



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TESIS DE POSTGRADO**

**PREFACTIBILIDAD DE UNA  
ENOTECA EN  
SAN PEDRO SULA, HONDURAS**

**SUSTENTADO POR:**

**JOAN MARÍA COLE TURCIOS**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS**

**HONDURAS, C.A.**

**AGOSTO, 2018**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC  
FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR  
MARLON BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL  
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA  
DESIREE TEJADA CALVO**

**VICEPRESIDENTE UNITEC, CAMPUS S.P.S.  
CARLA MARÍA PANTOJA**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO  
CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE**

**PREFACTIBILIDAD DE UNA ENOTECA EN  
SAN PEDRO SULA, HONDURAS**

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

**ASESOR METODOLÓGICO  
ABEL EDGARDO SALAZAR MEJÍA**

**ASESOR TEMÁTICO  
JUAN FRANCISCO ORTIZ QUESADA**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**TATIANA RUBIO  
CESAR ORELLANA  
NELLY ALCANTARA**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2018  
Joan María Cole Turcios

Todos los derechos son reservados.

**AUTORIZACIÓN DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores:

**CENTRO DE RECURSOS PARA**

**EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)**

San Pedro Sula

Estimados Señores:

Yo, Joan María Cole Turcios, de San Pedro Sula, autor del trabajo de postgrado titulado: Prefactibilidad de una Enoteca en San Pedro Sula, Honduras, presentado y aprobado en enero, 2018 como requisito previo para optar al título de máster en Administración de Proyectos y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

1. Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
2. Permita la consulta y/o la reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables. Asimismo, el autor cede de forma ilimitada y

exclusiva a UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula, a los 9 días del mes de julio del año 2018.

---

Joan María Cole Turcios

21613183

**\* La autorización firmada se encuentra adjunta a mí expediente**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **PREFACTIBILIDAD DE UNA ENOTECA EN SAN PEDRO SULA, HONDURAS**

**AUTOR:**

**JOAN MARÍA COLE TURCIOS**

#### **Resumen**

Se desea evaluar como una oportunidad de negocio la posibilidad de realizar la apertura de una enoteca en la ciudad de San Pedro Sula, Honduras. Actualmente la ciudad solo cuenta con dos establecimientos de este tipo por lo que esto originó la idea de inversión en un negocio como este. El objetivo general de la presente investigación es determinar la prefactibilidad de la apertura de un negocio de esta naturaleza en San Pedro Sula. La hipótesis de investigación indica que la apertura de una enoteca en la ciudad de San Pedro Sula es económicamente rentable si genera una tasa interna de retorno (TIR) mayor al costo de capital. Se implementó una metodología con enfoque mixto, diseño no experimental y alcance descriptivo. Se aplicaron 381 encuestas para la recolección de información del mercado. Se definió la localización en el Hotel Hyatt con un local de 120 mts<sup>2</sup>, los equipos, insumos y organización humana y jurídica a implementar. Se realizó un estudio económico para determinar la rentabilidad. La TIR obtenida debido a los flujos negativos resultó en error por lo que los resultados de la evaluación financiera indicaron que bajo las condiciones actuales el proyecto no es viable lo que hace aceptar la hipótesis nula. Se concluyó que la oportunidad de negocio para la enoteca no es factible, por lo que se propone para la aplicabilidad la apertura de un restaurante con un enfoque a enoteca por lo que se planificó el desarrollo y puesta en marcha del mismo, bajo la metodología del PMI, que incluye la constitución de la empresa, la adecuación del local, contratación del personal y el evento de inauguración.

Palabras claves: cliente, consumo, enoteca, mercado, prefactibilidad, vino, vinícola, vitivinícola



## **GRADUATE SCHOOL**

### **PRE-FEASIBILITY FOR THE ESTABLISHMENT OF AN ENOTECA IN SAN PEDRO SULA, HONDURAS**

#### **AUTHOR**

**JOAN MARÍA COLE TURCIOS**

#### **Abstract**

The desire is to evaluate the possibility of a business opportunity to open an enoteca in the city of San Pedro Sula, Honduras. Currently, the city only offers two similar businesses and that is why the idea of investment into this business came up. The general objective of the present investigation is to determine the perfectibility of opening a business of this nature in San Pedro Sula. The research's hypothesis indicates that the opening of the enoteca is economically profitable if it generates an internal rate of return (IRR) greater than the capital cost. A procedure with a mixed approach, non-experimental design and a descriptive scope was implemented. 381 surveys were applied for the collection of market information. The location was established in the Hyatt Place Hotel with a space of 120 m<sup>2</sup>, the equipment, supplies and human and legal organization to be implemented. An economic study was conducted to determine profitability. The IRR obtained due to the negative flows resulted in error, so the results of the financial evaluation indicated that under the current conditions the project is not viable, which makes accepting the null hypothesis. It was concluded that the business opportunity for the enoteca is not feasible, so it is proposed for the applicability the opening of a restaurant with an enoteca focus so the development and start-up of the same, under the methodology of the PMI, which includes the constitution of the company, the adequacy of the premises, staff hiring and the opening event.

