denominado "Chicken and Waffles". Estos últimos casos, nos demuestra como los norteamericanos han comercializado el producto y lo han adaptado a su cultura.

2.6.4.2 CANADÁ

Quebec es una provincia de Canadá la cual ha mantenido su cultura francesa a lo largo de su historia, siendo el Francés su lengua oficial, así mismo conserva ciertas costumbres gastronómicas como son las crepas. En esta provincia se encuentra la ciudad de Montreal, en donde se ubica una de las más reconocidas creperías del mundo (Shamis, s. f.), Le Jardín Nelson. El restaurante está ubicado en el patio de uno de los edificios característicos del siglo XIX.

En Canadá es común encontrar restaurantes de waffles al igual que creperías. A diferencia de otros países en los cuales han realizado sus propias alteraciones a la original crepa belga, en Canadá han mantenido la receta clásica aunque también ofrecen "Chicken and Waffles" de origen norteamericano. Algunos de los restaurantes más famosos en las ciudades de Toronto y Vancouver de waffles y crepas son (Yelp, s. f.): Wanda's Belgian Waffles (Toronto), Le Petit Déjeuner (Toronto), White Brick Kitchen (Toronto), Aunties & Uncles (Toronto), Café Medina (Vancouver), Marulilu Café (Vancouver), Nero Belgian Waffle Bar (Vancouver), Le Petit Belge (Vancouver).

2.6.4.3 EUROPA

Fue en Europa donde se originaron las crepas, específicamente en Bretaña, Francia, lo que facilitó el consumo y el conocimiento temprano de dicho plato a lo largo del continente. Incluso, la cocina francesa se dá a conocer por su autenticidad por lo que "en 2010, la UNESCO la incluyó como patrimonio inmaterial de la Humanidad relacionado a la gastronomía" (Rendez Vous en France, s. f., parr.1). Los países vecinos han sabido explotar su gastronomía al situar creperías que ofrecen la experiencia genuina de las crepas de Bretaña como es Le Comptoir de la Crêpe, ubicado en el centro de Madrid. En Inglaterra, se encuentra la Creperie de Hampstead en Londres, conocida como una de las mejores creperías de mundo, a pesar de situarse en un sencillo quiosco.

A pesar de que en Francia se pueden encontrar múltiples creperías en cada una de las ciudades, las más distintivas son la Creperie Bretonne y el Point Chaud Express ambas ubicadas en Paris (Shamis, s. f.), en donde no podrían faltar las mejores crepas, debido a su afluencia turística.

Bélgica es conocida por su plato internacional de waffles. Es aquí donde se ofrecen los famosos gofres belga de Bruselas y de Lieja. Los primeros son más grandes y consistentes, los de Lieja son más pequeños y crujientes. El waffle fue introducido por Maurice Vermersch de Brussels, por lo que se le llamo waffle de Bruselas inicialmente,

pero decidió cambiarlo por waffle belga debido a la falta de conocimientos en geografía de los estadounidenses así evitando confusiones de su país de origen (Willis, s. f.).

A diferencia del waffle norteamericano, se añade levadura en su mezcla proporcionando esa contextura crujiente característica de los mismos. Se sirven calientes con cubiertas que adornan, comúnmente azúcar en polvo, sirope de chocolate, crema batida, fresas, bananos, helado y nueces. Se expanden quiscos callejeros en todo Bélgica y algunos lugares de Europa, que ofrecen este producto (Gastronomia.com, 2010). Los precios comienzan con 1.50€ siendo accesible para la población europea. Uno de los restaurantes en Bruselas que se especializan en gofres es Maison Dandoy - Tea Room, en su mayoría son puestos tipo quiscos.

Los waffles ingleses, se elaboran comúnmente con papas, aceites y salsas, dando el nombre de "waffle de papa" y se sirven como complemento o bocadillo. En Londres, se encuentra un restaurante de waffles famoso por su ubicación, en el edificio 110 Bishopsgate, Nivel 40. Este es el restaurante más alto del Reino Unido, característico por su amplia vista. El chef ejecutivo del restaurante, Chef Daniel Doherty, es reconocido por ser ganador de premios en arte culinaria. El restaurante inició operaciones en el verano de 2012 y ese encuentra abierto las 24 horas al día, los siete días de la semana (Duck & Waffle, 2014).

En Holanda, los waffles son distintivos ya que se les conocen como Stroopwaffles. Se clasifican como galletas ya que son más delgados; se preparan con doble waffle tipo sandwich y por el centro un relleno de sirope. La historia indica que se crearon en 1784, por un panadero de Gouda, que a base de migajas y especies cocinó la mezcla y lo relleno de sirope (Stroopwaffel Shop, 2014). Los holandeses son fanáticos de este alimento dado que se conoce que consumen aproximadamente 20 Stroopwaffles en un año. Se pueden encontrar en Lindenmarket, en el quiosco Albert Cuypmarkt, y en el restaurante Lanskroon.

2.6.4.4 ASIA

Aunque el oriente se conoce por su cultura arraigada y única, en Japón se encuentra una de las famosas creperías conocida como Breizh Café, fundada por Bertrand Larcher. Larcher es originario de Bretaña, estudió en la Escuela Hotelera de Dinard y se mudó con su esposa a Kagurazaka, Tokyo en 1995 (Breizh Café, s. f.). Posteriormente, inauguró esta reconocida crepería en Tokyo (1996), Cancale (2005), Yokohama (2005), Kawasaki (2006), Shinjuku (2007), Akasaka (franquicia, 2008) y Hibiya (franquicia, 2008), sin mencionar otras sucursales en Paris. Se percibe el éxito que ha obtenido de la población asiática, ya que ha sido bien aceptado permitiendo su crecimiento empresarial.

En Hong Kong se encuentran quiscos callejeros que ofrecen waffles. La diferencia de estos con los que ofrecen los países europeos es que son más ligeros, grandes y se cortan en cuatro. Otro tipo de waffle que surgió en 1950 es el waffle de huevo, consiste en cocinar la mezcla en una wafflera con forma de panal de abeja dando una textura crujiente por fuera y hueco por dentro (Ho, 2010). Actualmente se han mejorado y diversificado las recetas con opciones de incluir chocolate, fresa, pedazos de coco, y mantequilla de maní.

2.6.4.5 AMERICA LATINA

En América Latina, también han surgido creperías con gran auge que se han dispersado por todo el continente. Tal es el caso de Crepes y Waffles originario de Colombia el cual inició en 1980. Fue creado por dos universitarios, Beatriz Fernández y Eduardo Macia, en un pequeño local de Bogotá caracterizado por ofrecer un ambiente estil rústico francés y crepas a precios razonables (Crepes & Waffles, 2013).

Durante los primeros años, su expansión fue dentro de Colombia, hasta 1995 empezaron a crecer tras fronteras, iniciando en Ecuador, Panamá, Venezuela y posteriormente en España, México, Perú, Brasil, y Chile. Su estrategia ha sido "arte sano con amor y alegría", a precios razonables, y una conciencia social con el personal lo que

les ha permitido su crecimiento desde su origen mostrando que las crepas fueron conocidas y aceptadas desde los años 80's (Valda, 2011).

En Argentina se encuentran restaurantes de waffles y crepas en establecimientos en su mayoría, como es Un, dos, crêpes (San Telmo), La Panera Rosa (Palermo), Muu Lecheria, y Waffles Sur (San Telmo). Este último es conocido por ser frecuentado por extranjeros que buscan el producto de su país origen, incluyen en sus complementos: con jamón y queso, Roquefort al whisky, palta con queso crema, limón y semillas de sésamo, bacon con queso y huevos revueltos, lomo horneado y queso, etc. En Muu Lechería se destacan los waffles con banana y galleta Oreo, dulce de leche, crema, entre otros (Via Resto, 2013).

2.6.4.6 HONDURAS

En Honduras, las creperías han tenido un crecimiento lento pero perdurable en muchos casos. El primer restaurante reconocida por sus crepas fue La Crepería, ubicado en Tegucigalpa desde 1997 y que hasta la actualidad ha permanecido, orientándose a un mercado que busca productos a nivel culinario a diferencia de sus competencias. En San Pedro Sula han surgido creperías con el mismo enfoque: Crepe Lovers, Crepes, y el Hotel Intercontinental. Estas creperías cuentan con su propio establecimiento en un concepto de tipo restaurante (La Prensa, 2013).

Otras creperías de Tegucigalpa, se enfocan en productos preparadas en menor tiempo, como lo hacen los restaurantes de comidas rápidas, ya que se ubican en áreas de comida en centros comerciales y kioscos, suelen ser más prácticas en el proceso de realización. Un claro ejemplo es la franquicia Nicolatis, que mezcla el concepto de crepería con un café, surgió en 2008 en Miami, y se ha extendido hasta Honduras, Colombia y Guatemala (Nicolatis, s. f.).

Los waffles no se encuentran en la ciudad con la misma facilidad como lo hacen las crepas. Actualmente se encuentra un quisco de Waffles y Crepas en el edificio Metrópolis, cuanta con distintas opciones de waffles, aunque de una manera más formal se encuentra que en los restaurantes de hoteles de alto nivel de la ciudad, ofrecen los mismos en el menú de desayunos, aunque de tipo más convencional. Otra opción de waffles en la ciudad de Tegucigalpa es Waffle Haus, ubicado en el Complejo Los Próceres, el cual inició en abril del presente año. El restaurante cuenta con diversas opciones de cubiertas y con sándwiches de tipo gourmet. Además, Cinnabon ha incluido en su menú el waffle belga, diversificando así sus productos.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Este capítulo presenta la metodología que se desarrollará para llevar a cabo la investigación, la cual conlleva un estudio de pre factibilidad. Se determinarán las variables, hipótesis, el enfoque de la investigación, la muestra, población, las técnicas y procedimientos a seguir para el posterior análisis cuantitativo de las variables, con el propósito de cumplir con los objetivos de la investigación.

La investigación a realizar es de carácter descriptivo, dado que su valor consiste en la recopilación de datos para determinar la incidencia de las variables enfocadas a la población en cuestión, con el propósito de conocer las relaciones entre las mismas, y posteriormente determinar la factibilidad del proyecto. A continuación se presenta la estrategia a seguir.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En este apartado se presentan las variables involucradas y su relación con respecto a los objetivos de la investigación.

3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA

Este apartado incluye la interdependencia entre las variables propuestas y sus relaciones con respecto a las preguntas de investigación y los objetivos a alcanzar. La matriz permite la apreciación de las variables implicadas para la resolución del problema enunciado mostrada en la tabla 9.

Tabla 9. La Matriz Metodológica

Titulo	Problema	Pregunta de	Objetivo		Variables	
		Investigación	General	Especifico	Independiente	Dependiente
Pre factible factible factibilidad: Restaurante de Waffles y Crepas en Valle de Ángeles Valle o Ángele términ financi técnico	¿Qué tan factible es para los inversionistas la creación de un restaurante de waffles y crepas en Valle de	¿Cuál es el mercado meta y la demanda de los productos?	Identificar la viabilidad de la creación de un restaurante de waffles y crepas en el municipio de Valle de Ángeles a través de un estudio de pre factibilidad de mercado, técnico y financiero.	Conocer el mercado meta y demanda a ser satisfecha en el municipio de Valle de Ángeles. Diagnosticar	V1.Demanda del mercado meta.	Viabilidad Restaurante de Waffles y Crepas en Valle de Ángeles
	Ángeles en términos financieros, técnicos y de mercado?	rentabilidad de la inversión y con qué tipo de entidades financieras es de mayor beneficio adquirir crédito para el montaje de la empresa?		la rentabilidad económica de la inversión e identificar con qué tipo de entidades financieras es de mayor beneficio adquirir crédito para el montaje de la empresa.	financiero y crédito.	
		¿Cuáles son los productos de waffles y crepas con mayor aceptación y a que rango de precios está dispuesto el consumidor a adquirirlos?		Determinar los productos de waffles y crepas con mayor aceptación según el mercado meta y proponer un rango de precio recomendable a los productos a ser ofrecidos al consumidor.	V3. Tipos de crepas y waffles a ofrecer y precios de los productos.	
		¿Qué medios de publicidad son los más adecuados para alcanzar al mercado meta?		Analizar los medios de publicidad más adecuados para llegar al mercado meta.	V4. Medios publicitarios.	

3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Para un mejor entendimiento de las relaciones entre la variable dependiente y las independientes, se muestra un análisis general en forma esquemática, lógica y cronológica en la figura 10. Así mismo se incluye en la tabla 10, una definición de las variables según su enfoque, escala, atributos, características y tipo.

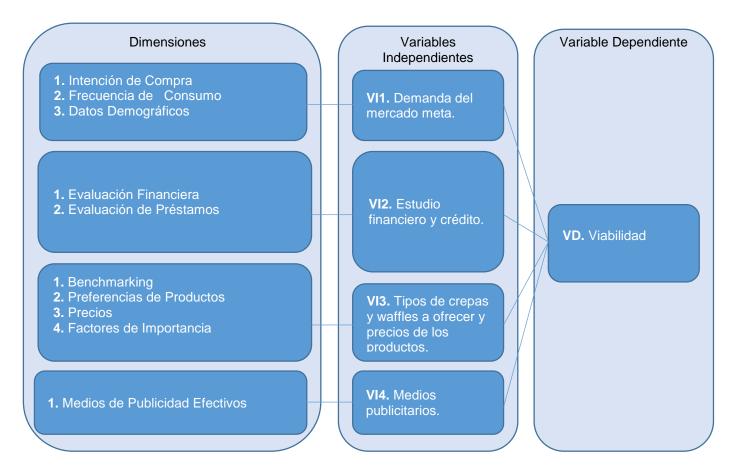


Figura 10. Diagrama de Variables

Después de presentar el detalle de las variables que se muestran en la figura 10 se define cada tipo de variable en la tabla 10, especificando sus características de acuerdo a la operacionalización de las mismas.

Tabla 10. Operacionalización de las Variables

		nición	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
del mercado que cometa.	Clientes que	Encuesta.	Intención de compra, Frecuencia de consumo, datos demográficos.	Cantidad de clientes potenciales requeridos y no cubiertos.	4	Intención de compra	Muy interesado, interesado, poco interesado, no interesado.
	componen el mercado				4	Frecuencia de consumo	Veces al año: 1, 2-5, 6-9, 10 o más.
	meta, dispuestos				2	Genero	Masculina, femenino
	a comprar.				4	Edad	18-26, 27-32, 33-40, 40 o más.
					4	Nivel Educativo	Universidad incompleta, completa, maestría completa, incompleta
					5	Ocupación	Empresa privada, comerciante individual, empresa gubernamental, empresario, estudiantes
V2. Estudio financiero y	Flujos de efectivo		Evaluación financiera y evaluación de préstamo.	Estado de resultados, Valor necesario	2	Flujo de caja	Escenarios: Banhprovi/ Banco Privado, Banco privado
crédito	según proyección,	de acuerdo a			2	Estado de resultados	Escenarios: Banhprovi/ Banco Privado, Banco privado
	inversión	escenarios		para la	2	Punto de equilibrio	Costos fijos, cálculo de ingresos
	necesaria y opciones de crédito			inversión, crédito con VAN y TIR	6	Requerimientos de capital (inversión y depreciación)	Maquinaria, mobiliario, equipo, local, publicidad, legalidad.
	para la inversión			mayores.	2	Financiamiento	Escenarios: Banhprovi/ Banco Privado, Banco privado
					2	Evaluación financiera	TIR, VAN
				4	Análisis de sensibilidad	Banhprovi/ Banco Privado: Pesimista, optimista Banco privado: Pesimista, optimista	
V3. Tipos de crepas y	El menú de crepas y	Benchmar- king	Estudio de las competencias.	Tipos de crepas	5	Rangos de precios dispuestos a pagar	Lempiras: 60-80, 81-100, 101-120, 121-140.
waffles a ofrecer y precios de los	r y valor		Productos de preferencia, precios, factores de	preferí-dos por los clientes.	5	Tipos de crepas y waffles preferidos	Mariscos, Carnes blancas, carnes rojas, vegetarianas, dulces.
productos.	factores de importancia		importancia.	Lempiras recibidos por ventas.	6	Factores importantes en restaurantes.	Precio, calidad, rapidez, horario, servicio, local.
V4. Medios publicitarios	Medios publicitarios adecuados para el marketing del producto.	Encuesta.	Medios de comunicación efectivos para la publicidad.	Medios publicitarios que frecuentan las personas que componen el mercado meta.	7	Medios de publicidad considerados efectivos.	Periódicos, revistas, televisión, radio, redes sociales, correo electrónico. Otros (especifique).
Variable Dependiente	Defir Conceptual	nición Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (categorías)	Escala
VD. Viabilidad de la creación	Rentabili- dad de la creación de	Análisis de las variables	financiero bles -Estudio de pen- mercado	inanciero financiero Estudio de que indique nercado un VAN Estudio positivo,	4	Estudio de Mercado	Benchmarking, demanda, mercado meta, condiciones
de un restaurante de waffles y crepas en Valle de V	un restaurante de waffles y	independientes. fles y en le			6	Estudio Técnico	Maquinaria, mobiliario, equipo, local, procesos, estructura organizacional.
	crepas en Valle de Ángeles.				7	Estudio Financiero	Flujo de caja, estado de resultados, punto de equilibrio, requerimientos de capital, financiamiento, evaluación financiera, análisis de sensibilidad.

3.1.3 HIPÓTESIS

La hipótesis que se propone consiste en dar respuesta a la viabilidad de la creación de un restaurante de waffles y crepas en el municipio de Valle de Ángeles desde el punto de vista de mercado, técnico y financiero. A continuación se presentan las hipótesis de investigación y nula:

Hi: La demanda de clientes potenciales para un restaurante de waffles y crepas en el municipio de Valle de Ángeles genera un proyecto de inversión con un VAN de valor positivo.

Ho: La demanda de clientes potenciales para un restaurante de waffles y crepas en el municipio de Valle de Ángeles genera un proyecto de inversión con un VAN igual a cero o de valor negativo.

3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS

Se aplicará una investigación cuantitativa de carácter descriptivo a través de un método de muestreo probabilístico debido a que la misma se ajusta a las necesidades de los datos a ser recopilados.

Tomando en cuenta que la presente investigación está orientada a un mercadometa específico, el método de muestreo a ser utilizado es el probabilístico estratificado. El mismo consistirá en la división de la población a ser estudiada en segmentos homogéneos según las características respectivas. Una cuota específica le será asignada a cada uno de los segmentos previamente definidos, siendo esta la que determinará el número de personas que serán encuestadas por segmento. Una vez definido el segmento se procederá a realizar el muestreo de cada uno de manera aleatorio simple.

La presente investigación identificará características y atributos específicos a través de un proceso formal y estructurado mediante un análisis de datos cuantitativo, por lo que la metodología a ser utilizada es descriptivo concluyente. Esto también está determinado por el hecho de que además de llevar a cabo una recolección de datos, se procederá a identificar las relaciones entre dos o más variables de estudio. A través de este diseño se pretende determinar una muestra representativa del mercado meta, previa definición de las tendencias de consumo y así cuantificar la demanda potencial de la empresa.

Tomando en cuenta que no se manipularán de manera intencional las variables de estudio y únicamente se observarán los fenómenos en su ambiente natural, la presente investigación se realizará mediante un diseño no experimental. Además, debido a que el presente estudio tiene como finalidad recopilar datos en un momento único para luego determinar las relaciones entre las variables previamente establecidas, se llevará a cabo una investigación transversal.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio pretende determinar el impacto que el impulso del turismo interno tiene con los negocios de los municipios aledaños a Tegucigalpa, por lo que los segmentos a ser estudiados serán de la ciudad capital de Honduras. La muestra de las personas a ser estudiadas debe de tener la mayor variabilidad posible, por lo que de acuerdo a los segmentos previamente definidos se procederá a realizar una asignación óptima de los mismos.