Key words: consumption, client, enoteca, market, pre-feasibility, wine, wine growing, wine sector.



## DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a todas aquellas personas que estuvieron durante todo estos dos años apoyándome para poder sacar adelante este programa, el cual tenía planeado hacer hace años y gracias a Dios, se me dio el año pasado.

Primeramente a Dios, quien merece toda la gloria, la honra y el honor. Por haberme dado la vida, porque Él es la fuente de toda sabiduría, y por darme la oportunidad a través de Sus bendiciones de haber alcanzado un triunfo más.

A Adriana, la razón de mi existir.

A mi madre Dora de Cole y mi hermana Erika Cole por ser las primeras en apoyarme en todo lo que emprendo en mi vida, sin su amor y apoyo no sería nada de lo que soy. Las adoro.

A mi familia, el motor durante este tiempo, nunca dejaron de creer en mis capacidades y siempre me apoyaron. Entendieron todos mis estados de ánimo durante el transcurso del programa y aun estando cada uno con su vida, encontraban las palabras y gestos exactos que me daban pilas para seguir adelante. Gracias Héctor, mi cuñadito, por tus bromas y palabras de ánimo.

A mis amigas del alma, Patty, Cali, Polly, Alejandra y Nelly que sin verlas durante mucho tiempo siempre estuvieron presentes, me entendieron y apoyaron. ¡Son lo máximo! Jessica, su paciencia, apoyo y regaños han sido una bendición para mí desde hace tres años. Dios la bendiga siempre.

A mis compañeros del MAP, Christian, Ivan, Luis y Mario, ahora grandes amigos, me enseñaron, apoyaron y estuvieron conmigo en todas. Les estaré eternamente agradecida por su apoyo y compañerismo, los momentos compartidos y todas las bromas y emociones. Se han convertido en una familia para mí. Hicieron de estos dos años una experiencia inolvidable.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC, especialmente a la Dirección de Postgrado por la buena predisposición, dedicación y apertura que siempre tuvieron con nosotros, sus alumnos. Al cuerpo docente, por darnos clases de calidad y permitirnos tener cercanía con ellos ante cualquier duda o inconveniente.

A mis asesores, Ing. Abel Edgardo Salazar e Ing. Juan Francisco Ortíz, por su paciencia, asesoría, experiencia y tiempo dedicado a la elaboración y revisión de este documento de tesis.

Al Ing. Javier Matute y a la Ing. Patricia Rubí por todas las aportaciones para este documento.

A todas aquellas personas que aportaron directamente o indirectamente a la realización y desarrollo de esta tesis.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	10
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	10
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	10
2.1.1.1 ASIA .....	14
2.1.1.2 EUROPA.....	18
2.1.1.3 SUDÁFRICA.....	22

2.1.1.4	AUSTRALIA .....	23
2.1.1.5	NUEVA ZELANDA.....	24
2.1.1.6	NORTEAMÉRICA.....	24
2.1.1.7	LATINOAMÉRICA .....	26
2.1.2	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO HONDURAS .....	30
2.1.3	ANÁLISIS INTERNO.....	31
2.2	TEORÍAS DE SUSTENTO .....	32
2.2.1	PREFACTIBILIDAD .....	32
2.2.1.1	ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD SEGÚN BACA URBINA .....	32
2.2.1.2	PREFACTIBILIDAD SEGÚN SAPAG CHAIN .....	35
2.2.2	TEORÍA DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA.....	43
2.3	CONCEPTUALIZACIÓN.....	45
2.3.1	ENOTECA.....	46
2.3.2	ESTUDIO DE MERCADO .....	47
2.3.2.1	DEMANDA .....	48
2.3.2.2	OFERTA.....	48
2.3.2.3	SERVICIO .....	49
2.3.2.4	PRECIO .....	50
2.3.2.5	PROMOCIÓN.....	50

2.3.2.6	MERCADO META .....	51
2.3.3	ESTUDIO TÉCNICO .....	51
2.3.3.1	LOCALIZACIÓN.....	52
2.3.3.2	TAMAÑO.....	52
2.3.3.3	EQUIPO.....	53
2.3.3.4	INSUMOS.....	53
2.3.3.5	ORGANIZACIÓN HUMANA.....	54
2.3.3.6	ORGANIZACIÓN JURÍDICA.....	54
2.3.4	ESTUDIO FINANCIERO .....	55
2.3.4.1	INVERSIÓN INICIAL .....	55
2.3.4.2	INGRESOS .....	56
2.3.4.3	COSTOS .....	56
2.3.4.4	UTILIDAD .....	57
2.3.4.5	IMPUESTOS .....	58
2.3.4.6	INTERÉS .....	59
2.3.4.7	INFLACIÓN.....	59
2.3.4.8	DEVALUACIÓN .....	60
2.3.4.9	TASA INTERNA DE RETORNO .....	61
2.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	63

2.4.1	ESTUDIO DE MERCADO .....	64
2.4.1.1	ENCUESTA.....	66
2.4.1.2	COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH.....	67
2.4.2	ESTUDIO TÉCNICO .....	68
2.4.3	ESTUDIO ECONÓMICO .....	72
2.4.3.1	DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS .....	73
2.4.3.2	INVERSIÓN TOTAL INICIAL.....	74
2.4.3.3	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES .....	75
2.4.3.4	CAPITAL DE TRABAJO .....	75
2.4.3.5	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	76
2.4.3.6	ESTADO DE RESULTADOS .....	77
2.4.3.7	COSTO DE CAPITAL O TMAP.....	77
2.4.3.8	EVALUACIÓN ECONÓMICA .....	78
2.5	MARCO LEGAL.....	80
2.5.1	ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN .....	80
2.5.2	REGISTRO TRIBUTARIO NACIONAL.....	82
2.5.3	AUTORIZACIÓN DE LIBROS CONTABLES .....	82
2.5.4	PERMISO DE OPERACIÓN .....	83
2.5.5	LICENCIA SANITARIA .....	84

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	86
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	86
3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	89
3.1.2 HIPÓTESIS.....	98
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS .....	98
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	101
3.3.1 POBLACIÓN.....	102
3.3.2 MUESTRA .....	103
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	105
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	106
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	106
3.4.1 INSTRUMENTOS.....	106
3.4.1.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS .....	106
3.4.1.2 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS .....	107
3.4.2 TÉCNICAS .....	107
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	109
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS .....	109
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	109
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO .....	110

CAPÍTULO IV. RESULTADO Y ANÁLISIS.....	111
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	111
4.2 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS .....	111
4.3 PROPIEDAD INTELECTUAL .....	116
4.4 FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO.....	116
4.4.1 CAPITAL INADECUADO .....	116
4.4.2 CARGA DE TRABAJO EXIGENTE .....	116
4.4.3 LOCALIZACIÓN.....	117
4.5 ESTUDIO DE MERCADO.....	117
4.5.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y LA INDUSTRIA .....	118
4.5.1.1 COMPETENCIA EN EL MERCADO.....	118
4.5.1.2 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES .....	118
4.5.1.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	119
4.5.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	119
4.5.1.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	119
4.5.2 ANÁLISIS FODA .....	119
4.5.3 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR.....	120
4.5.3.1 SERVICIO .....	122
4.5.3.2 PRECIO .....	124



4.5.3.3	PROMOCIÓN.....	125
4.5.3.4	DEMANDA .....	125
4.5.3.5	UBICACIÓN .....	127
4.5.4	ESTRATEGIA DE MERCADOS .....	128
4.5.4.1	SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	129
4.5.4.2	DETERMINACIÓN DEL MERCADO META.....	129
4.5.4.3	POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO .....	130
4.5.5	MEZCLA DE MARKETING.....	130
4.5.5.1	PRODUCTO.....	130
4.5.5.2	PRECIO .....	130
4.5.5.3	PLAZA.....	131
4.5.5.4	PROMOCIÓN.....	131
4.6	ESTUDIO TÉCNICO .....	131
4.6.1	LOCALIZACIÓN.....	132
4.6.2	TAMAÑO .....	133
4.6.3	EQUIPO.....	133
4.6.4	INSUMOS.....	135
4.6.5	ORGANIZACIÓN HUMANA.....	135
4.6.5.1	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	136

4.6.5.2	SALARIOS .....	139
4.7	ESTUDIO FINANCIERO .....	139
4.7.1	INVERSIÓN INICIAL .....	139
4.7.2	ESTRUCTURA Y COSTOS DE CAPITAL .....	142
4.7.3	PRESUPUESTO DE INGRESOS .....	143
4.7.4	PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS .....	144
4.7.5	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES .....	145
4.7.6	PROGRAMA DE AMORTIZACIÓN DE FINANCIAMIENTO.....	148
4.7.7	ESTADO DE RESULTADOS .....	148
4.7.8	PRESUPUESTO DE EFECTIVO PROYECTADO .....	149
4.7.9	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	152
4.7.10	BALANCE GENERAL .....	152
4.7.11	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	154
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		155
5.1	CONCLUSIONES .....	155
5.2	RECOMENDACIONES.....	156
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		157
6.1	TÍTULO DE LA PROPUESTA .....	157
6.2	INTRODUCCIÓN .....	157