Se consideró necesario realizar un estudio de benchmarking para validar el presente estudio. El mismo consistirá en recopilar datos tanto primarios como secundarios de la competencia en Tegucigalpa, Santa Lucía y Valle de Ángeles.

Tomando en cuenta la importancia que el instrumento de investigación tiene para la investigación, se procederá a validar el mismo a través de un cuestionario piloto a 60 personas según el diseño previamente determinado de la misma. La finalidad del

cuestionario piloto es la de su depuración para garantizar los mejores resultados posibles. De esta manera se evitan sesgos, inducciones, confusión en las preguntas, incongruencias entre las preguntas y las opciones de respuesta, preguntas inadecuadas según el mercado meta, etc.

Una vez validado el cuestionario se aplicará el instrumento depurado a la muestra poblacional previamente definida según los alcances del presente estudio.

3.3.1 POBLACIÓN

La población para la presente investigación se constituye por todos los hombres y mujeres económicamente activos residentes en Tegucigalpa de 18 años en adelante. El cuestionario o encuesta a ser utilizado como instrumento de medición de las variables de interés será aplicado a la población previamente definida en busca de que los resultados obtenidos generalicen a la misma.

Se decidió encuestar a las personas con dicho perfil, de acuerdo a los porcentajes de segmentos homogéneos mostrados en la Tabla 11 debido a que las personas de 26 años o más (70%) cuentan con mayor poder adquisitivo, aunque se consideran en menor porcentaje (30%) a personas de 18-25 ya que además de que constituyen a la PEA, se identificó que frecuentan los establecimientos mediante la observación de los mismos.

3.3.2 MUESTRA

La muestra será de tipo probabilística estratificada con un enfoque aleatorio simple, ya que la población a ser estudiada en la presente investigación se dividirá en segmentos según los criterios previamente definidos. Se procederá a asignar un porcentaje que determinará el número de personas que compondrán la muestra dependiendo de los segmentos homogéneos previamente determinados. El mismo se puede apreciar en la tabla 11 mostrada a continuación.

Tabla 11. Porcentaje según segmentos homogéneos

GEN	ERO		EDAD	
MASCULINO FEMENINO		18– 25	18– 25 26 en adelante	
50%	50%	30%	70%	

A través de este tipo de muestreo, la investigación se beneficiará de la homogeneidad de los segmentos de manera que a través de muestras pequeñas se pueda estimar las características de cada población según los lineamientos del estudio previamente definidos. Otra ventaja de este tipo de muestreo es que además de ser económico por su tamaño, brindará la posibilidad de realizar cruces de variables según los resultados obtenidos para diferentes segmentos de la población de estudio. También es importante destacar que el presente estudio se beneficiará del uso de la estratificación como método de muestreo, ya que el mismo aumenta la precisión de la muestra.

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Considerando que los resultados de la medición del nivel de intención de compra son cualitativos, la muestra será calculada a través de la fórmula de variable discreta. Por lo tanto el tamaño de la muestra de la población a ser encuestada mediante el instrumento formal se calculará utilizando la **ecuación 2** (Malhotra, 2008, p. 373), expresada a continuación:

Ecuación 2. Fórmula de Variable Discreta

$$n = p * q * t^2 / e^2$$

Donde:

p = Porcentaje de encuestados que definitivamente si utilizarán el servicio del restaurante de waffles y crepas según la encuesta piloto.

$$q = 1 - p$$

t = según la tabla de distribución de la muestra y tomando en cuenta que se utilizará un nivel de confianza del 95% se utilizara el valor de 1.96.

e = al no disponer del valor del límite aceptable del error de la muestra se utilizara el 5%.

El tamaño de la muestra se puede apreciar a continuación:

$$n = p * q * t^{2} / e^{2}$$

$$n = (29/60) * (1-(29/60)) * (1.96^{2}) / (0.05)^{2}$$

$$n = (0.48) * (0.52) * (1.96)^{2} / (0.05)^{2}$$

$$n = 383.73 = 384 \text{ personas}$$

Por lo tanto el instrumento de investigación será aplicado a 384 personas según las cuotas previamente definidas.

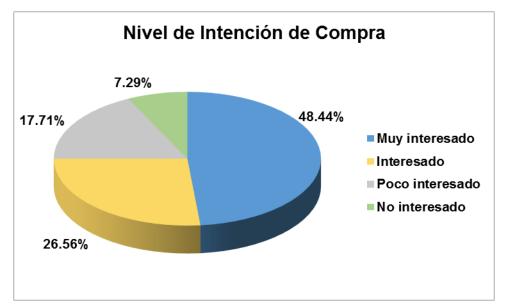


Figura 11. Nivel de intención de compra

La figura 11 muestra el nivel de intención de compra según la validación de la encuesta en la cual se aprecia que el 48.44% de personas están muy interesadas, seguidamente el 26.56% se encuentran interesadas, lo que indica que el proyecto tiene buenas posibilidades de ser rentable.

3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta estará conformada por cantidad en unidad de lempiras, de acuerdo a la demanda de clientes potenciales para un restaurante de waffles y crepas en el municipio de Valle de Ángeles y del VAN obtenido en el estudio.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Se utilizarán técnicas e instrumentos de acuerdo al enfoque cuantitativo de la investigación. Se hará uso de la encuesta, por lo que se realizará un previo diseño del mismo. Una vez que se cuenta con el diseño de investigación y una muestra adecuada (probabilística en este caso), de acuerdo al problema de estudio e hipótesis, se continuará con la recolección de los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos, cualidades o variables de los participantes.

3.4.1 SOFTWARE

El software que se utilizará para el análisis de los datos son Microsoft Office Excel 2013, SPSS (Statistical Product and Service Solutions) de las encuestas vía web y escritas para la obtención de resultados y conclusiones de la investigación. El contenido se basará en responder a las preguntas planteadas y así cumplir con los objetivos. El programa SPSS servirá además para garantizar cruces de variables confiables y así disponer de las herramientas adecuadas para realizar el análisis de manera eficiente.

3.4.2 INSTRUMENTOS

Para asegurar que los datos a recolectar sean confiables, se aplicará el instrumento de la encuesta a la muestra como fuente primaria, en donde se recolectarán datos consistentes y coherentes al ser aplicados en un tiempo determinado. Los datos a recolectar en la encuesta pretenden contestar los objetivos del estudio por lo que estará enfocado a medir las variables definidas, asegurando la validez del instrumento. Se presenta la encuesta utilizada en el anexo 1.

La encuesta diseñada se aplicará mediante "Google Docs Spreadsheet". Esta aplicación permite crear documentos en la web, mediante instrumentos interactivos que permiten la visualización de información de los formularios en tiempo real y la posibilidad de distribuir los mismos vía correo, redes sociales y aplicaciones de chat móvil.

Debido a su aplicación por internet, se toman consideraciones para el manejo de error no muestral de los resultados. De acuerdo a Vidal (2010), no existe una equivalencia entre encuestas aplicadas de forma presencial en comparación a las aplicadas por la web debido a que "las encuestas a través de la red presentan un perfil más joven y con mayor nivel educativo" (Vidal, 2010, p. 17), debido al acceso al internet y la facilidad de manejo de tecnología. Dado el presente caso, este es de gran conveniencia ya que el producto a ofrecer es de carácter suntuoso, enfocado a una población de conocimiento cultural alto.

Se incluyen otras medidas para el manejo del error no muestral de las encuestas como son la realización de un diseño de la misma por medio de preguntas cerradas, con restricción de completación total, de intervalo discretas y nominales, dicotómicas y politomicas y de fácil interpretación tomando en cuenta que este tipo de encuestas no son guiadas por un entrevistador (Subdireccion General de Calidad y Evaluacion, 2012).

Finalmente, por medio de la observación no estructurada encubierta a priori y la validación de los datos en el sitio de estudio posteriormente, se reducirá el error de los resultados finales de la encuesta en línea.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

Se aplicará la encuesta piloto de acuerdo a la población y muestra previamente mencionadas, para posteriormente depurar la misma. Al obtener la encuesta final se aplicará en la totalidad de la muestra.

Se realizará, además un estudio de benchmarking para determinar las competencias existentes en la zona como parte de la recolección de datos.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Este apartado consiste en la definición de los recursos a utilizar para la obtención y recopilación de datos con los cuales se realizará el estudio, incluyendo datos históricos y actuales.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, en la cual los autores de tesis y disertaciones brindan resultados de estudios como resultado de su trabajo intelectual. Para la presente investigación, se utilizarán las siguientes fuentes primarias:

- La encuesta con el propósito de obtener información directamente de la población asegurando la confiabilidad de los resultados. Se les interrogará a los individuos respecto a sus características demográficas, sus gustos y preferencias, sus intenciones de compra y sus condiciones. Por su fácil aplicación, eficiencia y rapidez de respuesta se realizará por medio de la web..
- Observación no estructurada de forma encubierta durante el benchmarking. Se tomarán los datos relevantes con respecto al comportamiento de los clientes en establecimientos de venta de los productos. El propósito es conocer los rasgos como días y horarios de concurrencia, preferencia de productos, ticket de compra, grupos de visitantes.
- Además, se tomaran en cuenta rasgos con respecto al servicio, los procesos de compra, capacidad de los establecimientos, aspectos visibles de diseño del local, precios, calidad de los productos, y menú de los mismos.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias son aquellas que compilan la información publicada en las fuentes primarias. Retomando las mismas para respaldar la información y brindar la información sintetizada. Su utilidad se basa en que permiten al investigador tener una visión del tema en general. Estas se componen por enciclopedias, diccionarios, libros que interpretan fuentes primarias, artículos, manuales, entre otros. Para la presente investigación, se utilizarán las siguientes fuentes secundarias:

- Sitios web para consulta sobre los productos a ofrecer (waffles y crepas), sus procesos de elaboración y otros temas de relevancia de la investigación.
- Libros de formulación de proyectos de inversión, de temas financieros y marketing.
- Información con respecto a la legalidad nacional que implica la formulación de un proyecto de inversión.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Un estudio de pre factibilidad consiste en el análisis de variables que implican un proyecto de inversión para identificar la aceptación de un producto o servicio, el costo de montaje y sus requisitos de operación. El propósito del mismo es obtener información previa para que una inversión no resulte en una pérdida, así obteniendo utilidades en caso se demuestre la rentabilidad mediante el estudio, minimizando la incertidumbre asimismo los riesgos de la inversión.

Es importante que el estudio de pre factibilidad incluya los aspectos técnicos, financieros y de mercado, ya que con este se determina los requerimientos técnicos de la inversión, el costo necesario y la demanda probable de acuerdo a la encuesta realizada a los consumidores potenciales. De acuerdo al estudio de pre factibilidad se obtendrá la información necesaria para proyectar los insumos necesarios, su disponibilidad, la logística necesaria y las ventas a obtener para recuperar la inversión.

A continuación se presenta el estudio de pre factibilidad del proyecto para determinar si es viable su ejecución y así facilitar la toma de decisiones de las personas interesadas de acuerdo a la información.

4.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Los negocios de alimentos están disponibles para toda persona. Usualmente se requiere del servicio de restaurantes cuando las personas no cuentan con el tiempo, las habilidades, el equipo necesario para la elaboración de alimentos en un momento determinado, por el simple motivo de no cocinar y degustar de algún plato en específico o para reunirse con otras personas. Es un bien necesario ya que los alimentos son requeridos a diario, aunque son casi infinitas las opciones por lo que es un negocio rentable si resulta ser de interés al consumidor y si se encuentra en sus posibilidades de pago.

Los productos comestibles se elaboran de acuerda a dosificaciones, ingredientes y método de acuerdo las recetas y el menú lo cual implica infusiones y la mezcla de sabores, siendo este uno de los procesos más importantes en un restaurante. En este caso los productos a ofrecer son waffles y crepas. Estos son usualmente identificados como un plato dulce tipo bocadillo, aunque en este caso se pretende ofrecer crepas saladas para alcanzar una mayor población con distintos gustos.

Los productos a ofrecer se complementarán con bebidas, café y sandwiches para diversificar los productos para distintos gustos y competir con los restaurantes existentes en la zona de Valle de Ángeles, donde se ubicará el negocio. En la actualidad el mercado cuenta con restaurantes de comida típica, comida italiana, cafés y postres siendo estos últimos la competencia indirecta que más se asemeja al producto que se ofrecerá, ya que únicamente se encontró un local que tiene a la venta waffles de caramelo.

Se determinó ubicar el restaurante en Valle de Ángeles debido a la alta afluencia turística de capitalinos y extranjeros y su mínima competencia directa, con el cual se beneficiará a los consumidores con nuevas opciones de compra, a los pobladores de la zona por medio de la generación de empleo y desarrollo económico y turístico de la zona.

Según la encuesta el 47.44% de las personas mostraron que su preferencia en tipos de crepas y waffles son las dulces por lo que el menú a ofrecer será de acuerdo a los ingredientes detallados en la tabla 12 mostrada a continuación:

Tabla 12. Productos e ingredientes

Producto	Detalle
Crepas	Huevos, harina, leche, azúcar, margarina, sal, vainilla
Waffles	Harina, polvo de hornear, sal, azúcar, leche, huevos, margarina, margarina, soda
Ingredientes	Nutella, helado, crema batida, jalea de fresa, chocolate líquido, malvavisco,
Dulces	galletas Oreo, mantequilla de maní, chocolate blanco, chocolate derretido
Frutas	Banano, Fresas, Cerezas en almíbar
Bebidas Calientes	Café, leche, chocolate, vainilla
Bebidas Heladas	Refrescos de soda, té helado, agua

La elaboración del producto se realizará en el sitio y se mantendrán los insumos según demanda ya que los restaurantes requieren de insumos frescos para ofrecer productos de calidad, las zonas de almacenaje libres de sucio y de acuerdo a la temperatura necesaria para su conservación.

4.2 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

Los restaurantes como cualquier otro negocio conlleva procesos para realizar sus actividades, los cuales inician con las necesidades del cliente como entradas y su propósito final es la satisfacción del mismo.

Los procesos se detallan en la figura 9 y su descripción en el inciso 2.5.1 "Los Restaurantes como MIPYMES". Los procesos determinan el modelo de negocios a utilizar. Considerando que el restaurante será una micro empresa, la dirección se encargará de todos los procesos de soporte y apoyo, incluyendo: gestión de compras, tecnología (se contratará a técnicos en caso sea necesaria una reparación), recursos humanos, marketing (incluyendo el manejo de redes sociales), legalidad (se contratará un abogado para trámites requeridos), y la gestión de calidad. La gestión de calidad incluirá:

- La planificación, establecer objetivos y procesos de la empresa
- Implementar, controlar y verificar los procesos por medio de la medición de los mismos (tiempos de entrega, limpieza, eficiencia, elaboración, insumos de calidad y condiciones óptimas, abastecimiento, condiciones y mantenimiento de infraestructura, etc.)
- Toma de decisiones para la mejora continua: de acuerdo a resultados de la medición de los procesos.
- Capacitaciones al personal: para mejorar aspectos en los cuales intervienen en los procesos (atención al cliente, elaboración de los productos, limpieza, etc.)

 Medición de la satisfacción del cliente: por medio de encuestas disponibles en línea en redes sociales, y en el local.

Mediante la estrategia de negocio se pretende ofrecer un servicio de atención y productos de satisfacción al cliente, conocer mejor a los consumidores (necesidades, gustos y preferencias), superar expectativas, crear un ambiente de trabajo satisfactorio para los empleados, que el personal trabaje en equipo, cumplir con los requerimientos gubernamentales, y obtener crecimiento en el número de clientes y utilidades.

4.3 FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO

Toda empresa presenta riesgos a lo largo de su existencia, estos se incrementan al igual que su impacto cuando son nuevas empresas. Anualmente surgen nuevas MIPYMES, pero no todas logran subsistir por lo que es necesario realizar un estudio de pre factibilidad que incluya un análisis de los riesgos, su amenaza y acciones a tomar para reducirlos.

Los riesgos de un negocio se presentan en dos ambientes: el ambiente externo y en la industria de la empresa. Para analizar el ambiente externo de la empresa se utiliza el método PEST detallado en la tabla 13 en la cual se identifica que los factores políticos y económicos son los de mayor nivel de amenaza. Dado que estos factores son externos, no es posible evitarlos pero se podrán enfrentar con mayores posibilidades si se realiza una buena administración de los recursos, solvencia y ahorro de utilidades que en caso de no necesitarse para mitigar dichos riesgos, se podrán utilizar para la reinversión o expansión del negocio a largo plazo.

Tabla 13. Riesgos en el entorno.

Factor de Riesgo	Riesgo de Negocio	Nivel de Amenaza
Políticos	Cambio en la legislación enfocado a políticas fiscales aplicado a las MIPYMES como aumento en el pago de impuestos, tasa de seguridad, salario mínimo.	Alta
Económicos	Devaluación de la moneda, desempleo (afecta posibilidad de compra de los consumidores), tasa de interés de las fuentes de financiamiento.	Alta
Sociales	Cambios en el estilo de vida (a causa de la falta de empleo), actitudes negativas con respecto al trabajo y el ocio, inseguridad nacional (delincuencia), adaptación de consumidores a alimentos de origen extranjero).	Media
Tecnológicos	Adaptación a los cambios sociales en el medio del internet, innovación en la combinación de ingredientes, programas contables que permitan la eficiencia según el crecimiento que muestre la empresa.	Baja

Se utilizará la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter para analizar los factores de riesgo en el ambiente de la industria del negocio ya que este permite determinar las consecuencias de la rentabilidad de los negocios a largo plazo de un mercado, siendo en este caso un restaurante de waffles y crepas. Se detalla en la tabla 14 a continuación:

Tabla 14. Cinco fuerzas de Porter

Factor de Riesgo	Riesgo de Negocio	Nivel de Amenaza
Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.	Debido al incremento de la demografía y a la necesidad de autoempleo por medio de la creación de MIPYMES, pueden surgir competencias de productos similares; actualmente solo un restaurante cuenta con un producto similar en Valle de Ángeles.	Baja
La Rivalidad Entre los Competidores.	Muy pocos restaurantes de cafés y postres llevan larga trayectoria y únicamente un negocio tiene un producto similar.	Baja
Poder de Negociación de los Proveedores	Los proveedores estarán en Tegucigalpa y se transportara el producto a Valle de Ángeles ya que estos no se encuentran en la zona en su totalidad y los que se encuentran tienen mayor precio. Algunos productos se podrían obtener a precio de mayorista en algunos supermercados.	Baja
Poder de Negociación de los Clientes.	Los precios serán establecidos según los costos de operación y elaboración fijados en el menú en un rango de acuerdo al mercado meta identificado. Considerando que se ofrecerán productos que no venden los demás restaurantes, será una ventaja si es bien aceptado y preferido por los visitantes.	Media
Amenaza de Ingreso de Productos	La fidelidad de los visitantes hacia los restaurantes producto sustituto especialmente de comida típica, los cuales se crean habitualmente como son los restaurantes de pupusas y carne asada	Alta

Según la tabla 14, se identifican que el factor de mayor nivel de amenaza es el ingreso de productos y en segundo lugar el poder de negociación de los clientes. Para enfrentar los riesgos mencionados se aplicará la estrategia de una ventaja competitiva basada en capacidades (fortalezas de perfeccionamiento y suministro difícilmente imitables por la competencia) y la incorporación de rasgos diferenciadores (un producto basado en máxima calidad, servicios de valor agregado).

4.4 ESTUDIO DE MERCADO

El estudio se realizó en la municipalidad de Valle de Ángeles, departamento de Francisco Morazán. El consumidor meta es la población de Tegucigalpa ya que los capitalinos frecuentan la zona en la práctica del turismo interno. Se recopilaron datos por medio de encuestas a personas económicamente activas, 50% de hombres y 50% de mujeres, todos mayores a 18 años de edad. Por medio de la información recolectada se analizarán para determinar si el restaurante de waffles y crepas es factible en el área de estudio.

4.4.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA E INDUSTRIA

Para obtener un mejor panorama de la competencia de la industria restaurantera en la zona, se realizó el benchmarking desde la carretera salida desde Tegucigalpa hacia Valle de Ángeles. Se muestra el recorrido en la figura 12.



Figura 12. Recorrido Benchmarking, Estudio de Competencias

Para el estudio de mercado, se tomaron como competencias indirectas los restaurantes de postres y cafés ya que como competencias directas, únicamente se encontró un restaurante que ofrece en su menú waffles de caramelo específicamente en Valle de Ángeles; en la figura 13 se muestra la ubicación de competencias más cercanas al local propuesto.



Figura 13. Ubicación competencias más próximas

Para efectos de comparación, se recopilaron los precios y productos de los postres y cafés ofrecidos por la competencia directa la cual se muestra en la tabla 15. En el caso de restaurantes con productos distintos a los mencionados, se recopilaron los nombres y ubicación ya que ofrecen productos sustitutos aunque muy diferentes, los cuales se muestran en el anexo 2.

Tabla 15. Benchmarking restaurantes de competencia directa e indirecta

Competencia	Nombre	Ubicación	Productos	Precios (L.)
Indirecta	Kafetos Café y Restaurante	El Chimbo	Panqueques Postres Licores Café	60 45-60 42-80 21-48
Indirecta	Tetería Surcagua	Santa Lucía	Infusiones Postres Bebidas preparadas	50-60 60-70 70-90
Indirecta	Tres Puntos, Música, arte y bar	Santa Lucía	Infusiones Postres Licores Café	45-55 60-55 45-90 20-25
Indirecta	Café del Pueblo	Santa Lucía	Postres Café Bebidas Preparadas	32-45 24-38 27-50
Indirecta	Pulpería y Cafetería Bendita	Santa Lucía	Pasteles	45
Indirecta	Repostería y Panadería Los Ángeles	Valle de Ángeles	Panadería Pasteles	20-35 30-32
Indirecta	Los Atrios	Valle de Ángeles	Panadería Café	12-35 20-27
Directa	Las Holandesas	Valle de Ángeles	Waffles (caramelo) Postres Aperitivos Sándwiches Licores Café Bebidas Preparadas	100-130 14-60 160 100-180 35-120 17-35 25-42
Indirecta	Galería Café Como era antes	Valle de Ángeles	Café y te Licuados Postres	18-32 35-45 25-45
Indirecta	La Estancia	Valle de Ángeles	Café Bebidas preparadas Postres	25-46 38-52 45-65
Indirecta	Espresso Americano	Valle de Ángeles	Café Bebidas Heladas Postres	26 35-65 12-40
Indirecta	Los Cuatro Vientos	Valle de Ángeles	Café Infusiones Licores Postre del día	50-85 55-75 50-120 90

El benchmarking realizado de las competencias directas e indirectas, muestran que existe restaurantes de comida típica e italiana en su mayoría. Los restaurantes de cafés y postres son menos frecuentes aunque cuentan con precios de productos similares. En el caso de la competencia directa, se enfocan específicamente en waffles de caramelo, distintivos de la cultura holandesa, distintos a la variedad de crepas y waffles que se ofrecerán en el restaurante.

4.4.2 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR Y TENDENCIAS DEL MERCADO

El restaurante de Waffles y Crepas está dirigido a todos la población económicamente activa (PEA) de Tegucigalpa de 18 años en adelante sin distinción de género. Como se puede apreciar en la figura 14 a continuación, se realizó una investigación a hombres y mujeres por igual.

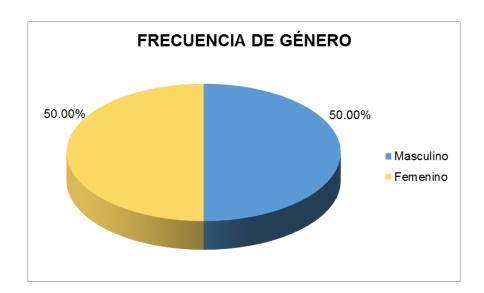


Figura 14. Frecuencia de Género

El presente estudio se enfocó en encuestar a más personas mayores de 26 años, con la finalidad de enfocarse en la PEA de mayor edad ya que la misma tiene mayor nivel adquisitivo. Como se puede apreciar en la figura 15 las personas mayores de 26 años componen el 70% de la muestra encuestada.

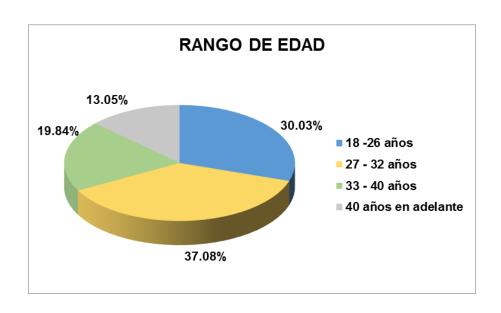


Figura 15. Rango de Edad

Tomando en cuenta el tipo de restaurante objeto del presente estudio de pre factibilidad se procedió a encuestar a las personas según su nivel social. Se puede apreciar en la figura 16 que las personas encuestadas tienen un perfil alto de educación ya que el 81.25% de los encuestados son graduados de la universidad e incluso han optado por continuar estudiando.

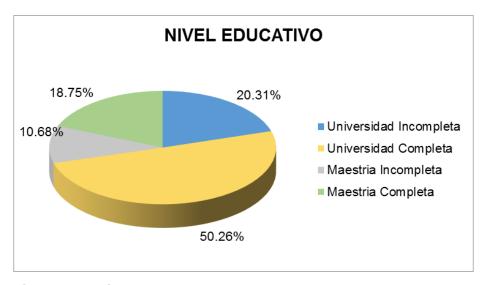


Figura 16. Nivel Educativo

Además se puede apreciar en la figura 17 que el porcentaje de encuestados que no trabajan es mínimo (6.77%), por lo que el mercado meta analizado representa clientes potenciales para el éxito del restaurante de Waffles y Crepas.



Figura 17. Ocupación

Tomando en cuenta que el presente estudio se enfocó en el rubro de los restaurantes y el consumo del mercado meta en los mismos, se procedió a indagar sobre los gustos y preferencias del mismo. Como se puede evidenciar en la figura 18 la inversión tiene altas posibilidades de ser exitosa ya que el 78.60% de los encuestados frecuentan restaurantes 10 o más veces al año.

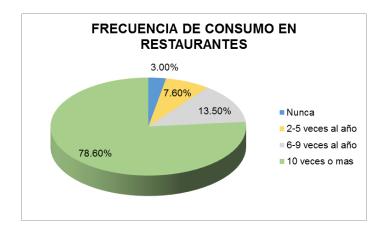


Figura 18. Frecuencia de Consumo en Restaurantes

La alimentación es una necesidad de primer nivel para todo ser humano, por lo que invertir en un restaurante que provea productos de calidad es una excelente opción para un empresario visionario. Lo atractivo de la propuesta de inversión de un restaurante de Waffles y Crepas deriva en que además el mismo estaría ubicado en uno de los puntos más frecuentados por los capitalinos al realizar turismo interno. Como se puede observar en la figura 19 el 57.56% de los encuestados tienden a visitar Valle de Ángeles seis o más veces durante el año por lo que el restaurante tendría un alto porcentaje de clientes potenciales.

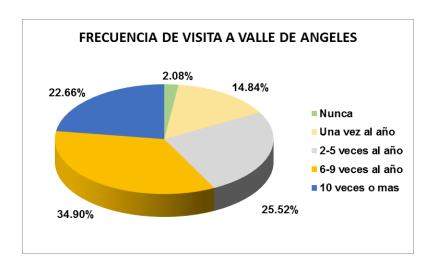


Figura 19. Frecuencia de Visita a Valle de Ángeles

Como se pudo apreciar en el estudio de benchmarking realizado durante la validación de la presente investigación, no existen negocios que se dediquen expresamente a la venta de waffles y/o crepas tanto en Santa Lucía como Valle de Ángeles. La intención de compra con respecto a los productos del restaurante es muy promisoria ya que según la figura 20 un 51.04% y un 25.78% de los encuestados están muy interesados e interesados respectivamente. Esto representa excelentes noticias para los inversionistas ya que sus productos tienen una excelente aceptación para el mercado meta. Se toma en cuenta los datos en mención para el estudio de proyección de venta por medio de la ponderación de los porcentajes y la intención de compra

(51.04(1.00)+25.78(0.75)+15.89(0.50)+0=78.32), se muestra a detalle en el inciso 4.6.3.2.

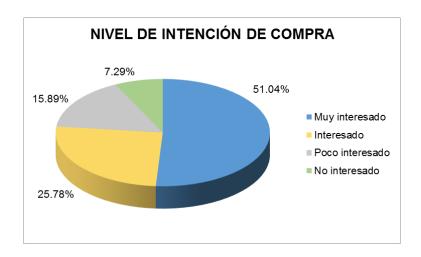


Figura 20. Nivel de Intención de Compra

Uno de los factores claves para un inversionista son sus expectativas de venta a futuro, por lo que se investigó con el mercado meta sobre la frecuencia con que se adquirirán los productos del restaurante. Como se puede apreciar en la figura 21 que el 45.40% de los encuestados consumirían waffles y crepas seis o más veces durante el año.

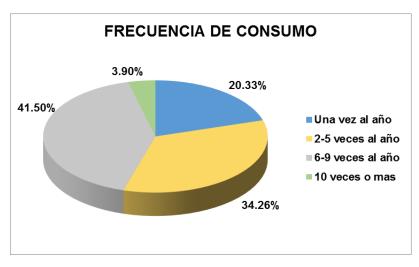


Figura 21. Frecuencia de Consumo

Un nivel de intención de compra alto y una alta frecuencia de consumo le brinda mucha confianza a todo inversionista por lo que se pueden enfocar en medir la aceptación que el mercado meta pueda tener. Se aprecia en la figura 21 que la frecuencia con la cual el mercado meta está interesado en consumir los productos en su mayoría es de 6-9 veces al año correspondiente al 41.50% que aunque no es el mayor rango, es una frecuencia significativa. Para realizar el estudio de proyecciones de compra, se toma en cuenta los porcentajes ponderados de acuerdo a los escenarios pesimistas, correspondientes a una vez, dos veces, seis veces y 10 veces al año (10(0.039)+6(0.415)+2(0.3426)+1(0.2033)=3.7685), se muestra a detalle en el inciso 4.6.3.2.

Como se puede apreciar en la figura 22, un 38.20% de los encuestados consideran que el precio de salida adecuado para los waffles y crepas está en el rango de L. 81.00 – L. 100.00.

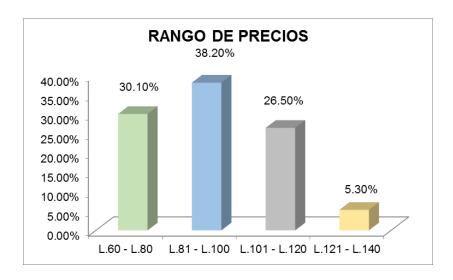


Figura 22. Rango de Precios

Una vez identificada la excelente aceptación que los productos del restaurante tienen con respecto al mercado meta y los precios que el mismo estaría dispuesto a pagar, se procedió a definir los tipos y sabores tanto de los waffles como las crepas. En

la figura 23 se puede apreciar que el 47.44% de los consumidores consideran que la empresa debe de orientar sus productos hacia lo dulce, siendo este el factor que más sobresale.



Figura 23. Gustos y Preferencias

Como se pudo apreciar en el estudio de benchmarking tanto Santa Lucía como Valle de Ángeles ofrecen muchas opciones de competencia indirecta que pueden afectar al restaurante de Waffles y Crepas. El valor agregado es una estrategia que toda nueva empresa debe de adoptar para diferenciarse de la competencia. Por lo tanto se procedió a investigar los factores que el mercado meta aprecia y los mismos se pueden apreciar en la figura 24 mostrada a continuación.

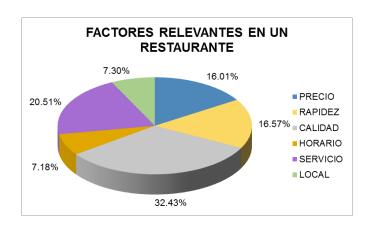


Figura 24. Factores Relevantes en un Restaurante

Como se puede apreciar en la gráfica anterior existen factores como la calidad de los productos (32.43%), el servicio (20.52%) y la rapidez (16.57%) que se le brinda a los clientes potenciales que pueden diferenciar a un restaurante con respecto a su competencia. Estos factores son de suma importancia para todo negocio y más aún si es una empresa nueva. Tomando en cuenta que el factor precio no es de mayor relevancia y que el producto a ofrecer es considerado suntuoso, se orientará el mercado meta a la clase media alta y personas de educación superior. Por lo anterior, se determina que los precios de los productos serán de L. 140 las crepas y L. 150 los waffles (con refresco incluido), enfocando la calidad, servicio y rapidez como el valor agregado que tendrá la empresa.

Las MIPYMES hoy en día deben de utilizar todas las herramientas que estén a su alcance para tener acceso a sus clientes, siempre buscando un porcentaje elevado de contacto al menor costo posible. Se puede apreciar en la figura 25, que el 82.29% del mercado meta estima que las redes sociales son un excelente medio de publicidad.

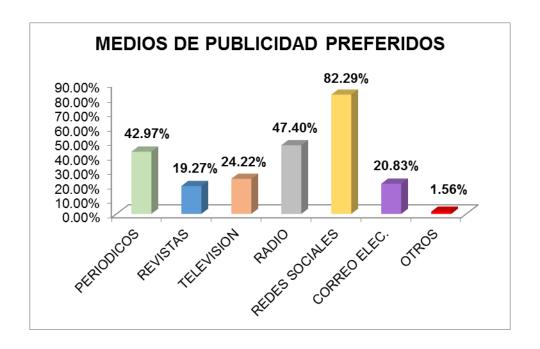


Figura 25. Medios de Publicidad Preferidos

4.4.3 ESTRATEGIA DE MERCADO Y VENTAS

La estrategia de mercado y ventas se analizará con la herramienta de marketing de las 4 P's (producto, precio, plaza y promoción). La estrategia de mercado se enfocará en dar a conocer el producto y atraer clientes. Una de las ventajas con las que se cuenta es la ubicación del local, el único disponible en el área de mayor concurrencia, frente al parque, en donde el movimiento comercial es mayor. Cabe mencionar que la ubicación es una ventaja estratégica para el negocio, ya que debido a la misma se abaratara el costo del alquiler al subarrendar la segunda planta del local. Además, se propondrá un ambiente acogedor, que cumplirá con las necesidades físicas y espaciales de los clientes, orientando el mismo hacia un estilo rudimentario propio de la zona. El producto es único en la zona, de calidad y buen servicio al cliente. Se ofrecerán promociones de mayor impacto inicialmente con el propósito de que los consumidores decidan experimentar el producto y así transmitan a otras personas y/o regresen ellos mismos. En el figura 26 se muestra las estrategias a utilizar de acuerdo a las 4 P's.

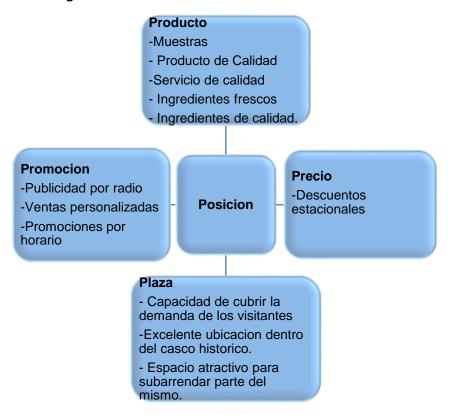


Figura 26. Estrategias de mercado a implementarse según las 4 P's

4.5 ESTUDIO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Para la producción y la operatividad adecuada del negocio, será necesario contar con el equipo y herramientas necesarias para satisfacer las necesidades del mercado meta. Además el personal deberá estar capacitado en servicio al cliente personalizado, uso de los sistemas de cobro, y la elaboración de los productos, incluyendo la logística en la cadena operativa y los procesos de apoyo. De esta manera se podrá competir con los negocios de Santa Lucía y Valle de Ángeles.

4.5.1 DISEÑO DEL PRODUCTO O SERVICIO

Los productos a ofrecer se elaborarán de acuerdo a los ingredientes descritos en la tabla 12, siendo estos los más utilizados y conocidos para crepas dulces. Estos ingredientes se integrarán de acuerdo a los productos finales del menú. Considerando que las crepas y waffles preferidos son los dulces, el menú estará compuesto por ingredientes dulces en conjunto con las bebidas preferidas. A continuación, se describen los productos en la tabla 16.

Tabla 16. Descripción según el diseño de los productos

Nombre	Descripción	Precios
Crepes		
1. Elite Crepe	Crepe con helado, chocolate líquido, chocolate blanco, fresas y banano	L. 140.00
2. Marshmallow Madness Crepe	Crepe con malvavisco, chocolate líquido y helado	L. 140.00
3. Tuxedo Crepe	Crepe con helado, chocolate líquido, crema batida y cerezas en almíbar	L. 140.00
4. Oreo Cookie Crepe	Crepe con galletas Oreo, helado y fresas	L. 140.00
5. Classic Crepe Con nutella y banano		L. 140.00
Waffles		
1. Sandwich Waffle	Waffle con helado, chocolate derretido, fresas y banano	L. 150.00
2. Marshmallow Madness Waffle	Marshmallow Madness Waffle con malvavisco, chocolate líquido e helado	
3. Banana Split Waffle	Waffle con banano, helado, chantilly y chocolate líquido	L. 150.00
4. Peanut Butter & Jelly	Waffle con mantequilla de maní, jalea de fresa y banano	L. 150.00
5. Oreo Cookie Waffle	Waffle con galletas Oreo, helado y fresas	L. 150.00

Bebidas Calientes		
1. Cappuccino	Café, leche, azúcar	Bebida
2. Latte	Café (menor cantidad), leche, azúcar	incluida
3. Capuccino Moka	Café, leche, chocolate, azúcar	
4. Cappuccino Vainilla	Café, leche, vainilla, azúcar	
5. Nescafé Clásico	Café, azúcar	
6. Chocolate Caliente	Leche, chocolate, azúcar	
Bebidas Heladas		
1. Pepsi	Bebida gaseosa en lata	Bebida
2. Coca Cola	Bebida gaseosa en lata	Incluida
3. Sprite	Bebida gaseosa en lata	
4. Mirinda	Bebida gaseosa en lata	
5. Té helado	En bote plástico	
6. Agua embotellada	En bote plástico	

Se propone que el restaurante ofrecerá cinco tipos de crepas y cinco tipos de waffles dulces, y se complementaran únicamente con seis tipos de bebidas calientes y seis tipos de bebidas heladas para posteriormente ajustarse a los cambios del mercado y los gustos y preferencias desarrollados por los consumidores. La estrategia a utilizar es de bebida de su preferencia incluida con la crepa o el waffle según el menú.

Cada crepa requiere de ingredientes de acuerdo a su formulación. Se determinó necesario invertir en un libro de recetas de cocina orientado a waffles y crepas con la finalidad de ofrecer productos con sabores bien combinados y acertados al paladar. El libro proveerá de recetas formuladas a nivel profesional y los ingredientes con las cantidades necesarias para la elaboración de las mismas. Esto es de utilidad para el análisis financiero, ya que se definen los precios de elaboración del producto obteniendo el valor de las ganancias. Las tablas 17 y 18 presentan los costos necesarias para elaborar cada una de las crepas y waffles en el menú. Los anexos 3-5 detallan las cantidades por ingredientes utilizados para la elaboración de las mismas.