6.3	PROPUESTA DEL PROYECTO .....	157
6.3.1	GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN .....	158
6.3.1.1	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO .....	158
6.3.1.2	OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	159
6.3.1.3	ENTREGABLES .....	161
6.3.1.4	FINALIDAD DEL PROYECTO .....	162
6.3.1.5	SUPUESTOS .....	162
6.3.1.6	RESTRICCIONES.....	163
6.3.1.7	RIESGOS DE ALTO NIVEL.....	163
6.3.1.8	PRINCIPALES OPORTUNIDADES DEL PROYECTO.....	163
6.3.1.9	REQUISITOS DE APROBACIÓN.....	164
6.3.1.10	APROBACIÓN DEL ACTA DE CONSTITUCIÓN.....	164
6.3.2	PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO .....	164
6.3.2.1	SISTEMA DE CONTROL DE CAMBIOS.....	165
6.3.2.2	SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PROYECTO.....	166
6.3.3	GESTIÓN DEL ALCANCE.....	167
6.3.3.1	ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO .....	170
6.3.4	GESTIÓN DEL TIEMPO.....	171
6.3.5	GESTIÓN DE COSTOS.....	175

6.3.5.1	CONTROL DE COSTOS .....	178
6.3.6	GESTIÓN DE CALIDAD .....	178
6.3.6.1	PLAN DE MEJORA DE PROCESOS .....	180
6.3.6.2	ORGANIZACIÓN HUMANA PARA LA CALIDAD .....	181
6.3.6.3	FICHAS TÉCNICAS .....	184
6.3.7	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	184
6.3.7.1	MATRIZ DE RESPONSABILIDADES .....	187
6.3.7.2	CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y MENTORING.....	193
6.3.7.3	SISTEMA DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS .....	193
6.3.7.4	CUMPLIMIENTO DE REGULACIONES Y POLÍTICAS.....	194
6.3.7.5	REQUERIMIENTOS DE SEGURIDAD .....	195
6.3.8	GESTIÓN DE COMUNICACIONES .....	195
6.3.8.1	PROCEDIMIENTO PARA TRATAR POLÉMICAS .....	196
6.3.8.2	PROCEDIMIENTO PARA ACTUALIZACIÓN .....	197
6.3.8.3	GUÍAS PARA EVENTOS DE COMUNICACIÓN.....	198
6.3.8.4	GUÍAS PARA DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO .....	198
6.3.8.5	GUÍAS PARA EL CONTROL DE VERSIONES .....	200
6.3.9	GESTIÓN DE RIESGOS .....	202
6.3.9.1	IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN CUALITATIVA DE RIESGOS .....	203

6.3.9.2	PLAN DE RESPUESTA DE RIESGOS .....	205
6.3.10	GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES.....	207
6.3.11	GESTIÓN DE LOS INTERESADOS .....	208
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	211
	ANEXOS .....	217
	ANEXO 1. PRODUCTO E INGRESO PER CÁPITA EN HONDURAS.....	217
	ANEXO 2. PRECIO PROMEDIO DE VENTA DEL DÓLAR.....	218
	ANEXO 3. ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR.....	219
	ANEXO 4. ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR POR RUBROS .....	220
	ANEXO 5. ENCUESTA DE ESTUDIO DE MERCADO.....	221
	ANEXO 6. ANÁLISIS DE FIABILIDAD APLICADA A ENCUESTA PILOTO.....	225
	ANEXO 7. EJEMPLOS DE COTIZACIONES Y ESPECIFICACIONES.....	226

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de los principales países productores en grandes regiones vitivinícolas. ..	11
Tabla 2. Clasificación de los países consumidores de vino. ....	12
Tabla 3. Inflación interanual 2017-2018. ....	60
Tabla 4. Precio promedio de venta del dólar en el Sistema financiero, serie mensual 2009-18...	61
Tabla 5. Estado de Resultados. ....	77
Tabla 6. Clasificación de Negocios .....	83
Tabla 7. Matriz metodológica. ....	87
Tabla 8. Operacionalización de las variables. ....	93
Tabla 9. Plan estratégico de la investigación. ....	101
Tabla 10. Descripción del mercado meta. ....	102
Tabla 11. Cuantificación de la población meta. ....	103
Tabla 12. Cálculo del tamaño de la muestra. ....	105
Tabla 13. Análisis FODA. ....	120
Tabla 14. Cuantificación de la demanda en personas. ....	126
Tabla 15. Cuantificación mensual y diaria de la demanda de servicios. ....	127
Tabla 16. Matriz de selección. ....	132
Tabla 17. Determinación de equipo por áreas. ....	134
Tabla 18. Salarios mensuales. ....	139
Tabla 19. Resumen del plan de inversión. ....	140
Tabla 20. Cálculo del capital de trabajo. ....	140
Tabla 21. Detalle de inversión y gastos. ....	141
Tabla 22. Estructura de costos y de capital de la inversión. ....	142
Tabla 23. Tasas de Interés Activa Promedio Ponderado por Actividad Económica sobre préstamos nuevos en Moneda Nacional (en porcentajes). ....	143
Tabla 24. Presupuesto de ingresos proyectado. ....	143
Tabla 25. Presupuesto de costos y gastos proyectados. ....	144
Tabla 26. Cuadro de depreciación de mobiliario y equipo. ....	146
Tabla 27. Cuadro de amortización de activos diferidos y gastos. ....	147
Tabla 28. Resumen del programa de amortización del financiamiento. ....	148