Tabla 17. Costo de Producción Waffles

Nombre Producto	No.	Ítems	Costo
Sándwich Waffle	1	Mezcla Waffle	L. 10.85
		Helado	L. 5.13
		Chocolate derretido	L. 4.41
		Fresas	L. 4.09
		Banano	L. 1.00
		Total	L. 25.48
Banana Split Waffle	1	Mezcla Waffle	L. 10.85
	2	Helado	L. 5.13
	3	Chocolate Líquido	L. 1.75
	4	Chantilly	L. 6.16
	5	Banano	L. 1.00
		Total	L. 24.88
Marshmallow Madness Waffle		Mezcla Waffle	L. 10.85
	2	Helado	L. 5.13
	3	Chocolate Líquido	L. 1.75
	4	Malvavisco	L. 1.80
		Total	L. 19.53
Peanut Butter & Jelly Waffle	1	Mezcla Waffle	L. 10.85
·	2	Mantequilla de Maní	L. 5.83
	3	Jalea de Fresa	L. 5.98
	4	Banano	L. 1.00
		Total	L. 23.65
Oreo Cookie Waffle	1	Mezcla Waffle	L. 10.85
	2	Helado	L. 5.13
	3	Galletas Oreo	L. 3.73
	4	Fresas	L. 4.09
		Total	L. 23.80

Tabla 18. Costo de Producción Crepas

Nombre Producto	No.	Ítems	Costo
Elite Crepe		Mezcla Crepe	L. 7.95
		Chocolate Líquido	L. 1.75
		Chocolate Blanco	L. 8.48
	4	Fresas	L. 4.09
		Banano	L. 1.99
		Total	L. 24.26
Marshmallow Madness Crepe	1	Mezcla Crepe	L. 7.95
	2	Helado	L. 5.13
		Chocolate Líquido	L. 1.75
	4	Malvavisco	L. 1.80
		Total	L. 16.63

Tuxedo Crepe	1	Mezcla Crepe	L. 7.95
	2	Helado	L. 5.13
	3	Chocolate Líquido	L. 1.75
	4	Chantilly	L. 6.16
	5	Cerezas	L. 8.26
		Total	L. 29.25
Oreo Cookie Crepe	1	Mezcla Crepe	L. 7.95
	2	Helado	L. 5.13
	3	Galletas Oreo	L. 3.73
	4	Fresas	L. 4.09
		Total	L. 20.90
Classic Crepe	1	Mezcla Crepe	L. 7.95
·	2	Nutella	L. 6.00
	3	Banano	L. 1.99
		Total	L. 13.95

Debido a que los costos variables y gastos administrativos se incrementan constantemente según la tasa de inflación, se identificó la necesidad de incrementar los precios unitarios anualmente en 7%. Además se tomó en cuenta que la proyección de ventas incrementará anualmente con respecto al primer año, ya que con el crecimiento de la demografía se espera también un crecimiento en clientes de acuerdo al posicionamiento que obtendría la empresa a lo largo del tiempo.

4.5.2 INSTALACIONES Y PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN

Los procesos en las empresas están constituidos por las actividades necesarias para la satisfacción del cliente. El proceso de producción se realizara según la cadena operativa que constituye un restaurante, se describe en la figura 27 desde la llegada del cliente hasta su salida.

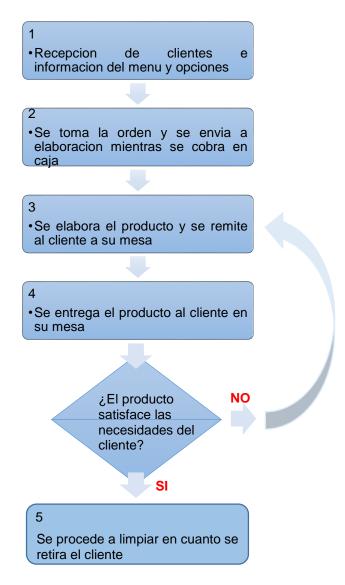


Figura 27. Cadena operativa del restaurante

Según las funciones a realizarse en el proceso de la cadena operativa descrita, se definen las necesidades de espacio para contar con las instalaciones apropiadas para un desempeño. Estos espacios corresponden a: barra de atención y caja, área de sillas y mesas, área de elaboración de productos (cocina), área de basura, alacena, bodega, sanitarios, aseo y oficina. La infraestructura además, deberá contar con las instalaciones eléctricas, hidrosanitarias mínimas necesarias.

Se presenta en la figura 28, las plantas arquitectónicas según el local ubicado en el casco histórico de Valle de Ángeles.

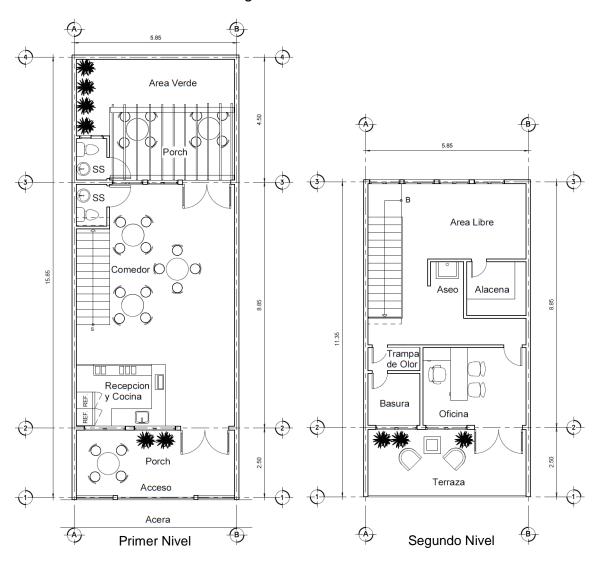


Figura 28. Plantas arquitectónicas

La edificación consta de dos niveles, el terreno cuenta con un área de 96m² y el segundo nivel de 54m². El frente del terreno es de 6m y la profundidad corresponde a 16m, el segundo nivel es de 6m de ancho y 9m de profundidad. En el segundo nivel se encuentra una terraza en su fachada principal frente al parque, y en el área posterior del primer nivel un pequeño patio. Como se mencionó anteriormente el segundo nivel será subarrendado para abaratar costos aprovechando la excelente ubicación del local y el

hecho de que el mismo cuenta con entrada independiente. Actualmente ambos niveles son salones, orientado para el comercio por lo que se acondicionarán los espacios de acuerdo a las necesidades de cada inquilino, siendo en este caso la utilización de divisiones de tabla yeso.

Dadas las necesidades de espacio para cumplir a plenitud las funciones de operación, se indican en la tabla 19 y tabla 20 las listas de mobiliario y equipo de oficina respectivamente. Además, se toma en cuenta la maquinaria requerida en las instalaciones por lo que se incluyen los espacios necesarios en las plantas arquitectónicas de acuerdo a sus dimensiones. En la tabla 21 se define la maquinaria a utilizar, describiendo las especificaciones de las mismas en el anexo 6.

Tabla 19. Mobiliario y Costos

Descripción		Costo (L)
Escritorio Ejecutivo	L	5,000.00
Silla Espera	L	2,856.00
Silla Ejecutiva	L	2,200.00
Sillas de Trabajo	L	2,700.00
Mesas	L	18,000.00
Sillas de Atención	L	17,743.20
Counter para Atención	L	107,863.54
Vidrio Counter	L	24,000.00
Basureros	L	2,000.00
Alfombra	L	2,500.00
Lámparas	L	75,000.00
Sillón grande (2)	L	15,000.00
Sillón Chiquito (1)	L	8,000.00
Reloj de Pared	L	800.00
Maseteras (4)	L	2,500.00
Total Costo Mobiliario	L	286,162.74

Tabla 20. Lista de Equipo de Oficina y Costos

Descripción		Costo (L)
Teléfono	L	895.00
Impresora Multifuncional Administración	L	2,496.00
Libro Cocina	L	1,605.47
Computadora Administración	L	19,003.00
Platos	L	3,595.46
Vasos	L	3,596.00
Utensilios de Cocina	L	12,035.55
Total Costo Equipo de Oficina	L	43,226.48

Tabla 21. Lista de Maquinaria y Costos

Descripción	Costo (L)	
Sistema de video para Seguridad	L	18,000.00
Maquina Facturas	L	6,000.00
Impresora Especial Facturas BOS	L	2,496.00
Computadora Counter BOS	L	16,000.00
Sistema de Facturacion BOS	L	14,633.00
Maquina Crepas KRAMPOUS	L	38,118.08
Maquina Waffles WARING	L	26,691.28
Refrigeradora pequeña	L	4,500.00
Refrigeradora grande (10 pies c)	L	8,200.00
Cubierta de aluminio especial	L	8,736.00
Microondas	L	1,572.00
Batidora	L	1,200.00
Electricidad	L	10,000.00
Lavaplatos	L	1,180.00
Equipo de sonido	L	2,000.00
Total Costo Maquinaria	L	159,326.36

4.5.3 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO 4.5.3.1 MACRO LOCALIZACIÓN

El proyecto fue contemplado para ubicarse en el municipio de Valle de Ángeles considerando que la afluencia de turistas nacionales y extranjeros incrementa según la demografía. El mercado en la ciudad de Tegucigalpa se encuentra saturado de MIPYMES en el rubro de servicios de alimentos, por lo que se identificó el área turística de Valle de Ángeles como una oportunidad para inversión.

Este municipio se encuentra en el departamento de Francisco Morazán y consta de 7 Aldeas y 32 caseríos según datos municipales. El acceso principal consta de una carretera de asfalto de 22 Km desde Tegucigalpa, en condiciones favorables, la cual conecta además a San Juan de Flores, Talanga y la Villa de San Francisco. Las vías secundarias de acceso se encuentran deterioradas debido a su esporádico mantenimiento. Un puente a desnivel se inaugurará próximamente a la salida hacia Valle de Ángeles lo cual favorecerá el flujo vehicular. La figura 29 muestra la localización del municipio de valle con respecto al departamento de Francisco Morazán.



Figura 29. Localización Municipio de Valle de Ángeles

Fuente: (Secoff, s. f.)

El municipio se localiza en un fértil valle que lleva su mismo nombre y está rodeado de verdes montañas y los lagos Chinacla, Palo Hueco y El Carrizal. El clima, debido a su altitud, tiende a ser cálido. Las actividades económicas principales de su población son el turismo enfocado en la gastronomía y artesanías locales, y la agricultura de subsistencia siendo el excedente muy escaso utilizado para la comercialización. Su feria patronal en honor a San Francisco de Asís la celebran el 4 de octubre de cada año.

4.5.3.2 MICRO LOCALIZACIÓN

La ubicación específica del proyecto será en el casco histórico del centro de Valle de Ángeles siendo este el lugar de mayor concurrencia de turistas. Las calles colindantes se encuentran cerradas al paso de vehículos particulares convirtiéndose estas en pasos peatonales como lugar de esparcimiento. Existe un parqueo común en el mercado, aunque los turistas utilizan los bordes de las calles para estacionar sus vehículos y caminar hacia las tiendas de suvenires y restaurantes de la zona. Se muestra en la figura 13 la micro localización propuesta para el proyecto.

4.5.3 PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCION

La cadena de suministros, a diferencia de cadena operativa, indica cómo se realizan las transacciones por los distintos involucrados en las empresas desde los proveedores hasta que el cliente adquiere el producto final. En la figura 30 se muestra la cadena de suministros aplicado a un restaurante de crepas y waffles en Valle de Ángeles.

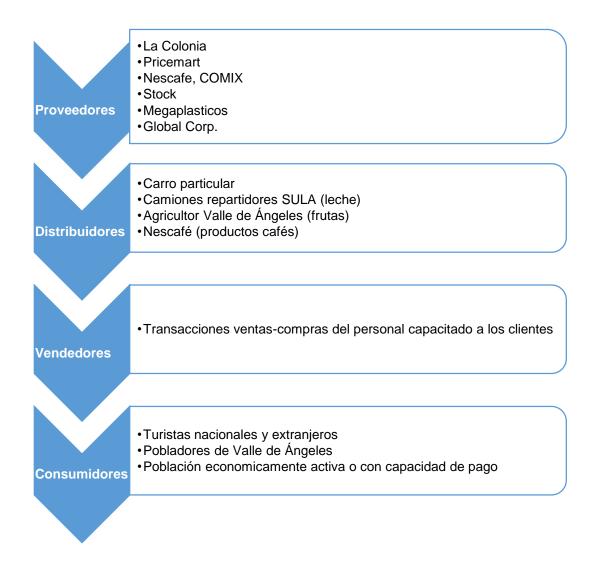


Figura 30. Cadena de suministro del restaurante

La operación de la empresa incluye además los costos fijos mensuales como son los servicios básicos, sueldos de los empleados y alquiler de equipo y local. Dado que en este caso se requiere de alquilar un espacio en el centro histórico de Valle de Ángeles a continuación se especifican los costos mencionados:

Tabla 22. Costos fijos mensuales

Descripción	Costo	Mensual (L)
Alquiler del Local	L	9,000.00
Sueldo Administrador	L	12,000.00
Sueldo Empleadas	L	21,168.00
Sueldo Vigilancia	L	13,000.00
Sueldo Contador	L	2,000.00
Rap Empleados	L	682.50
Rap Empresa	L	97.50
IHSS Empleados	L	1,750.00
IHSS Empresa	L	500.00
INFOP	L	551.12
Alcaldia	L	8,700.00
CCIT	L	400.00
Teléfono	L	700.00
Agua Potable	L	1,100.00
Energia Electrica	L	8,000.00
Gastos Operativos	L	2,500.00
Insumos varios e imprevistos	L	2,100.00
Publicidad	L	2,000.00
Total Costo Fijo Mensual	L	86,249.12

4.5.4 PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

Considerando que el proyecto a crear es una micro empresa de acumulación ampliada, se constituirá inicialmente por menos de 10 personas, siendo en este caso: dos vigilantes, tres empleados, un contador y el gerente general. Para obtener un control de rendimiento según las responsabilidades de cada uno de los empleados, en I figura 31 se especifica su organización y en la tabla 23 sus respectivas funciones. Se debe tener en cuenta que durante los días de mayor afluencia de consumidores se utilizara personal contratado por hora aprovechando el programa "Chamba Ya" del presente gobierno.

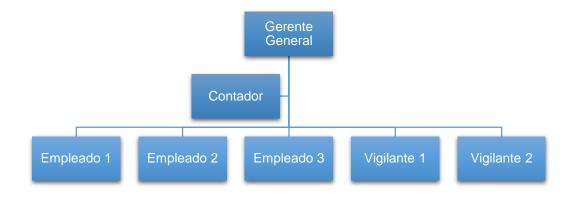


Figura 31. Organigrama de la empresa

Tabla 23. Funciones del personal

Personal	Funciones	Competencias
Gerente General (dueño de la empresa)	-Elaborar y ejecutar estrategias de la empresa -Elaboración, control, formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual con respecto a los aspectos legales, y su análisis para la toma de decisionesEmitir cheques y pagos para proveedores, servicios, alquiler, personal, etcRealizar las gestiones legales y reglamentarias -Realizar la gestión de calidad -Implementar la comercialización y marketing -Realizar las gestiones de compras e inventario -Planificar e implementar el mantenimiento (equipo, mobiliario, infraestructura) -Implementar la innovación de productos y servicio -Realizar la gestión de recursos humanos	-Profesional de administración de empresas -Maestría en dirección empresarial orientado a finanzas o similarConocimiento de tecnologías de marketing en redes sociales -Conocimiento en el uso del equipo y software -Conocimiento de las recetas de los productos
Contador	-Procesar, codificar y contabilizar los comprobantes mediante el registro de la contabilización de las operaciones, llevando control de las partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y otros reportes financieros. -Verificar que las facturas recibidas contengan correctamente los datos fiscales -Revisar el cálculo de planilla y el cumplimiento de las disposiciones reglamentarias. -Llevar mensualmente los libros generales de compras y ventas para realizar la declaración de impuestos. -Mantener confidencialidad de la información suministrada por la gerencia	-Profesional de la licenciatura de contaduría publica -Mínimo dos años de experiencia en la profesión -No tener antecedentes criminales

Empleado 1	-Realizar los cobros de la ventas -Implementar los códigos para los cobros -Dar factura al cliente en toda compra -Dar a conocer el menú a los clientes y responder las preguntas con respecto a los productos -Dar opciones de compra a los clientes según sus preferencias -Dar a conocer a los clientes las promociones -Trato amable y atención de calidad al cliente -Hacer cierre de caja al final del día laboral -Asistir a los demás empleados en caso de no estar ocupado	-Conocimientos en las actividades de cobros de las ventas y manejo del equipo y software de cobro -Haber trabajado antes,mínimo un año -Residente del municipio de Valle de Ángeles -No tener antecedentes criminales
Empleado 2	-Tomar el pedido desde caja -Hacer la masa de las crepas y waffles -Verter la masa en el equipo correspondiente según los pedidos -Elaborar las crepas y waffles -Mantenerse limpio y su área de trabajo -Asistir a los demás empleados en caso de no estar ocupado	-Conocimiento en cocina -Conocimiento de las recetas y elaboración de los productos -Haber trabajado antes, mínimo un año -Residente del municipio de Valle de Ángeles -No tener antecedentes criminales
Empleado 3	-Encargado de la limpieza durante el día laboral -Entregar pedido a la mesa del cliente -Trato amable y atención de calidad al cliente -Estar pendiente si el cliente requiere otros productos -Asistir a los demás empleados en caso de no estar ocupado	-Habilidades de limpieza -Haber trabajado antes, mínimo un año -Residente del municipio de Valle de Ángeles -No tener antecedentes criminales
Vigilantes	-Resguardar el local incluyendo los equipos, mobiliario, etc. -Velar por la seguridad de los clientes y empleados ante la delincuencia.	-Haber trabajado antes, mínimo un año -Residente del municipio de Valle de Ángeles -No tener antecedentes criminales

4.6 ESTUDIO FINANCIERO

Una vez determinada la dirección a seguir de acuerdo a los gustos y preferencias del mercado meta a través del estudio de mercado, se procedió a definir los costos a ser realizados en el presente proyecto a través del estudio técnico. Luego se procedió a llevar a cabo el estudio financiero para determinar la viabilidad del proyecto. El mismo determina si el riesgo a ser tomado por el inversionista es compensado por las ganancias a ser obtenidas a través del tiempo con la implementación del proyecto.

La finalidad esencial del estudio financiero es determinar a través del cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR) si al inversionista le conviene arriesgar e invertir en un proyecto. El VAN permite al inversionista realizar un cálculo del valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por la inversión. Esto le permite al inversionista realizar una comparación con el total de la inversión inicial para determinar si el monto invertido genera los dividendos que se requieren para considerar el riesgo como necesario.

Con respecto a la TIR, la misma mide la rentabilidad del proyecto a través de su comparación con la tasa de costo de oportunidad de la inversión. Básicamente entre mayor sea el valor de la TIR, mayor será la rentabilidad del negocio. Si se da el caso que la TIR es menor que el costo de oportunidad del negocio, el mismo debe de ser desechado por el inversionista.

Cabe mencionar que durante el presente estudio se realizó la comparación de la inversión a través de dos escenarios. El primero se enfocó en fondos de bancos de primer piso mientras que el segundo es una inversión combinada fondos BANHPROVI y de bancos de primer piso. Además se realizaron las proyecciones financieras para un período de cinco años a partir de la fecha de inversión inicial.

4.6.1 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Es importante brindar la atención necesaria al desarrollo de los flujos de caja de una nueva empresa ya que los mismos constituyen una herramienta de suma importancia para el análisis financiero. Esto se debe a que sirven como base para realizar el cálculo de la VAN y la TIR, y por ende son un bastión importante para la toma de decisiones del proyecto. Lo que todo inversionista busca es que los flujos netos se incrementen a través del tiempo, ya que esto determina que la inversión se recuperará y brinda confianza para realizar la inversión.

Tabla 24. Flujo de Caja Proyectado Financiamiento Banca Privada

Flujos Netos (L.)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Fija	L (832,422.14)					
Capital de Trabajo	L (500,000.00)					
Préstamo Bancario	L 700,000.00	L (140,000.00)				
Utilidad Neta		L 76,486.74	L 121,938.70	L 173,479.21	L 243,184.76	L 310,920.42
Depreciaciones		L 103,506.65	L 103,506.65	L 103,506.65	L 89,097.82	L 89,097.82
Recuperación de capital de trabajo						L 500,000.00
Flujos Netos	L (632,422.14)	L 39,993.38	L 85,445.35	L 136,985.86	L 192,282.58	L 760,018.24

La proyección de flujos netos a 5 años esperados para este proyecto según el escenario de financiamiento de los bancos de primer piso se puede apreciar en la tabla 24. Los flujos netos se han calculado según la información anteriormente expuesta y reflejan los ingresos y egresos totales esperados del proyecto. El inversionista puede estar tranquilo ya que se puede observar que los flujos netos se incrementan según pasan los años por lo que es una posibilidad real que el negocio sea rentable.

Tabla 25. Flujo de Caja Proyectado Financiamiento BANHPROVI / Banca Privada

Flujos Netos (L.)	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5
Inversión Fija	L (832,422.14)										
Capital de Trabajo	L (500,000.00)										
Préstamo Bancario BANHPROVI	L 500,000.00	L	-	L	-	L	(166,666.67)	L	(166,666.67)	L	(166,666.67)
Préstamo Bancario Banca Privada	L 200,000.00	L	(40,000.00)	L	(40,000.00)	L	(40,000.00)	L	(40,000.00)	L	(40,000.00)
Utilidad Neta		L	128,548.52	L	155,941.64	L	189,415.74	L	253,546.36	L	315,697.48
Depreciaciones		L	103,506.65	L	103,506.65	L	103,506.65	L	89,097.82	L	89,097.82
Recuperación de capital de trabajo										L	500,000.00
Flujos Netos	L (632,422.14)	L	192,055.16	L	219,448.29	L	86,255.72	L	135,977.51	L	698,128.63

La proyección de flujos netos a 5 años esperados para este proyecto según el escenario de financiamiento combinado de BANHPROVI y un banco de primer piso se puede apreciar en la tabla 25. Los flujos netos cambian con respecto al primer escenario ya que el financiamiento no es únicamente de una entidad bancaria de primer piso, sino

que se combina con fondos de BANHPROVI. Los flujos netos siempre tienen un comportamiento parecido al primer escenario, ya que según pasan los años los mismos aumentan por lo que la inversión es rentable tanto en la opción de financiamiento de la banca privada como de la combinación de financiamiento del gobierno y del sector privado.

4.6.2 BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS

A continuación se presenta en forma detallada el valor de los gastos y costos que se genera con la operación y servicio proporcionado por la empresa durante un período contable a través del estado de resultados. Cabe mencionar que se presentan dos escenarios según el tipo de financiamiento del proyecto.

Tabla 26. Estado de Resultados (Financiamiento Banca Privada)

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Proyectados (L.)	L 1748,898.39	L 1964,887.35	L 2207,550.93	L 2480,183.47	L 2786,486.13
Gastos:					
Gastos Operativos (L.)	L 1107,241.44	L 1279,065.02	L 1468,346.76	L 1676,617.51	L 1905,532.56
Gastos de Ventas (L.)	L 268,167.99	L 285,330.74	L 303,591.91	L 323,021.79	L 343,695.19
Gastos por Financiamiento (L.)	L 168,000.00	L 134,400.00	L 100,800.00	L 67,200.00	L 33,600.00
Gastos por Depreciación (L.)	L 103,506.65	L 103,506.65	L 103,506.65	L 89,097.82	L 89,097.82
Total de Gastos (L.)	L 1646,916.08	L 1802,302.41	L 1976,245.32	L 2155,937.12	L 2371,925.57
Utilidad antes de impuesto (L.)	L 101,982.32	L 162,584.94	L 231,305.62	L 324,246.35	L 414,560.56
ISR (L.)	L 25,495.58	L 40,646.23	L 57,826.40	L 81,061.59	L 103,640.14
Utilidad Neta (L.)	L 76,486.74	L 121,938.70	L 173,479.21	L 243,184.76	L 310,920.42

El estado de resultados para el presente proyecto según el primer escenario de financiamiento de un banco de primer piso se puede apreciar en la tabla 26 para un período de tiempo de 5 años. Se muestran los ingresos esperados por la venta de waffles y crepas, los gastos fijos de operación, por interés de financiamiento por el préstamo bancario y por depreciación. Además se muestra la utilidad antes de aplicar el impuesto sobre la renta de 25% y por último a la utilidad neta después de impuestos.

Según el segundo escenario de financiamiento combinado de BANHPROVI y del banco de primer piso se puede apreciar a continuación el estado de resultados.

Tabla 27. Estado de Resultados (Financiamiento BANHPROVI / Banca Privada)

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Proyectados (L.)	1748,208.28	1964,112.01	2206,679.84	2479,204.80	2785,386.59
Gastos:					
Gastos Operativos (L.)	1107,241.44	1279,065.02	1468,346.76	1676,617.51	1905,532.56
Gastos de Ventas (L.)	268,062.17	285,218.15	303,472.12	322,894.33	343,559.57
Gastos por Financiamiento BANHPROVI (L.)	50,000.00	50,000.00	50,000.00	33,333.33	16,666.67
Gastos por Financiamiento BANCA PRIVADA (L.)	48,000.00	38,400.00	28,800.00	19,200.00	9,600.00
Gastos por Depreciación (L.)	103,506.65	103,506.65	103,506.65	89,097.82	89,097.82
Total de Gastos (L.)	1576,810.26	1756,189.82	1954,125.52	2141,142.99	2364,456.62
Utilidad antes de impuesto (L.)	171,398.02	207,922.19	252,554.32	338,061.81	420,929.97
ISR (L.)	42,849.51	51,980.55	63,138.58	84,515.45	105,232.49
Utilidad Neta (L.)	128,548.52	155,941.64	189,415.74	253,546.36	315,697.48

El estado de resultados según el escenario de financiamiento combinado de BANHPROVI y el banco de primer piso se pueden apreciar en la tabla 27 para un período de tiempo de 5 años. Una vez que se han restado los ingresos esperados por la venta de waffles y crepas de los gastos fijos de operación, por interés de financiamiento por el préstamo bancario y por depreciación se procede a aplicar el impuesto sobre la renta de 25% y por último a la utilidad neta después de impuestos. Se puede apreciar que la utilidad neta de cada año es ligeramente mayor en el escenario de BANHPROVI – Banco de Primer Piso con respecto al que únicamente emplea financiamiento de la banca privada.

4.6.3 ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

4.6.3.1 COSTOS FIJOS

Toda empresa incurre en costos que deben ser pagados de manera obligatoria independientemente de la producción de la misma. Los costos fijos son erogaciones que

toda organización debe realizar aún y cuando la misma opere a medio vapor, razón por lo que toda organización debe de calcularlos de forma minuciosa al iniciar operaciones.

El restaurante Waffles y Crepas no es la excepción, por lo que la implementación de dicho proyecto conlleva distintos costos fijos, mismos que han sido fijados a través tanto del estudio de mercado como del técnico. A continuación se presentan los costos fijos a ser incurridos en el presente proyecto:

Tabla 28. Costos Fijos

Tipo de Gasto	Gasto	s Mensuales (L)		Año 1	Año 2		Año 3			Año 4	Año 5	
Alquiler del Local	L	9,000.00	L	108,000.00	L	114,912.00	L	122,266.37	L	130,091.42	L	138,417.27
Sueldos varios	L	48,168.00	L	578,016.00	L	615,009.02	L	654,369.60	L	696,249.26	L	740,809.21
RAP	L	780.00	L	9,360.00	L	9,959.04	L	10,596.42	L	11,274.59	L	11,996.16
IHSS	L	2,250.00	L	27,000.00	L	28,728.00	L	30,566.59	L	32,522.85	L	34,604.32
INFOP	L	551.12	L	6,613.44	L	7,036.70	L	7,487.05	L	7,966.22	L	8,476.06
Alcaldia	L	8,700.00	L	104,400.00	L	111,081.60	L	118,190.82	L	125,755.04	L	133,803.36
CCIT	L	400.00	L	4,800.00	L	5,107.20	L	5,434.06	L	5,781.84	L	6,151.88
Servicios públicos	L	9,800.00	L	117,600.00	L	125,126.40	L	133,134.49	L	141,655.10	L	150,721.02
Gastos operativos	L	2,500.00	L	30,000.00	L	31,920.00	L	33,962.88	L	36,136.50	L	38,449.24
Insumos varios e imprevistos	L	2,100.00	L	25,200.00	L	26,812.80	L	28,528.82	L	30,354.66	L	32,297.36
Publicidad	L	2,000.00	L	24,000.00	L	25,536.00	L	27,170.30	L	28,909.20	L	30,759.39
Total gastos mensuales	L	86,249.12	L	1034,989.44	L	1101,228.76	L	1171,707.41	L	1246,696.68	L	1326,485.27

Como se puede observar en la tabla 28, se ha detallado todos los gastos fijos que se presentan para la implementación de este proyecto. Se ha considerado un valor de Gastos Operativos que sirva para el pago de combustible para transporte de insumos y material humano y uno de Imprevistos por cualquier compra de partes para reparaciones del equipo de la empresa que se puedan presentar.

Considerando que la inflación que se ha proyectado por el Banco Central de Honduras (2014) para el año 2015 en Honduras es de 6.4%, se aumenta anualmente según esta tasa el cálculo de gastos.

4.6.3.2 CÁLCULO DE INGRESOS

Para el cálculo de ingresos aún y cuando los resultados de la encuesta realizada al mercado meta y los parámetros anteriormente expuestos del mismo generaron un precio a la baja, el criterio de los gustos y preferencias con respecto a la calidad, servicio y atención tuvo mayor peso según el análisis de esta investigación. Por lo tanto tomando en cuenta que los productos del restaurante son de carácter suntuoso, se ha calculado de acuerdo a dicho análisis una proyección de ventas considerando un precio de salida de L. 140.00 y L. 150.00 para las crepas y waffles respectivamente. El precio de los Waffles es relativamente mayor ya que su costo lo amerita con respecto a las crepas.

Con respecto a la demanda a ser satisfecha por el restaurante se procedió a determinar el número de waffles y crepas a ser vendidos por medio del siguiente análisis:

Tabla 29. Datos de Elementos Analizados para la Proyección de Ventas

ITEM.	DATOS
Numero Hogares Honduras	1,898,966
Numero de Jefes de Hogar con Educacion Superior	121,362
Razon de Jefes de Hogar con Educacion Superior / Numero Hogares Honduras	6.39%
Numero Hogares Distrito Central	257,384
Jefes de Hogar con Educacion Superior del Distrito Central	16,449
Tamaño del Hogar por Jefe de Hogar	3.80
Total de Personas por Hogar con Educacion Superior	62,535
Nivel de Intencion de Compra	78.32%
Tasa de Desempleo Abierto de perfil de Educacion Superior	3.90%
Personas por Hogar de Jefe con Educacion Superior que si compraran el producto	47,067
Cuota de Mercado	6.80%
Crepas a ser consumidas por la cuota de mercado	3,201
Consumo anual del mercado meta según encuesta	3.7685
Crepas a ser consumidas anualmente	12,061
Waffles / Crepas Semanales	232

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2013)

El criterio principal según las variables anteriormente expuestas en esta investigación es la Población Económicamente Activa (PEA) con un grado de educación superior de la zona urbana del Distrito Central debido a que el producto a ofrecer es de tipo sutuoso, por lo tanto orientado a personas con perfil cultural alto, considerando que el 79.69% de las personas encuestadas cuentan con educación superior. Además se aplicó un filtro de la PEA de educación superior que actualmente no están laborando (3.90%), con la finalidad de obtener un dato real del mercado meta potencial de la empresa para realizar el cálculo de las ventas proyectadas. Cabe mencionar que una vez identificadas la cantidad de personas que aplican a pertenecer a nuestro mercado meta se realizó un último filtro de cuota de mercado del 6.80%, ya que se considera que es una meta alcanzable para el primer año de operación del restaurante.

Se puede apreciar en la siguiente tabla que tanto las unidades proyectadas a ser vendidas como los precios de venta aumentan según transcurren los años. Esto se debe al impacto que la inflación que maneja el BCH (2014) para el 2015 en Honduras tiene en los costos y gastos de la empresa. En la tabla 30 se muestra la proyección de ingresos esperada para este proyecto tomando en cuenta los datos mencionados.

Tabla 30. Proyección de Ingresos

		Año 1		Año 2	Año 3			Año 4		Año 5
Waffles a ser vendidos por año		6,031		6,332		6,649		6,981		7,330
Crepas a ser vendidos por año		6,031		6,332		6,649 6,981		6,981 7,33		
Precio a cobrar										
Precio de Venta Waffle	L	150.00	L	157.50	L	165.38	L	173.64	L	182.33
Precio de Venta Crepa	L	140.00	L	147.00	L	154.35	L	162.07	L	170.17
Total de Ingresos Proyectados:										
Ingresos Anuales por Waffles	L	904,602.62	L	997,324.39	L 1	1099,550.14	L	1212,254.02	L 1	336,510.06
Ingresos Anuales por Crepas	L	844,295.78	L	930,836.09	L 1	1026,246.79	L	1131,437.09	L 1	247,409.39
Total de Ingresos Proyectados (L.)	L	1748,898.39	L	1928,160.48	L 2	2125,796.93	L	2343,691.11	L 2	583,919.45

4.6.4 REQUERIMIENTOS DE CAPITAL Y EVALUACIÓN FINANCIERA

4.6.4.1 FINANCIAMIENTO BANCARIO

Dentro de los costos variables considerados se encuentra el monto del préstamo que se planea solicitar según las necesidades de la inversión. Se presentan dos alternativas de préstamo, siendo el primer escenario únicamente a través de un banco de primer piso y el segundo a través de una combinación financiada a través de BANHPROVI y un banco de primer piso.

En el primer escenario se planea solicitar el préstamo de la banca privada a través de Banco Lafise, el cual ofrece una tasa de interés del 24% con un pago a 5 años sin período de gracia. Los detalles del préstamo se presentan a continuación en la tabla 31.

Tabla 31. Financiamiento Banca Privada

Monto del préstamo	L. 700,000.00
Plazo del préstamo	5 Años
Periodo de gracia	0 Años
Tasa de interés	24.00%

La amortización considerada para el pago del préstamo se desglosa en la tabla 32. La amortización de la misma es lineal según los parámetros proporcionados por el banco a ser utilizado.

Tabla 32. Amortización (Financiamiento Banca Privada)

		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5
Saldo Inicial de Capital (L.)	L	700,000.00	L	560,000.00	L	420,000.00	L	280,000.00	L	140,000.00
Cuota de Capital (L.)	L	140,000.00								
Interés de Capital (L.)	L	168,000.00	L	134,400.00	L	100,800.00	L	67,200.00	L	33,600.00
Saldo Final de Capital (L.)	L	560,000.00	L	420,000.00	L	280,000.00	L	140,000.00	L	-

Con respecto a la otra opción se combinó la opción de BANHPROVI con la banca privada tomando en cuenta que BANHPROVI únicamente presta L. 500,000.00 según el criterio que cumple el restaurante de Waffles y Crepas. Dichos criterios se pueden observar en la tabla 33.

abla 33. Condiciones de Préstamo BANHPROVI

ACTIVIDADES A FINANCIAR	Agropecuario, Industria Servicios Turismo y Transporte Comercio						
Monto Máximo	 L. 250,000 AF / L. 150,000 CT Microempresa L. 500,000 AF / L. 250,000 CT Pequeña Empresa L. 1,000,000 AF / L. 750,000 CT Mediana Empresa 						
Plazo Máximo	7 años						
Período de Gracia	24 meses						
Destino	Activo Fijo						
Tasa de Interés a la IFI	6% Anual						
Tasa de Interés a al Cliente Final	10% Anual						
Forma de Pago	Mensual Hasta Anual						
Redescuento por BANHPROVI	100 % del Monto Total del proyecto						
Garantía a BANHPROVI	Pagaré Individual endosado a favor de BANHPROVI (Monto <= L. 300,000.00)						
	HIPOTECARIA para montos excedan L. 300,000.00						

Fuente: (BANHPROVI, 2014, p. 20)

Con respecto al financiamiento combinado del gobierno con la banca privada, se solicitará un préstamo por L. 500,000.00 a través de BANHPROVI. Además se solicitará un préstamo de la banca privada a través de Banco Lafise, el cual ofrece una tasa de interés del 24% con un pago a 5 años por un monto de L. 200,000.00, ya que la cantidad financiada a través de BANHPROVI es demasiado baja para efectos de la inversión del presente proyecto. Los detalles de ambos préstamos se pueden apreciar en la tabla 34 y la tabla 35 respectivamente.

Tabla 34. Financiamiento BANHPROVI (Banca Privada)

Monto del préstamo BANHPROVI	L. 500,000.00
Plazo del préstamo	5 Años
Periodo de gracia	2 Años
Tasa de interés	10.00%

Tabla 35. Financiamiento Banca Privada (BANHPROVI)

Monto del préstamo LAFISE	L. 200,000.00
Plazo del préstamo	5 Años
Periodo de gracia	0 Años
Tasa de interés	24.00%

La amortización considerada para el pago de ambos préstamos se desglosa en la tabla 36 y la tabla 37. Cabe mencionar que según la política de BANHPROVI se goza de 24 meses de gracia para el pago de su financiamiento y brindan L.250, 000.00 de Capital de Trabajo a la empresa. Además se estima necesario Lps. 250,000.00 de Capital de Trabajo para un total de L. 500,000.00 debido a las necesidades que la empresa tendrá durante los primeros cuatro meses de operación. La amortización de ambos préstamos es lineal según los parámetros proporcionados por dichas entidades.

Tabla 36. Amortización BANHPROVI (Banca Privada)

BANHPROVI		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4	Año 5		
Saldo Inicial de Capital (L.)	L	500,000.00	L	500,000.00	L	500,000.00	L	333,333.33	L	166,666.67	
Cuota de Capital (L.)	L	-	L	-	L	166,666.67	L	166,666.67	L	166,666.67	
Interés de Capital (L.)	L	50,000.00	L	50,000.00	L	50,000.00	L	33,333.33	L	16,666.67	
Saldo Final de Capital (L.)	L	500,000.00	L	500,000.00	L	333,333.33	L	166,666.67	L	-	

Tabla 37. Amortización Banca Privada (BANHPROVI)

BANCO LAFISE		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5
Saldo Inicial de Capital (L.)	L	200,000.00	L	160,000.00	L	120,000.00	L	80,000.00	L	40,000.00
Cuota de Capital (L.)	L	40,000.00	L	40,000.00	L	40,000.00	L	40,000.00	L	40,000.00
Interés de Capital (L.)	L	48,000.00	L	38,400.00	L	28,800.00	L	19,200.00	L	9,600.00
Saldo Final de Capital (L.)	L	160,000.00	L	120,000.00	L	80,000.00	L	40,000.00	L	-

4.6.4.2 INVERSIÓN Y DEPRECIACIÓN

Cada inversionista debe de tomar decisiones con respecto a las adquisiciones que debe de realizar para la operación y funcionamiento de sus negocios. El financiamiento de todo negocio está ligado directamente al cálculo de inversión inicial de la empresa y este caso no es la excepción.