Tabla 29. Estado de resultados proyectado.....	149
Tabla 30. Presupuesto de efectivo proyectado.....	150
Tabla 31. Cálculo de índices de rentabilidad.....	151
Tabla 32. Balance general proyectado.....	153
Tabla 33. Punto de equilibrio proyectado.....	154
Tabla 34. Entregables y subentregables del proyecto.....	161
Tabla 35. Cronograma de hitos del proyecto.....	162
Tabla 36. Aprobación del acta de constitución del proyecto.....	164
Tabla 37. Matriz del plan de la integración del proyecto.....	164
Tabla 38. Definición del alcance del proyecto.....	167
Tabla 39. Criterios de aceptación del producto.....	168
Tabla 40. Cronograma del proyecto.....	172
Tabla 41. Cuadro de todos los gastos del proyecto.....	176
Tabla 42. Costos estimados del proyecto.....	177
Tabla 43. Métrica de la calidad del producto.....	178
Tabla 44. Métrica de la calidad del proyecto.....	179
Tabla 45. Línea base de la calidad.....	180
Tabla 46. Roles para la gestión de la calidad.....	181
Tabla 47. Documentos normativos para la calidad.....	182
Tabla 48. Procesos de gestión de la calidad.....	183
Tabla 49. Adquisición del recurso humano.....	186
Tabla 50. Criterios para la liberación del personal del proyecto.....	187
Tabla 51. Matriz de responsabilidades.....	188
Tabla 52. Log de control de polémicas.....	196
Tabla 53. Control de versiones de documentación.....	200
Tabla 54. Matriz de comunicaciones del proyecto.....	200
Tabla 55. Matriz II de comunicaciones del proyecto.....	201
Tabla 56. Ponderación para la evaluación cualitativa de los riesgos.....	202
Tabla 57. Matriz de impactos.....	203
Tabla 58. Evaluación cualitativa de riesgos.....	204
Tabla 59. Plan de respuesta a riesgos.....	206

Tabla 60. Estrategias de gestión de interesados..... 210



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Importaciones de bebidas alcohólicas en Centro América de 2012 a 2016. ....	3
Figura 2. PIB per cápita de Honduras .....	4
Figura 3. PIB per capita de Honduras comparado con Guatemala y Nicaragua.....	4
Figura 4. Brecha entre TIR actual y TIR deseada.....	6
Figura 5. Países con mayor producción de vino a nivel mundial en 2016.....	13
Figura 6. Estructura general de la evaluación de proyectos.....	33
Figura 7. Establecer la viabilidad de la idea .....	36
Figura 8. Estudio de viabilidad económica.....	39
Figura 9. Las cuatro P's de la mezcla de marketing .....	45
Figura 10. Relación entre variable dependiente y variables independientes .....	46
Figura 11. Estructura del análisis de mercado .....	65
Figura 12. Estructura del estudio técnico.....	68
Figura 13. Estructuración del análisis económico .....	73
Figura 14. Gráfica del punto de equilibrio.....	76
Figura 15. Diagrama de los estudios que afectan la variable dependiente .....	89
Figura 16. Variables y dimensiones que componen el estudio de mercado. ....	90
Figura 17. Variables y dimensiones que componen el estudio técnico. ....	91
Figura 18. Variables y dimensiones que componen el estudio económico. ....	92
Figura 19. Diseño del esquema metodológico.....	100
Figura 20. Fuentes secundarias de información.....	110
Figura 21. Modelo de negocio de la enoteca. ....	115
Figura 22. Interés del mercado hacia el concepto de una nueva opción de enoteca.....	121
Figura 23. Interés en la compra de vino.....	122
Figura 24. Frecuencia de visita a la enoteca. ....	123
Figura 25. Frecuencia de compra de botella de vino. ....	123
Figura 26. Disposición de pago para los platillos que acompañan una copa de vino.....	124
Figura 27. Disposición de pago para una botella de vino. ....	124
Figura 28. Medios de promoción.....	125
Figura 29. Preferencia de ubicación de la enoteca.....	127