A continuación se puede apreciar en la tabla 38 el cálculo de inversión necesaria para el montaje del restaurante de Waffles y Crepas con sus montos respectivos así como también el cálculo de depreciación de los bienes derivados del desgaste producido por su uso a través del tiempo.

Tabla 38. Inversión

Inversiones		Monto (L.)	Vida Útil	Depreciación (L.)		
Maquinaria	L	159,326.36	5	L	31,865.27	
Mobiliario	L	286,162.74	5	L	57,232.55	
Equipo de Oficina	L	43,226.48	3	L	14,408.83	
Local Restaurante	L	294,782.96				
Publicidad	L	37,395.00				
Gastos Legales	L	25,000.00	Total	L	103,506.65	
Total de la inversión Fija (L.)	L	845,893.54				
Capital de Trabajo (L.)	L	500,000.00				
Total Inversión (L.)	L	1345,893.54				

La tabla 38 contiene un desglose de todas las inversiones necesarias para el desarrollo del presente proyecto, el monto requerido, su vida útil y el valor de depreciación calculado a través del método de línea recta en el cual se divide el costo de la inversión entre los años de vida útil que este tiene.

Según las cifras calculadas se necesita una inversión inicial de L. 1,345,893.54 y un capital de trabajo de L. 500,000.00. Tomando en cuenta que se debe tener un fondo de capital adecuado para la operación del negocio durante los primeros 4 meses se procedió a designar ese monto de capital de trabajo. Con respecto a la depreciación anual el monto seria de L. 103,506.65.

Se solicitará un préstamo de L. 700,000.00 para cubrir parte de la inversión, representando esto un 52.01% de la inversión total. El restante 47.99% será invertido a través de recursos propios de los inversionistas.

4.6.4.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

Las herramientas que serán utilizadas para realizar la evaluación financiera del presente proyecto son el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Las variables expuestas anteriormente y el estado de flujos son claves para realizar el cálculo de estos indicadores, mismos que fueron calculados a través de fórmulas del Software Microsoft Excel.

Como se ha mencionado antes, la evaluación financiera se puede realizar a través de dos indicadores como ser el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Estás se han calculado de acuerdo a las variables expuestas anteriormente y con el estado de flujos realizado. Ambos indicadores se calcularon con fórmulas proporcionadas por el Software MICROSOFT EXCEL. Los resultados obtenidos utilizando únicamente financiamiento de un banco de primer piso fueron los siguientes:

- Valor Actual Neto (VAN) = L. 16,621.79
- Tasa Interna de Retorno (TIR) = 16.95%

Como se comentó en los objetivos de la presente investigación, también se pretendía comparar otras opciones de financiamiento para el presente proyecto. Los resultados obtenidos utilizando una combinación de opciones de financiamiento de BANHPROVI con un banco de primer piso fueron los siguientes:

- Valor Actual Neto (VAN) = L. 173,658.75
- Tasa Interna de Retorno (TIR) = 24.38%

Por lo tanto se puede concluir que los esfuerzos realizados por gobiernos anteriores y reorientados en el presente gobierno para ofrecer fuentes de financiamiento dignas para la sociedad están dando fruto ya que la opción de BANHPROVI combinada con la banca privada como fuente de financiamiento resulta más atractiva para el inversionista.

Con respecto al primer escenario de financiamiento único de un banco de primer piso y al haber sido determinado que el valor del VAN es mayor que cero se procedió a determinar si el valor de la TIR es mayor a la tasa de costo de capital de los fondos propios y del banco de primer piso de 16.21% según la Tabla 39. Tomando en cuenta que la TIR del escenario de financiamiento del banco de primer piso es de 16.95% la apertura de un restaurante de Waffles y Crepas es viable en la ciudad de Valle de Ángeles.

Tabla 39. Costo de Capital Banca Privada y Fondos Propios

Fondos	Proporción	Costo	Ponderado
Financiamiento Bancario Banco de Primer Piso	52.01%	18.00%	9.36%
Recursos Propios	47.99%	14.27%	6.85%
			16.21%

Según el segundo escenario de financiamiento combinado de BANHPROVI y el banco de primer piso y al haber sido determinado que el valor del VAN es mayor que cero se procedió a determinar si el valor de la TIR es mayor a la tasa de costo de capital de los fondos propios, de BANHPROVI y del banco de primer piso de 15.36% lo cual se muestra en la Tabla 40. Tomando en cuenta que la TIR del escenario de financiamiento combinado de BANHPROVI y el banco de primer piso es de 24.38% la apertura de un restaurante de Waffles y Crepas es viable en la ciudad de Valle de Ángeles.

Tabla 40. Costo de Capital BANHPROVI/ Banca Privada y Fondos Propios

Fondos	Proporción	Costo	Ponderado
Financiamiento Bancario BANHPROVI	37.15%	7.50%	2.79%
Financiamiento Bancario Banco de Primer Piso	14.86%	18.00%	2.67%
Recursos Propios	47.99%	20.63%	9.90%
			15.36%

4.6.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Todo proyecto de inversión está sujeto a riesgos que se pueden desarrollar durante

el camino que afectan la posible rentabilidad, por lo que es de suma importancia llevar a

cabo un análisis de sensibilidad para poder afrontarlos de la mejor manera. En el

presente proyecto la variable de la demanda a través de las unidades de ventas

proyectadas es considerada la más crítica que puede afectar al proyecto.

Con la utilización del software MICROSOFT EXCEL se ha logrado determinar que

la demanda mínima necesaria para obtener indicadores financieros positivos para la

viabilidad del proyecto según el criterio de financiamiento único de parte del banco de

primer piso, siendo este de 232 unidades semanales durante el primer año y cualquier

valor de demanda debajo de este hace que el proyecto no sea viable por lo que este

escenario sería el más pesimista. Cabe mencionar que no es posible utilizar una

demanda menor de consumo ya que los indicadores financieros serian negativos.

Los resultados obtenidos con este análisis son los siguientes:

VAN: L.16,621.79

TIR: 16.95%

Con respecto al escenario de financiamiento de combinación de BANHPROVI y el

banco de primer piso, la viabilidad del proyecto según un análisis más pesimista es de

224 unidades semanales por mes durante el primer año. Los resultados obtenidos con

este análisis son los siguientes:

VAN: L.16,136.12

TIR: 16.22%

128

Es importante mencionar que el hecho de que los criterios que ofrece BANHPROVI

son más atractivos para el inversionista permite ser un poco más flexibles con respecto

al escenario pesimista del estudio de sensibilidad para este escenario.

Con respecto al escenario optimista que se ha considerado para este proyecto es

que se diera un incremento de demanda del 25% para ambos escenarios de

financiamiento. Por lo tanto en lugar de vender 232 unidades por semana durante el

primer año según el criterio de financiamiento único de parte del banco de primer piso,

se venderían 290 unidades por semana respectivamente. Con el primer escenario los

valores de los indicadores económicos obtenidos son:

• VAN: L.1,155,372.97

• TIR: 64.77%

Con respecto al escenario optimista según el escenario de financiamiento de

combinación de BANHPROVI y el banco de primer piso, en lugar de vender 232 unidades

por semana durante el primer año, se venderían 290 unidades por semana

respectivamente. Con este escenario los valores de los indicadores económicos

obtenidos son:

• VAN: L.1,339,205.03

• TIR: 77.78%

129

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas, el análisis de mercado y financiero realizado, se generan las conclusiones. Las conclusiones están directamente ligadas con los objetivos, las variables y las hipótesis de la investigación por lo que se presentan de acuerdo a las preguntas realizadas inicialmente para dar respuesta a las mismas.

5.1 CONCLUSIONES

- 1. Se puede afirmar que el éxito que pueda tener el restaurante de Waffles y Crepas está directamente ligado al grado de satisfacción que la cuota del mercado meta estipulado pueda obtener de las estrategias de mercado empleadas con la finalidad de lograr vender las 232 unidades proyectadas respectivamente.
- 2. Las condiciones de financiamiento que BANHPROVI brinda en comparación son determinantes al compararlas con las de un banco de primer piso, por lo cual el escenario de inversión con fondos BAHNPROVI es más atractivo para una empresa de servicios como el Restaurante Waffles y Crepas
- 3. No siempre los resultados de una encuesta son determinantes para definir algo tan delicado como los precios de los productos, por lo que es importante destacar que los Waffles y Crepas dulces del restaurante serán fijados según el tipo de producto suntuoso y el mercado meta de perfil cultural alto que se pretende atraer y no por los resultados previamente obtenidos.
- 4. El perfil del mercado meta de la presente investigación está ligado directamente con los medios de publicidad a ser utilizados por el restaurante según los resultados previamente expuestos ya que las redes sociales van de la mano con el perfil cultural alto del mismo.

5.2 RECOMENDACIONES

- 1. Enfocar la estrategia del negocio y los esfuerzos en una estrategia de ventaja competitiva basada en capacidades (fortalezas de perfeccionamiento y suministro difícilmente imitables por la competencia) y la incorporación de rasgos diferenciadores (un producto basado en máxima calidad, servicios de valor agregado) con el propósito de diferenciarse de las competencias directas e indirectas y así posicionarse en el mercado de forma perdurable en el tiempo.
- 2. Obtener un préstamo por medio de BANHPROVI por un monto de L.500,000, y el adicional a un ente financiero privado por un monto de L.200,000 con el propósito de recuperar la inversión en menor tiempo y pagar menor cantidad de intereses.
- 3. Implementar la innovación de los productos regularmente y mantener los productos de mayor aceptación a lo largo del tiempo siempre implementando la estrategia de las 4P's (promoción, precio, plaza, producto) con el propósito de atraer nuevos clientes, mantener los actuales y que estos recomienden los productos a otras personas. La importancia en la calidad del producto es clave para el éxito del proyecto ya que según los encuestados, este resultó ser de mayor relevancia para los consumidores en conjunto con el servicio y la rapidez.
- 4. Aplicar el uso frecuente de las redes sociales para promocionar los productos, recordando al público de su existencia, de los productos y ubicación por medios visuales que creen la necesidad e incrementen la demanda; así mismo incorporar los anuncios de radio promocionando los productos en los de mayor uso por el mercado meta. El mayor beneficio de la utilización de las redes sociales para promocionar productos es que el costo es menor que cualquier otro medio y es el más utilizado en la actualidad.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE WAFFLES Y CREPAS EN VALLE DE ÁNGELES

Los proyectos de inversión, requieren de un plan de acción para la creación de las empresas, el cual contiene etapas para su desarrollo y ejecución. En este capítulo se describen las etapas necesarias y sus actividades. Las etapas están constituidas por: la constitución del proyecto, planificación, ejecución, control y cierre.

ÍNDICE

6.1 PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE WAFFLES Y CREPAS EN VALLE DE ÁNGELES

- 6.1.1 Introducción
- 6.1.2 Descripción del Plan
 - 6.1.2.1 Constitución del Proyecto
 - 6.1.2.2 Planificación
 - 6.1.2.3 Ejecución y Control
 - 6.1.2.4 Cierre
- 6.1.3 Cronograma de Ejecución
- 6.1.4 Presupuesto del Proyecto.
- 6.1.5 Verificación de la Concordancia del Documento con el Plan de Acción

6.1 PROPUESTA PARA LA CREACION DE UN RESTAURANTE DE WAFFLES Y CREPAS EN VALLE DE ANGELES

6.1.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se detallan las actividades necesarias para llevar a cabo el proyecto en los aspectos legales, administrativos y de mercado. Se incluye la descripción de las etapas y sus actividades, el cronograma de ejecución de las mismas y el presupuesto necesario para la creación del restaurante de waffles y crepas a abrir. Se presente en la figura 32 el diagrama de aplicabilidad del proyecto.

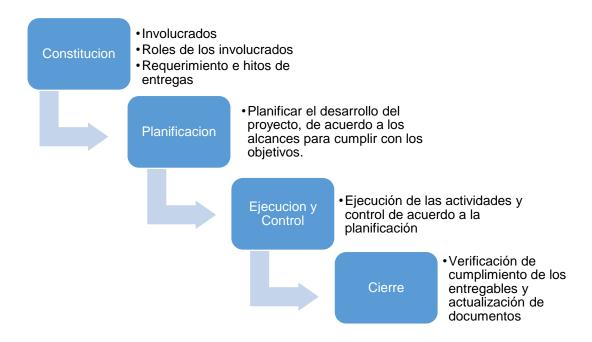


Figura 32. Diagrama de Aplicabilidad de Restaurante de Crepas y Waffles

6.1.2 DESCRIPCIÓN DEL PLAN

De acuerdo al análisis y los resultados del estudio de pre factibilidad, se propone un plan de acción a seguir por los inversores del proyecto con la finalidad de establecer la empresa siguiendo los procesos requeridos para cumplir con éxito la creación del mismo.

Aún en la consolidación de micro empresas, como lo es el proyecto en estudio, es recomendado llevar a cabo un plan de acción para cumplir con tiempos eficientes de ejecución, con el presupuesto disponible y los alcances con el fin de asegurar la calidad de la obra y de la operación de la empresa.

A través de la estrategia de negocio, se pretende proveer un servicio y productos de calidad, satisfaciendo las necesidades de consumo de los clientes, por medio de una infraestructura que satisfaga funcionalmente las actividades a realizarse en la empresa, personal capacitado y con las habilidades en la atención a clientes, la optimización de los recursos (necesarios para: la operación del negocio, la inversión, y marketing).

Las etapas a desarrollar son las siguientes:

Etapa 1: Constitución del proyecto

Etapa 2: Planificación

Etapa 3: Ejecución y Control

Etapa 4: Cierre

6.1.2.1 CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Esta fase tiene el objetivo de definir el proyecto, los requerimientos y limitaciones fundamentales, como son el presupuesto, calidad, tiempo que podrían afectar negativamente o positivamente la realización del mismo. Esta etapa es necesaria ya que:

- Permite obtener un panorama de las oportunidades y amenazas para la gestión de los mismos.
- Define los involucrados, los roles que corresponden a cada persona, institución u organización.
- Define los requerimientos del proyecto.
- Define los hitos más importantes para cumplir con los mismos en el tiempo estipulado.

 Clasifica la influencia, poder e impacto de los involucrados para la gestión de los mismos a favor del proyecto.

6.1.2.2 PLANIFICACIÓN

La planificación es la etapa que consiste en definir como se desarrollará el proyecto para cumplir con los objetivos del mismo. Se detalla además, la gestión de los procesos de la dirección del proyecto, lo que incluye:

- Definir los alcances y la gestión de los mismos por medio de la recopilación de los requisitos determinando las actividades de trabajo necesarias para la realización del proyecto. Se definen las actividades necesarias para desarrollar el proyecto en la figura 33.
- Definir los tiempos requeridos para cumplir con las actividades y gestionar el mismo, para cumplir con las fechas estipuladas e hitos importantes.
- Estimación de los costos y desembolsos para la ejecución de las actividades
- Definir la calidad requerida y planificar cómo se medirá y cumplirá en el proyecto.
- Desarrollar un plan de gestión de recursos humanos para asegurar la calidad en el servicio y elaboración de los productos que consumirán los clientes.
- Gestión de comunicaciones, entre los involucrados en especial los desarrolladores del proyecto para la supervisión durante el desarrollo de las actividades.
- Análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos y dar propuestas para evitarlos o mitigarlos.
- Desarrollo de un plan para la adquisición del mobiliario y materiales para la ejecución.

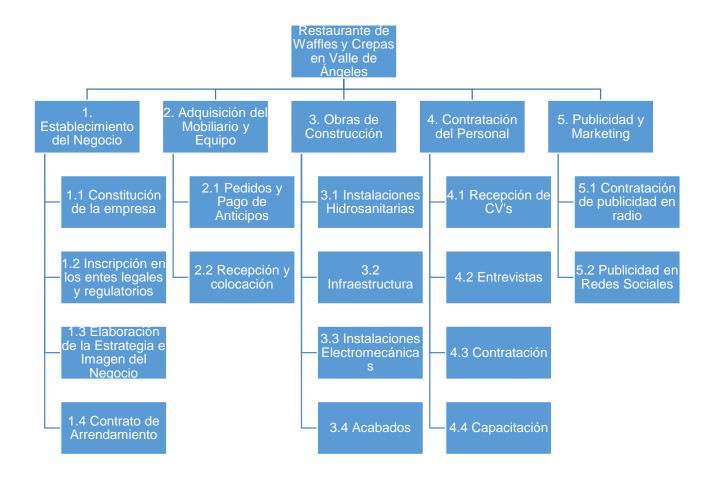


Figura 33. Estructura de Desglose de Trabajo

La figura 33 muestra la descomposición de los entregables del proyecto en las actividades necesarias para el desarrollo del mismo y cumplimiento de los objetivos. Se detallan los entregables a continuación:

• Establecimiento del Negocio: incluye la constitución de la empresa y todos los aspectos legales del mismo- la inscripción en la Cámara de Comercio, en el Registro de la Propiedad, registro en la DEI, registro mercantil y contrato de arrendamiento, ya que se alquilará la edificación para su ubicación. Además, la dirección establece la estrategia e imagen de la empresa, desde el nombre, visión, misión, y objetivos.

- Adquisición del Mobiliario y Equipo: se conoce en el medio que se requiere de un tiempo estipulado por el proveedor para entregar equipo y mobiliario importado. Se deben tomar en cuenta ésos tiempos para realizar los pedidos y el porcentaje del anticipo para contar con el dinero requerido para los desembolsos. Finalmente, este entregable incluye el montaje y colocación del equipo y mobiliario.
- Obras de Construcción: las obras de construcción incluyen el pedido de los materiales, herramientas y equipos necesarios, así como la mano de obra requerida para ejecutar las construcciones de acuerdo al orden estipulado en el cronograma de trabajo.
- Contratación del Personal: incluye los pasos necesarios para la contratación del personal adecuado y con las habilidades requeridas para ofrecer un servicio de calidad a los clientes. Además, es necesario capacitarlos para el uso del equipo, conocimiento de la cadena operativa del negocio, elaboración del producto, responsabilidades y funciones de cada uno y atención del cliente.
- Publicidad y Marketing: se dará inicio con las actividades de publicidad y marketing desde antes de la apertura del local, con el propósito de crear expectativa. Este incluye la publicidad por radio y redes sociales.

6.1.2.3 EJECUCIÓN Y CONTROL

En la etapa de ejecución, se incluyen los procesos de gestión de la calidad, de los recursos humanos, de las comunicaciones entre los involucrados, y de las adquisiciones (materiales de construcción, equipo, mobiliario) a lo largo de las actividades. Estas deben gestionarse durante la ejecución del proyecto, en los tiempos planificados, con la calidad especificada y con el costo planificado según el presupuesto disponible.

El proyecto debe controlarse desde su inicio y durante el mismo, ya que un cambio, un retraso, un riesgo, puede comprometer el éxito del proyecto. Al controlar el mismo, se pueden evitar, mitigar los riesgos y determinar acciones correctivas y en el mejor de los casos preventivas, en el tiempo prudente para asegurar el alcance de los objetivos. Todo proyecto incurre en cambios durante su ejecución, y un cambio puede afectar los demás procesos, por lo que es necesario actualizar las herramientas con las cuales se controla durante la ejecución, para replantear la planificación y así determinar las decisiones a tomar y así mismo identificar las causas.

6.1.2.4 CIERRE

El cierre indica que se completaron formalmente todos los procesos y que se cuenta con un resultado final, siendo en este caso el restaurante de waffles y crepas en Valle de Ángeles. Para realizar el cierre, se debe dejar un registro actualizado de los procesos administrativos, legales y de construcción, incluyendo la cancelación de las adquisiciones solicitadas.

6.1.3 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

En la tabla 41 se muestra el cronograma de ejecución de acuerdo a las actividades requeridas para cumplir con los objetivos del proyecto. Tendrá una duración de seis meses suponiendo que el mes de inicio es en febrero.

Tabla 41. Cronograma de Ejecución

	Mes	Feb	rero	Mar	zo	Abr	il	May	0	Jun	io	Julio	
	Actividades	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
1.0	Establecimiento del Negocio												
1.1	Inscripción en los entes legales y regulatorios												
1.2	Elaboración de la Estrategia e Imagen del Negocio												
1.3	Contrato de Arrendamiento												
2.0	Adquisición del Mobiliario y Equipo												
2.1	Pedidos y Pago de Anticipos												
2.2	Recepción y colocación												
3.0	Obras de Construcción												
3.1	Instalaciones Hidrosanitarias												
3.2	Infraestructura												
3.3	Instalaciones Electromecánicas												
3.4	Acabados												
4.0	Contratación del Personal												
4.1	Recepción de CV's												
4.2	Entrevistas												
4.3	Contratación												
4.4	Capacitación												
5.0	Publicidad y Marketing												
5.1	Publicidad en Radio												
5.2	Publicidad en Redes Sociales												

6.1.4 PRESUPUESTO DEL PROYECTO.

Se detalla el presupuesto requerido para ejecutar el proyecto correspondiente a la inversión inicial en la tabla 42 y el desglose de la remodelación y acondicionamiento del local en el anexo 7.

Tabla 42. Desglose de Inversión

N°	Detalle	Monto (L.)
1	Remodelación y Acondicionamiento del Local	294,782.96
2	Maquinaria	159,326.36
3	Equipo de Oficina	43,226.48
4	Mobiliario	286,162.74
5	Publicidad	37,395.00
6	Constitución de la empresa e inscripción en Cámara de Comercio, Registro de la Propiedad, DEI	25,000.00
	Total	845,893.54
	Capital de Trabajo	500,000.00
	Inversión Inicial	1,345,893.54

6.1.5 VERIFICACIÓN DE LA CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO CON EL PLAN DE ACCIÓN

Tabla 43. Tabla de Verificación de la Concordancia y Plan de Acción

Titulo	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción		
	General	Especifico					
Estudio de Pre factibilidad: Restaurante de Waffles y Crepas en Valle de Ángeles	Identificar la viabilidad de la creación de un restaurante de waffles y crepas en el municipio	Conocer el mercado meta y demanda a ser satisfecha en el municipio de Valle de Ángeles.	Intención de compra (51.04%). Mercado meta: (PEA) mayores de 18 años, educación superior, empleados, Distrito Central (50.26%) Demanda: 256 waffles y crepas por semana.	Aplicación de estrategia de ventaja competitiva basada en capacidades y la incorporación de rasgos diferenciadores.	Estrategia de negocios enfocado a la calidad y diferenciación del producto, verificación y control de la calidad.		
	municipio de Valle de Ángeles a través de un estudio de pre factibilidad de mercado, técnico y financiero.	Diagnosticar la rentabilidad económica de la inversión e identificar con qué tipo de entidades financieras es de mayor beneficio adquirir crédito para el montaje de la empresa.	Inversión: L. 1,345,893.54 Opciones de financiamiento: Banca privada o banca privada/ BANHPROVI Más viable segunda última opción. VAN: L. 373,573.59 TIR: 34.01%	Obtener un préstamo por medio de BANHPROVI por un monto de L.500,000, y el adicional a un ente financiero privado por un monto de L.200,000.	Inversión del proyecto factible, adquisición de préstamo con menor tasa de interés.		
		Determinar los productos de waffles y crepas con mayor aceptación y proponer un rango de precio recomendable a los productos.	Crepas dulces: 47.44% Precios: L. 150.00 waffles y L. 140.00 crepas Basado en criterios de calidad (32.43%), servicio (20.51%) y rapidez (16.57%).	Implementar la innovación de los productos regularmente y aplicar la estrategia de las 4P's para atraer nuevos clientes.	Benchmarking, menú en base a preferencias de consumidores a precios accesibles para el mercado meta. Capacitar al personal para asegurar buena calidad, servicio y rapidez.		
		Analizar los medios de publicidad más adecuados para llegar al mercado meta.	Redes sociales: 82.29% Radio: 47.40%	Aplicar el uso frecuente de las redes sociales para promoción del producto, considerando el costo beneficio del mismo.	Marketing constante por internet y temporal por otros medios.		

BIBLIOGRAFÍA

- 1. Anzola, S. (2008). Las MIPYMES en America Latina, 1-5.
- Asociacion Gastronomica Francesa en Argentina. (2012). Las galettes y crêpes, una especialidad de Bretaña - Lucullus | Lucullus. Recuperado 21 de octubre de 2014, a partir de http://www.lucullus.com.ar/noticias/las-galettes-y-crepes-unaespecialidad-de-bretana/
- Avey, T. (2013). History of Chicken and Waffles | The History Kitchen | PBS Food. Recuperado 11 de diciembre de 2014, a partir de http://www.pbs.org/food/the-history-kitchen/history-chicken-and-waffles/
- Babani. (s. f.). Coffee Solutions. Recuperado 21 de octubre de 2014, a partir de http://www.coffeesolutions.com.mx/controlador.php?seccion=verProducto&id_pro ducto=434&producto=Kit+de+Utensilios+para+Crepas
- 5. BANHPROVI. (2014). Manual de Productos BANHPROVI 2014.
- 6. Barrientos, N. (2014, julio 31). Mipymes Hondureñas Piden L5,000 Millones Anuales para Reactivarse. Recuperado 16 de octubre de 2014, a partir de http://www.laprensa.hn/lasultimas24/734213-332/mipymes-hondure%C3%B1aspiden-l5000-millones-anuales-parareactivarse?kw=intereses%20bancarios%20en%20honduras
- 7. Breizh Cafe. (s. f.). FR-Breizh-Cafe-BertrandLarcher. Recuperado 22 de octubre de 2014, a partir de http://www.breizhcafe.com/fr-breizh-cafe-bertrandla.html
- 8. Calderon, G., & Castano, G. (s. f.). Investigacion en Administracion en America Latina. Recuperado a partir de ISBN 958-8041-24-3
- Crepes & Waffles. (2013). Historia y Filosofía | Crepes & Waffles Colombia.
 Recuperado 22 de octubre de 2014, a partir de http://crepesywaffles.com.co/quienes-somos/historia-y-filosofia#historia
- 10. DAPEI. (s. f.). ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN EN NEGOCIOS. Recuperado a partir de http://www.ceaamer.edu.mx/new/man5/Antologia_de_Estrategias_de_Inversion_en_Negocios.pdf

- 11. Del Castillo, J., & Haarich, S. (2011). INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA Y PYMES. Recuperado a partir de http://www.cepal.org/ddpe/noticias/paginas/9/45599/Internacionalizacion_y_apoy o_PYME.pdf
- 12. Del Cid, A. (2008). Que relacion existe entre las MIPYMES y el desarrollo entre los paises?, 6-14.
- 13. Diaz, J. (2010). Frente a frente: la realidad de la PYME en Chile y China Portal Chile Asia Pacifico. Recuperado 25 de octubre de 2014, a partir de http://asiapacifico.bcn.cl/noticias/realidad-pyme-china-chile
- 14. Direccion General de Industria y de la PYMES. (2013). Informe Sobre la PYME 2012. Recuperado 25 de octubre de 2014, a partir de http://www.ipyme.org/Publicaciones/Informe-PYME2012.pdf
- 15. Duck & Waffle. (2014). Duck & Waffle. Recuperado 9 de diciembre de 2014, a partir de http://duckandwaffle.com/
- 16. ECLAC, & OECD. (2012). Perspectivas económicas de América Latina 2013.
 OECD Publishing. Recuperado a partir de http://www.oecd-ilibrary.org/development/perspectivas-economicas-de-america-latina-2013_leo-2013-es
- 17. El Gran Chef. (2014). Cómo hacer waffles. Recuperado 10 de diciembre de 2014, a partir de http://elgranchef.imujer.com/2010/07/07/como-hacer-waffles
- 18. Ferraro, C., Collao, F. R., de Matos, M. P., Arroio, A., Zuleta, L. A., Zevallos, E., ... others. (2011). Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe. CEPAL/AECID, Santiago. Recuperado a partir de http://www.elfinancierocr.com/biblioteca/Apoyando-Politicas-America-Latina-Caribe ELFFIL20130731 0037.pdf
- 19. Ferraro, C., & Stumpo, G. (2010). Politicas de Apoyo a las PYMES en America Latina. Recuperado a partir de ISBN: 978-92-1-323377-1
- 20. Fundemos Consultores, S.A. (2010). Estudio Sobre el Efecto de la Crisis

 Financiera Mundial en las MIPYME AB y el Impacto de las Medidas Anti-crisis en

 Centroamerica. Recuperado 23 de octubre de 2014, a partir de

- http://www.bcienegociosverdes.com/Almacenamiento/Biblioteca/275/Estudio_mip ymes_CA_final.pdf
- 21. Gastronomia.com. (2010). Los waffles o gofres Articulos ABC Color. Recuperado 11 de diciembre de 2014, a partir de http://www.abc.com.py/articulos/los-waffles-o-gofres-155914.html
- 22. Guillot, G. (2010). Historia de los waffles. Recuperado 8 de diciembre de 2014, a partir de http://hoyinvitoyoenlaradio.blogspot.com/2010/03/historia-de-los-waffles.html
- 23.Ho, C. (2010). Hong Kong Style Egg Waffle. Recuperado 11 de diciembre de 2014, a partir de http://en.christinesrecipes.com/2010/09/hong-kong-style-egg-waffle-original.html
- 24. Hong, T. (2007). Evaluando los Programas de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas en Mexico. Recuperado 24 de octubre de 2014, a partir de http://wwwwds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2007/06/06/00 0090341_20070606100733/Rendered/PDF/399120SPANISH01ramas0PYMEs01 PUBLIC1.pdf
- 25. Instituto Nacional de Estadistica. (2013). *Cuadragesima Cuarta Encuesta Permanente de Hogares* (Cuadros Mercado Laboral). Distrito Centra, Francisco

 Morazan, Honduras: INE.
- 26. Jimenez, D. (2011). Cómo administrar un restaurante Mapa de procesos. Recuperado 25 de octubre de 2014, a partir de http://www.pymesycalidad20.com/como-administrar-un-restaurante-mapa-de-procesos.html
- 27. Kantis, H., Angelelli, P., & Moori Koenig, V. (2004). *Desarrollo emprendedor America Latina y la experiencia internacional*. Washington, D.C.: The Bank. Recuperado a partir de http://site.ebrary.com/id/10104132
- 28. Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1996). *Administracion en las Organizaciones*. Mexico.
- 29.LAFISE. (2014). Banca de Inversion. Recuperado 4 de diciembre de 2014, a partir de https://www.lafise.com/blh/BancaInternacional/BancadeInversion.aspx

- 30.La Gaceta. (2005, abril 1). Ley de BANHPROVI No.30,659. Recuperado 6 de noviembre de 2014, a partir de http://www.banhprovi.org/transparencia/sitio/regulacion/leyes/BANHPROVI.pdf
- 31. La Gaceta. (2009, enero 14). Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa No. 31,811.

 Recuperado 24 de octubre de 2014, a partir de http://fundacioncovelo.hn/wp-content/uploads/2014/07/Ley-Fomento-Desarrollo.pdf
- 32. La Gaceta. (2012, julio 26). Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa No. 32,882. Recuperado 6 de noviembre de 2014, a partir de http://melarayasociados.com/dmsdocument/217
- 33. La Gaceta. (2014). Ley de BANHPROVI No. 33431. Recuperado 2 de noviembre de 2014, a partir de http://www.banhprovi.org/transparencia/sitio/regulacion/leyes/358-2014..pdf
- 34. La Prensa. (2013). De crepa en crepa Diario La Prensa. Recuperado 23 de octubre de 2014, a partir de http://www.laprensa.hn/vivir/recetasdecocina/368765-98/de-crepa-en-crepa
- 35. Lifestyle Direct. (2014). Waffle History. Recuperado 8 de diciembre de 2014, a partir de http://www.thenibble.com/reviews/main/cereals/waffle-history.asp
- 36. Luna, J. (2001). Ventajas y Desventajas De Las Pymes Tesis Doctoral.

 Recuperado 24 de octubre de 2014, a partir de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/ventajas-pymes.html
- 37.LUXEPAS. (s. f.). Historia de la Crepa | LUXEPAS®. Recuperado 21 de octubre de 2014, a partir de http://altrokiken.com/luxepas/historia_de_la_crepa
- 38. Malhotra, N. K. (2008). *Investigacion de Mercados* (Quinta Edicion.). Mexico: Pearson Educacion.
- 39. Marketing de Servicios. (2014). 20 Características para la Excelencia en Gestión de Clientes. Recuperado 11 de diciembre de 2014, a partir de http://www.gestion.com.do/index.php/abril-2010/110-de-aliados/aliados-abril-2010/159-20-caracteristicas-para-la-excelencia-en-gestion-de-clientes

- 40. Miranda, D. (2007). Aspectos a considerar en un análisis de factibilidad. Recuperado 5 de diciembre de 2014, a partir de http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/aspectos-a-considerar-en-una-analisis-de-factibilidad-financiera.htm
- 41. Naciones Unidas, 2011. (s. f.). Recuperado a partir de http://www.cepal.org/publicaciones/xml/5/44705/experiencias_exitosaseninnovacion.pdf
- 42. Naranjo, F. (2013). Pymes, motor del sector restaurantero | EL EMPRESARIO.

 Recuperado 25 de octubre de 2014, a partir de

 http://elempresario.mx/actualidad/pymes-motor-sector-restaurantero
- 43. National Restaurant Association. (2014). Facts at a Glance | National Restaurant Association. Recuperado 25 de octubre de 2014, a partir de http://www.restaurant.org/News-Research/Research/Facts-at-a-Glance
- 44. Nicolatis. (s. f.). nicolatis.com. Recuperado 23 de octubre de 2014, a partir de http://www.nicolatis.com/
- 45. Observatorio Economico y de Emprendimiento. (2014). Programas de Financiamiento a las Mipymes. Recuperado 28 de octubre de 2014, a partir de http://oee.iies-unah.org/index.php/noticias/243-emprendimiento-mipymes
- 46.OCDE. (2013). Temas y políticas clave sobre PYMEs y emprendimiento en México. OECD Publishing. Recuperado a partir de http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/temas-y-politicas-clave-sobre-pymes-y-emprendimiento-en-mexico 9789264204591-es
- 47. Office of Advocacy. (2014). FAQ Advocacy: the voice of small business in government. Recuperado 30 de octubre de 2014, a partir de http://www.sba.gov/sites/default/files/FAQ March 2014 0.pdf
- 48. Peres, W., & Stumpo, G. (2002). *Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en America Latina y el Caribe*. Mexico D.F., Mexico.
- 49. Perez, J. (1994). Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente- Calidad total. Recuperado 11 de diciembre de 2014, a partir de

https://books.google.hn/books?id=2ibhVMNE_EgC&pg=PA106&lpg=PA106&dq=caracteristicas+de+la+gesti%C3%B3n+de+los+servicios+al+cliente&source=bl&ots=4cTDCLioui&sig=bmeJgjUtVOD2BU1CiXOX9YwFhGM&hl=es&sa=X&ei=dvSlVOfXD8efgwTws4OwDA&ved=0CDlQ6AEwBA#v=onepage&q=caracteristicas%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20los%20servicios%20al%20cliente&f=false

- 50. Porter, M. (1987). Estrategias Competitivas.
- 51. Presidencia de la Republica de Honduras. (2014). Plan Estrategico de Gobierno. Recuperado 2 de noviembre de 2014, a partir de http://www.sefin.gob.hn/wp-content/uploads/2014/04/PlanEstrategicoGobierno.pdf
- 52. Ramirez, A., Vidal, M., & Dominguez, R. (2009). ETAPAS DEL ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD. COMPENDIO BIBLIOGRÁFICO. Recuperado 4 de diciembre de 2014, a partir de http://www.eumed.net/ce/2009a/amr.htm
- 53. REDMICROH. (2011). Red de Microfinancieras de Honduras. Recuperado 8 de diciembre de 2014, a partir de http://www.redmicroh.org/
- 54. Rendez Vous en France. (s. f.). La comida francesa | España Página oficial de turismo de Francia. Recuperado 22 de octubre de 2014, a partir de http://es.rendezvousenfrance.com/es/gastronomia/rubric/52394/comida-francesa
- 55. Rogers, J. (2011). Waffle House- Our History. Recuperado 9 de diciembre de 2014, a partir de http://www.wafflehouse.com/our-story/our-history
- 56. Saavedra, G. M. L., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable FACES*, *11*(17), 122–134.
- 57. Sanchez, R. (2010). *Microfinanzas en Honduras / Microfinance in Honduras*. Chile: United Nations.
- 58. Santiago, G. T. (2003). El problema de clasificación de las microempresas. *Actualidad Contable FACES*, *6*(7), 78–91.
- 59. SEBRAE. (2014). Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas. Recuperado 30 de octubre de 2014, a partir de http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae

- 60. Secoff, M. (s. f.). Departamento de Francisco Morazan. Recuperado 24 de noviembre de 2014, a partir de http://www.angelfire.com/ca5/mas/dpmapas/fmo/fmo.html
- 61. Secretaria de Industria y Comercio. (2008). Requisitos para Construir y Operar una Empresa en Honduras. Recuperado 15 de octubre de 2014, a partir de http://www.camaradecomayagua.hn/administrador/aa_archivos/documentos/requ sititos_para_operar_empresa.pdf
- 62. SERCOTEC. (2014). ISSUU La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile de MiPymes. Recuperado 5 de diciembre de 2014, a partir de http://issuu.com/mipymes.cl/docs/la_situacion_de_la_micro_y_pequena_?e=106 69826/6924187#search
- 63. Shamis, I. (s. f.). Best Crepes From Around The Globe | Luxury Travel Nightlife & Restaurant Reviews. Recuperado 22 de octubre de 2014, a partir de http://journeypod.wordpress.com/best-crepes-from-around-the-globe/
- 64. Stroopwaffel Shop. (2014). StroopwafelShop.com history and recipe.

 Recuperado 11 de diciembre de 2014, a partir de

 http://www.stroopwafelshop.com/history.html
- 65. Subdireccion General de Calidad y Evaluacion. (2012). Criterios de Orientacion para la Realizacion de Encuestas de Satisfaccion del Ayuntamiento de Madrid. Recuperado 3 de febrero de 2015, a partir de http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Calidad/Observatorio_Ciudad/O6_S_Percepcion/MetodologiaEncuestas/ficheros/CriteriosRealizaciEncuestas.pdf
- 66. Suttle, R. (2014). Diferentes tipos de estrategias de negocios | Pequeña y mediana empresa. Recuperado 11 de diciembre de 2014, a partir de http://pyme.lavoztx.com/diferentes-tipos-de-estrategias-de-negocios-4726.html
- 67. Universidad de Valparaiso en Chile. (2009). Analisis de las PYME en Brasil.