Figura 30. Administración de la estrategia y mezcla de marketing. ....	128
Figura 31. Microlocalización del proyecto. ....	133
Figura 32. Organigrama de la enoteca. ....	135
Figura 33. Resultado del análisis de sensibilidad. ....	152
Figura 34. Triple restricción específica del proyecto. ....	160
Figura 35. Diagrama del sistema de elaboración de cambios. ....	166
Figura 36. Herramientas para controlar el proyecto y producto. ....	167
Figura 37. Estructura de desglose de trabajo. ....	171
Figura 38. Diagrama de Gantt a nivel de entregables y subentregables. ....	174
Figura 39. Pasos para la mejora continua de los procesos. ....	180
Figura 40. Organización humana para la calidad del proyecto. ....	181
Figura 41. Organigrama del proyecto. ....	184
Figura 42. Identificación de los interesados. ....	208
Figura 43. Matriz poder/interés de los interesados. ....	209

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo es la presentación del plan de negocio, aquí se explica brevemente y con claridad la estructura del documento, los antecedentes que fundamentan el estudio y define el planteamiento del problema, el objeto general de la investigación y los objetivos específicos de la misma.

## 1.1 INTRODUCCIÓN

La historia del vino ha discurrido paralelamente a la historia de la humanidad. Del latín *vinum*, el vino, tal como se conoce hoy en día, es una bebida alcohólica procedente de la fermentación del zumo de uva (*Vitis vinífera*), la cual se produce gracias a la acción de las levaduras presentes en el hollejo de las uvas.

La naturaleza humana, desde sus comienzos, ha degustado el vino y esto ha hecho que sea una mercancía de valor en diferentes culturas. Existen evidencias arqueológicas de las que se deduce que las producciones de vino más antiguas provienen de una extensa área que abarca: Georgia (Europa Oriental) e Irán (Montes Zagros), datando estos comienzos en el periodo que va desde el 8000 al 5000 A.C. Los primeros cultivos de la uva ocurrieron en la edad del bronce en lugares cercanos al Oriente Próximo, Sumeria y Antiguo Egipto alrededor del sexto milenio A.C.

Los vinos destinados al consumo humano como bebida se llaman “vinos de boca”. Los vinos de boca son clasificables en distintas categorías en razón de su función gastronómica: de mesa, de postre y de aperitivo. El diccionario de la Real Academia española, define como vino de mesa “el más común y ligero que se bebe durante la comida, a diferencia del de postre”. Se trata de un concepto gastronómico. El concepto de vino de mesa forma parte de una categoría más amplia: las bebidas de mesa. Escoffier (famoso cocinero gastrónomo francés) considera “*boissons de table*” —bebidas de mesa— la sidra, la perada y el vino. Y entiende que el vino es el que mejor se adapta a todos los temperamentos.

Por lo anterior, en busca de una especialización en donde los consumidores puedan disponer de una selección de vinos para la compra, degustar y conseguir asesoría se ha creado el concepto de Enoteca (del griego "vino" y "bodega"), es un restaurante o local en el que se sirve y se comercializa vino. Existe la posibilidad en algunas enotecas de servirse aperitivos junto con el vino. “La enoteca genuina tiene como objetivo a dar a los clientes la posibilidad de degustar vinos a un precio razonable y posteriormente comprarlos. Pero hoy, las enotecas son restaurante en mayúsculas, que no se conforman con ofrecer pequeños platillos/tapas/raciones para acompañar la degustación de los vinos y sus cartas son tan potentes como la estética que se gastan” (Ballarin, 2013).

San Pedro Sula es una ciudad en crecimiento y el auge de consumo del vino va en aumento por lo que se tiene una idea de inversión de establecer un negocio empresarial de una enoteca en el año 2018. Esta idea surge porque la ciudad cuenta solamente con dos establecimientos de este tipo ubicados en lugares poco conocidos. El enfoque de este concepto es poder satisfacer las exigencias que se presentan en el mercado sampedrano. Hay oportunidades por la falta de opciones que tienen los tomadores de vino al momento de querer tomar un buen vino. Debido a lo anterior este negocio ofrecerá la mayor oferta de vino a la copa en todo San Pedro Sula, sino también un ambiente en el que participe y desarrolle de esa cultura creciente por las bebidas especializadas, logrando una diferenciación por la experiencia que vivirá el cliente al momento de visitar el lugar.

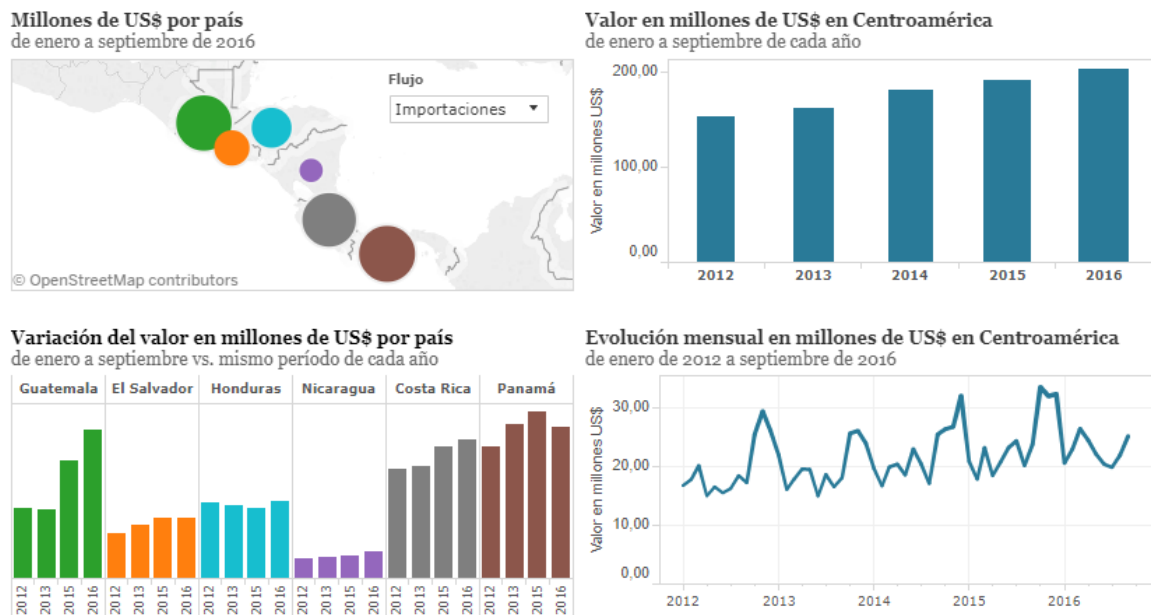
El presente proyecto pretende realizar un estudio de prefactibilidad entre junio y diciembre de 2017 para la apertura de una enoteca en la ciudad que permitirá identificar si este tipo de negocio es rentable o no para establecerlo en el mercado sampedrano. El estudio de prefactibilidad comprende tres estudios a su vez que son estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero, mismos que permitirán tener una idea más clara de la rentabilidad o no de esta idea de negocio.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

El vino se bebe y cada vez tiene más aplicaciones en nuestras vidas. De esta forma, el vino ha ido ganando mercado mundialmente, lo que lleva a realizar un estudio de prefactibilidad para la apertura de una enoteca en San Pedro Sula. Antes de invertir en un negocio como este, es indispensable conocer como se ha ido comportando el consumo del vino en los últimos años,

conocer los hábitos de consumo de sus potenciales clientes, identificar las variables y la factibilidad económica del mismo. La gráfica 1 muestra el incremento que ha tenido las importaciones de las bebidas alcohólicas en los últimos años en Centro América y en Honduras.

El consumo del vino seguirá imparable como bebida saludable sin que se vea afectado por los estudios científicos que dejan en mal lugar el alcohol, los pesticidas usados en los sembradíos de vino y otros. Se bebe menos en los países tradicionales pero se compensa con su incremento en los países de nuevo desarrollo como China, India, el sudeste asiático (excluyendo los países musulmanes), Norteamérica, Sudamérica (Brasil, Argentina, Chile y México como líderes), la Europa del Mediterráneo (que para el declive) y la Europa del Norte (sobre todo Alemania, países nórdicos y Reino Unido) y Rusia. Honduras no se queda atrás, y San Pedro Sula va en un creciente desarrollo, tanto así, que según datos de la municipalidad sampedrana, desde el año 2012 a la fecha se han abierto 228 restaurantes-bar. No hay datos de apertura de enotecas en los últimos cinco años, pero el dato proporcionado por la municipalidad, demuestra que San Pedro Sula tiene un constante crecimiento en los negocios referentes a comida y consumo de bebidas alcohólicas.



**Figura 1. Importaciones de bebidas alcohólicas en Centro América de 2012 a 2016.**

Fuente (centralamericadata.com, 2017)