 Recuperado 30 de octubre de 2014, a partir de

 http://prontus.uv.cl/pubacademica/pubprofesores/m/pubmorenoaquiles/site/artic/2

 0070330/asocfile/brasil_06.ppt

- 68. Valda, J. (2011). Un ejemplo para Aprender | grandes Pymes. Recuperado 22 de octubre de 2014, a partir de http://jcvalda.wordpress.com/2011/02/10/un-ejemplo-para-aprender/
- 69. Valenzuela, C. (2013). Diagnostico Sectorial de la MIPYME No Agricola en Honduras. Recuperado 15 de octubre de 2014, a partir de http://www.ccit.hn/descargar/diagnostico-sectorial-de-la-MIPYME-no-agricola-en-honduras.pdf
- 70. Via Resto. (2013). Waffles, los más ricos. Recuperado 11 de diciembre de 2014, a partir de http://viaresto.com/Notas/Waffles-los-mas-ricos-1949.aspx
- 71. Vidal, D. (2010). Eficacia de las Encuestas por Internet: Un Estudio Preliminar. Recuperado 3 de febrero de 2015, a partir de file:///C:/Users/Sandra%20Rodriguez/Desktop/res-13-04%20(1).pdf
- 72. Waltring, F. (2002). Competitividad de las MIPYMES en Honduras. Recuperado 23 de octubre de 2014, a partir de http://www.cepal.org/mexico/noticias/noticias/3/10303/frankwaltringhonduras.ppt
- 73. Willis, P. (s. f.). Top 5 for Foodies in Brussels | She's Cookin' | from the heart.

 Recuperado 11 de diciembre de 2014, a partir de

 http://shescookin.com/2011/06/11/top-5-for-foodies-in-brussels/
- 74. Yelp. (s. f.). Best waffles Toronto. Recuperado 11 de diciembre de 2014, a partir de
 - http://www.yelp.ca/search?find_desc=Best+Waffles&find_loc=Calgary%2C+AB#find_loc=canada

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA

Buen día, somos estudiantes de la Maestría en Dirección Empresarial y Administración de Proyectos de UNITEC y estamos realizando un estudio de pre factibilidad para evaluar la viabilidad de un restaurante de waffles y crepas en Valle de Ángeles, por lo que sería de mucha ayuda contar con su colaboración. Favor marque con una "X" lo que a continuación se le pregunta.

NOTA: El uso de esta información será estrictamente para fines académicos.

4 . Con suá francia concurso alimentos on restaurantes?
¿Con qué frecuencia consume alimentos en restaurantes? ———————————————————————————————————
Nunca
Una vez al año
2-5 veces al año
6-9 veces al año
10 veces al año o más
2. ¿Con qué frecuencia visita Valle de Ángeles?
Nunca
Una vez al año
2-5 veces al año
6-9 veces al año
10 veces al año o más
3. Si se aperturara un restaurante de waffles y crepas, podría indicar cuál sería su
intención de compra.
Muy Interesado
Interesado

Poco interesado
No interesado
 4. ¿Con qué frecuencia consumiría waffles y crepas en Valle de Ángeles? Una vez al año 2-5 veces al año 6-9 veces al año 10 veces al año o más
5. Próximamente se lanzará al mercado un restaurante que ofrecerá waffles y crepas en
Valle de Ángeles. Según los siguientes rangos de precios, ¿cuánto estaría dispuesto a
pagar por dicho servicio?
L. 60.00-L. 80.00
L. 81.00 – L. 100.00
L. 101.00 – L. 120.00
L. 121.00 – L. 140.00
Otros (Especifique)
6. ¿Qué tipo de waffles y crepas son de su preferencia? (Favor asignar 1 al factor de
mayor preferencia y así sucesivamente).
Mariscos
Carnes blancas
Carnes rojas
Vegetarianas Vegetarianas
Dulce
7. ¿Cuáles de los siguientes factores que considera más importantes al consumir en un
restaurante? (Favor asignar 1 al factor de mayor importancia y así sucesivamente).
Precio
Calidad

Rapidez
Horario
Servicio
Local
8. ¿Qué medios de publicidad considera más efectivos para dar a conocer una empresa
de éste tipo?
Periódicos
Revistas
Televisión
Radio
Redes Sociales
Correo Electrónico
Otros (Especifique)
DATOS DEMOGRÁFICOS
1. Género
Masculino
Femenino
2. Edad
<u>18 – 26</u>
27 – 32
33 – 40
40 en adelante
3. Barrio o Colonia:

4. Nivel Educativo
Universidad Incompleta
Universidad Completa
Maestría Incompleta
Maestría Completa
_
5. Ocupación
Trabajador Empresa Privada
Comerciante Individual
Trabajador Empresa Gubernamental
Empresario
Estudiante

ANEXO 2. LISTADO RESTAURANTES DE COMIDA DE COMPETENCIA INDIRECTA

Nombre	
Nombre	Ubicación
Gavachos	Carretera hacia Santa Lucía
Jimmy's Pizza	Carretera hacia Santa Lucía
Asados el Gordo	Carretera hacia Santa Lucía
El Chimbo Grill	Carretera hacia Santa Lucía
Caffé Vía Pizza	Santa Lucía
Típicos de la Laguna	Santa Lucía
La Toscana: pizzería, bar y café	Santa Lucía
Hotel y Centro de Convenciones Santa Lucía Resort	Santa Lucía
La Placita de Susy	Santa Lucía
Lely's	Santa Lucía
Pupusería El Paso	Carretera hacia Valle de Angeles
Carnitas la Champa	Carretera hacia Valle de Ángeles
Maya Gourmet	Carretera hacia Valle de Ángeles
Criollos	Carretera hacia Valle de Ángeles
La Esquina del Sabor	Carretera hacia Valle de Ángeles
El Torito	Carretera hacia Valle de Ángeles
Buganbilias	Carretera hacia Valle de Ángeles
La Florida	Valle de Ángeles
Las Tejas	Valle de Ángeles
Borinquen	Valle de Ángeles
Pupusas Toñito	Valle de Ángeles
Pupusas al Natural	Valle de Ángeles
La Casona del Valle	Valle de Ángeles
El Rincón Criollo	Valle de Ángeles
Sarita	Valle de Ángeles
Restaurante el Anafre	Valle de Ángeles
Tasty's	Valle de Ángeles
Café del Valle	Valle de Ángeles
Bar Zona 54	Valle de Ángeles
Tuto's Pizza	Valle de Ángeles
La Casa de las Abuelas	Valle de Ángeles
Primavera Pizza	Valle de Ángeles
Restaurante El Roble	Valle de Ángeles
Restaurante Don Juan	Valle de Ángeles
Café D'Reyes	Valle de Ángeles
El Fogón: bar y restaurante	Valle de Ángeles
La Tasca de Manolo	Valle de Ángeles

ANEXO 3. COSTO MEZCLA DE WAFFLE

Cost	Costo Waffles								
No.	Ítem	Medida	Precio total	Cantidad	Precio Unitario	1 Mezcla Waffles (4)	Precio por Mezcla	Precio por Waffle	Mezcla por Total Insumos
1	Leche	ML	L. 71.95	3780	L. 0.02	375	L. 7.14		10.08
2	Huevos	Unidad	L. 167.95	60	L. 2.80	3	L. 8.40		20.00
3	Sal	Cucharadita	L. 5.60	400	L. 0.01	10	L. 0.14		40.00
4	Harina	Taza	L. 79.95	4535.9	L. 0.02	280	L. 4.94		16.20
5	Margarina	gramos	L. 75.56	460	L. 0.16	125	L. 20.53		3.68
6	Azúcar	gramos	L. 27.81	1800	L. 0.02	137.5	L. 2.12		13.09
7	Vainilla	ML	L. 29.00	473	L. 0.06	2.0	L. 0.12		236.50
						Total	L. 43.39	L. 10.85	

ANEXO 4. COSTO MEZCLA DE CREPA

Cost	Costo Crepas									
No.	Ítem	Medida	Precio Total	Cantidad	Precio Unitario	1 Mezcla Crepes (5)	Precio por Mezcla	Precio por Crepe	Mezcla por Total Insumos	
1	Leche	ML	L. 71.95	3780	L. 0.02	430	L. 8.18		8.79	
2	Huevos	Unidad	L. 167.95	60	L. 2.80	4	L. 11.20		15.00	
3	Sal	Cucharadita	L. 5.60	400	L. 0.01	10	L. 0.14		40.00	
4	Harina	Taza	L. 79.95	4535.9	L. 0.02	190	L. 3.35		23.87	
5	Margarina	gramos	L. 75.56	460	L. 0.16	95	L. 15.60		3.68	
6	Azúcar	gramos	L. 27.81	1800	L. 0.02	75	L. 1.16		24.00	
7	Vainilla	ML	L. 29.00	473	L. 0.06	2.0	L. 0.12		236.50	
						Total	L. 39.76	L. 7.95		

ANEXO 5. COSTO INGREDIENTES EN CREPAS Y WAFFLES

No.	Ítem	Medida	Precio Total	Gramos	Onzas	Cantidad	Precio Unitario	Total por Waffle	Total por Crepa	Precio por Mezcla Waffle	Precio por Mezcla Crepa
1	Bananos	Unidad	L. 17.95			9	L. 1.99	0.5	1	L. 1.00	L. 1.99
2	Fresas	Unidad	L. 79.95	1134.00			L. 0.07	50	50	L. 4.09	L. 4.09
3	Cerezas en Almíbar	Unidad	L. 380.00			230	L. 1.65	5	5	L. 8.26	L. 8.26
4	Jalea	Gramos	L. 154.95	1814.00			L. 0.09	70	50	L. 5.98	L. 4.27
5	Nutella	Gramos	L. 224.95	750.00			L. 0.30	40	20	L. 12.00	L. 6.00
6	Helado	Gramos	L. 87.95	1028.00			L. 0.09	60	60	L. 5.13	L. 5.13
7	Chocolate Derretido	Gramos	L. 400.00	4536.00			L. 0.09	50	50	L. 4.41	L. 4.41
8	Chocolate Chocolate Líquido	Onzas	L. 167.95		96.00		L. 1.75	1	1	L. 1.75	L. 1.75
9	Malvaviscos	Bolsa	L. 1.80			1	L. 1.80	1	1	L. 1.80	L. 1.80
10	Crema Chantilly	Gramos	L. 218.00	425.00			L. 0.51	12	12	L. 6.16	L. 6.16
11	Mantequilla de Maní	Gramos	L. 114.95	19.73			L. 5.83	1	1	L. 5.83	L. 5.83
12	Galletas Oreo	Unidad	L. 89.52			24	L. 3.73	1	1	L. 3.73	L. 3.73
13	Chocolate Blanco	Gramos	L. 128.00	453.00			L. 0.28	30	30	L. 8.48	L. 8.48

ANEXO 6. ESPECIFICACIONES DEL EQUIPO TECNICO

Ítem	Imagen	Especificaciones
Refrigeradoras		 Frigidaire Refrigeradora +Libertad 16' Blanca: Refrigerador eléctrico 2 puertas no hace escarcha 16 pies cúbicos, blanco, control de temperatura mecánico, con ruedas, parrillas de vidrio, 3 estantes, luz interior, cajón para carnes, cajón para frutas y vegetales, control de humedad, bandeja de huevos, 3 anaqueles en puertas. Frigidaire Refrigeradora 11' No Frost Silver: Referencia FRT113DBHS, Voltaje 120V/60HZ, Consumo de energía 1.03KW/24H, Gas refrigerante R134A/85G.
Wafflera		Wafflera comercial WW250 de alta resistencia, doble lado para waffles belgas, 120V: De alta resistencia para hacer waffles belgas de doble lado tiene función giratoria, incluso para hornear y dorar. Diseñado con placas antiadherentes con triple tratamiento que permite la fácil extracción de waffles y limpieza rápida. Los elementos de calefacción están incrustados en placas para el control preciso de la temperatura y la distribución uniforme del calor, para un resultado de oro-marrón consistente. Incluye fuente de encendido y listo para hornear indicadores LED, señal acústica de audio cuando la unidad está lista para cocinar y cuando el waffle está listo para servir. Extraíble, bandeja de goteo en el lavavajillas hace rápida y fácil la limpieza.
Crepera		Krampouz CEBIF4 15 1/2" Ronda eléctrica de hierro fundido para hacer Crepas doble- 3750W, 240V: Reparto de superficie de cocción de hierro. Controles termostáticos para el fácil ajuste de temperatura. CE y UL; 3750W, 240V.
Computadora	19" Windows 7	Dell OptiPlex 755 Negro/Metálico: Intel Core 2 Duo 2.13GHz Procesador. 19" Monitor. Teclado, mouse y parlantes. Windows 7 Home Premium. Procesador Pentium D. 4GB de RAM. Disco Duro de 160GB. Marca Blair Technology Group. Modelo 755. Memoria DDR2 SDRAM.

Maquina Facturas		Listo para Imprimir T20, Impresor termal directo, Interface USB, monocromático, impresora de recibos: Alternativa de bajo costo para Epson TM-T88V. Impresión de hasta 150 mm / segundo, todo-en-uno-caja con accesorios y software. Integrado con fuente de alimentación, USB, térmica, EDG, Incluye Cable. Opciones de impresora para la colocación versátil. Facilidad de uso con características que incluyen la carga de papel, cortador automático e indicador LED de estado.
Sistema de Información BOS	BISTEMA ADMINISTRATIVO INTEGRADO Solucio Información de animidios del mentiones de medicas de servicios de s	Modularidad: Compuesto por módulos que pueden trabajar en forma independiente o integrados Seguridad: Permite definir claves de acceso, estableciendo niveles de restricción para los usuarios, para la protección y confiabilidad de su información. Contiene una bitácora interna que controla los movimientos sobre los registros agilizando la labor de auditoría. Multicompañía: Controla la operación de un número ilimitado de compañías y permite la consolidación entre ellas. Integración: Cada transacción se procesa una sólo vez, ya que actualiza en forma automática la información en los otros módulos. Multimonedas: Permite el uso de tres monedas en forma simultánea para transacciones históricas y 100 tipos más para evaluación de saldos, basados en el estándar de las Normas Internacionales de Contabilidad.
Microondas	(A), B) (B) (B) (B) (B) (B) (B) (B) (B) (B)	LG Microondas 0.7' Digital Blanco: Microondas digital 0.7', color blanco, pantalla LED, descongelado rápido, descongelado por peso, Control One Touch, 10 niveles de potencia, temporizador y reloj.
Batidora		Oster Batidora de Mano con Pedestal: Potente motor de 250 watts. 6 velocidades para mayor control y versatilidad. Función de potencia adicional para aumentar la velocidad de los batidores. Tazón giratorio de plástico con 2,5 litros de capacidad. Incluye batidores y ganchos amasadores cromados. Cabezal desmontable que permite utilizar como batidora de mano.

ANEXO 7. PRESUPUESTO REMODELACIÓN Y ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL

	PRESUPUES	то					
No	Concepto	Unidad	Cantidad	Precio	Total		
1	COMPONENTES EXTERIORES						
	Losetas de concreto de color para exteriores	m²	11.81	553.78	6,540.15		
	Grama Arachi	m²	2.19	414.61	908.00		
1.3	Plantas decorativas TOTAL COMPONENTES EXTERIORES (LPS.)	unidad	7	555.41	3,887.87		
	11,336.01						
2	COMPONENTE PISO, PAREDES Y CIELO						
	Cerámica antiderrapante 0.40x0.40	m ²	1.65	649.37	1,071.46		
	Cielo de tabla yeso decorativo barra de atencion	m ²	8.37	470.13	3,934.96		
2.3	Pared de Tabla Yeso	m ²	39.33	355.76	13,992.08		
	Pared de Durock	m ²	5.74	593.43	3,406.28		
2.5	Paredes de Tabla Yeso Resistente a la Humedad	m²	17.24	438.17	7,553.96		
	TOTAL COMPONENTE PISO, PAREDES Y CIELO (LPS	S.)			29,958.74		
-	COMPONENTE DE CUBIERTA						
	Cubierta de Pergolas de Madera con estructura metalica	m²	11.81	548.86	6,482.04		
0.1	TOTAL COMPONENTE DE CUBIERTA (LPS.)		11.01	010.00	6,482.04		
	(=: 0.)						
4	COMPONENTE DE ACABADOS						
	Pintura Exterior	m ²	64.70	204.52	13,232.44		
	Pintura Interior	m ²	325.66	204.52	66,603.98		
	Pintura Cielo Falso Existente	m²	68.67	204.52	14,044.39		
4.4	Pintura Artistica Diseños en Pared	m²	41.00	450.00	18,450.00		
	COMPONENTE DE ACABADOS (LPS.)				112,330.81		
5	VENTANAS						
	V-1 Corrediza de Aluminio 1.00 x 0.50 para baño	unidad	1.00	1,228.93	1,228.93		
	TOTAL COMPONENTE VENTANAS (LPS.)			,	1,228.93		
6	PUERTAS						
6.1	P-1 Puerta Termoformada 0.80 x 2.10	m ²	1.68	1,910.81	3,210.17		
6.2	P-2 Puerta Termoformada 0.70 x 2.10	m ²	7.35	1,910.81	14,044.49 17,254.66		
	TOTAL COMPONENTE PUERTAS (LPS.)						
	OCHECUSE LUDDOC ANUTADIO						
	COMPONENTE HIDROSANITARIO Suministro e instalación de tubería PVC SDR -41 4" Ø co	ml	0.90	200.90	2.056.04		
	Suministro e instalación de tubería PVC SDR -41 4 Ø CC Suministro e instalación de tubería PVC SDR -41 of 2" Ø	ml ml	9.80 17.64	209.80 144.23	2,056.04 2,544.22		
	Cajas de Registro 0.6 x 0.6 para alcantarillado sanitario	unidad	2.00	1,443.93	2,887.86		
	Suministro e instalación de tubería PVC SDR-26 of 1/2" o	ml	28.13	85.39	2,402.02		
7.5	Suministro e instalación de pileta	unidad	1.00	1,140.00	1,140.00		
	Suministro e instalación de sanitarios	unidad	2.00	4,094.05	8,188.10		
	Suministro e instalación de lavamanos	unidad	2.00	2,004.22	4,008.44		
7.8	Suministro e instalación de fregadero en cocina	unidad	2.00	3,977.57	7,955.14		
TOTAL COMPONENTE HIDROSANITARIO (LPS.) 31,181.82							
Q	COMPONENTE ELECTROMECANICO						
	Suministro e instalación de tomacorriente doble, polarizado	unidad	9.00	400.00	3,600.00		
	Suministro e instalación de base tipo spot, con lámpara f		6.00	560.00	3,360.00		
	Suministro e instalación de base direccionable metalico d	unidad	1.00	1,600.00	1,600.00		
	Suministro e instalación de lámparas de roseta, con lámp	unidad	8.00	240.00	1,920.00		
	Suministro e instalación de lámpara decorativa empotrada		4.00	560.00	2,240.00		
	Suministro e instalación de lámpara decorativa en cielo, d	unidad	3.00	1,600.00	4,800.00		
	Suministro e instalación de lámpara decorativa Colgante, Suministro e instalación de interruptor sencillo, 15A, 120\	unidad	2.00	1,600.00	3,200.00		
	Suministro e instalación de interruptor sencillo, 15A, 120V, Suministro e instalación de interruptor doble, 15A, 120V,	unidad unidad	12.00 6.00	240.00 400.00	2,880.00 2,400.00		
	Suministro e instalación de interruptor doble, 13A, 126V, Suministro e instalación de toma para datos con cable U	unidad	1.00	960.00	960.00		
	Suministro e instalación de salida para aire acondicionad		1.00	1,200.00	1,200.00		
8.12	Suministro e instalación de aire acondicionado mini split,	unidad	1.00	12,000.00	12,000.00		
8.13	Suministro e instalación de salida para tomas especiales	unidad	3.00	1,200.00	3,600.00		
8.14	Suministro e instalación de tablero de 12 espacios, con b TOTAL COMPONENTE ELECTROMECACNICO (LPS.)	unidad	1.00	2,800.00	2,800.00		
	46,560.00						
	20070 2125070						
	COSTO DIRECTO		Lps.		256,333.01		
	COSTOS INDIRECTOS COSTO TOTAL				38,449.95 294,782.96		
	OOG TO TOTAL				234,102.30		