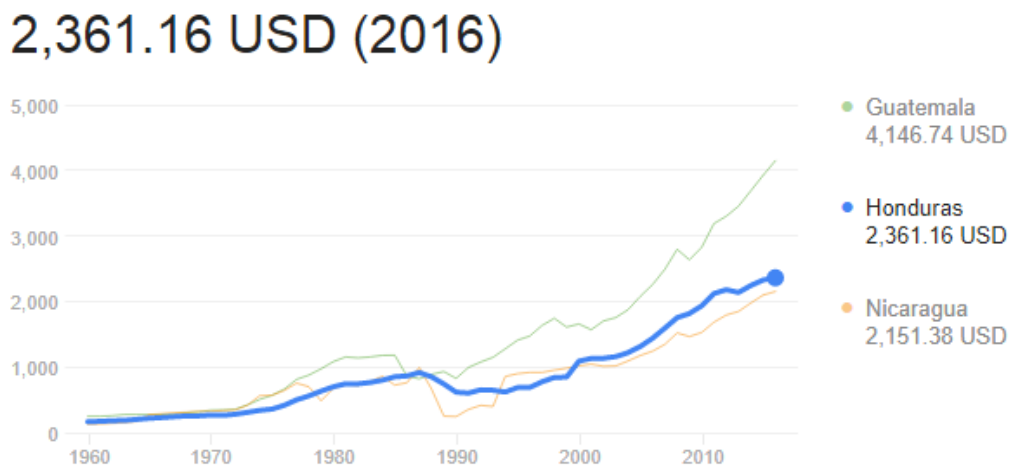
La Figura 1 nos permite observar que Honduras está incrementando las importaciones en el rubro de las bebidas alcohólicas (centralamericadata.com, 2017).

Datos del Banco Mundial (ver Figuras 2 y 3), muestran que el PIB per cápita en Honduras presenta un incremento constante anualmente esto indica que existe la posibilidad de que la población pueda tener la disponibilidad económica para poder visitar la enoteca y gastar en una copa o botella de un buen vino.



**Figura 2. PIB per cápita de Honduras**

Fuente (tradingeconomics.com, 2017)



**Figura 3. PIB per capita de Honduras comparado con Guatemala y Nicaragua**

Fuente (Banco Mundial, 2017)

No existen datos previos de estudios de prefactibilidad o factibilidad para enotecas. Se visitó las bibliotecas de las diferentes universidades en San Pedro Sula buscando esta información o cualquier información acerca del vino en Honduras y no se encontró ningún tipo de estudio acerca de este tema.

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

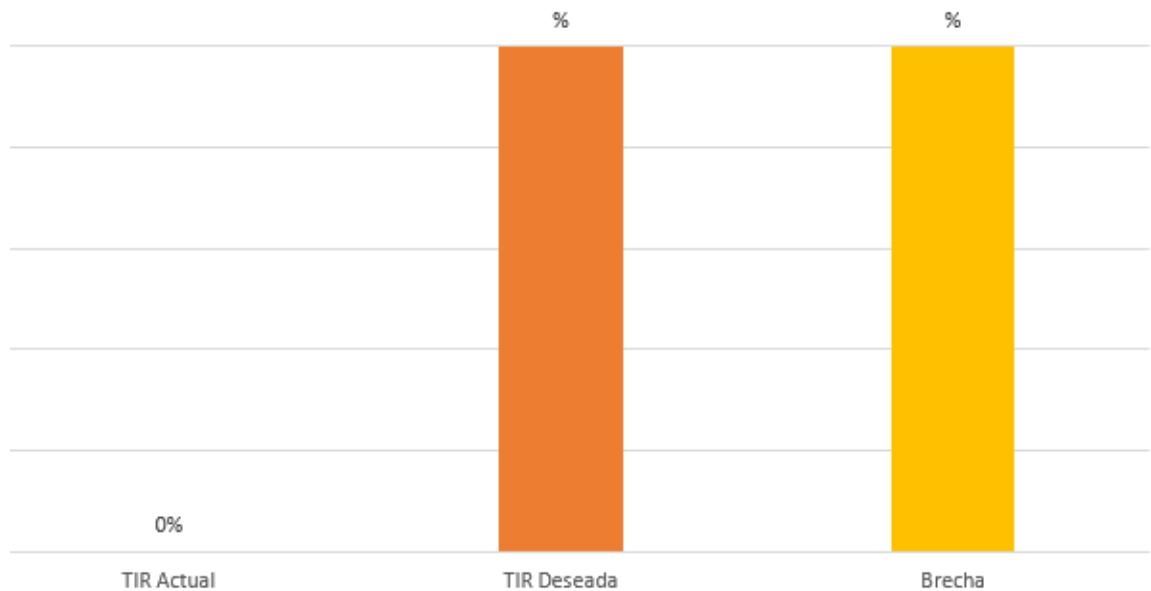
La tendencia mundial hoy en día está enfocada hacia el cambio, la innovación, los nuevos retos, es por esto que las personas cada día se vuelven más críticas y más exigentes a la hora de escoger un sitio de esparcimiento, diversión o distracción. Ya no solo buscan mejores precios sino un mayor valor agregado que les brinde más beneficios y satisfacciones. Además de la exigencia de complacer a una clientela cada vez más demandante de calidad.

#### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

San Pedro Sula cuenta con bares y restaurantes pero no cuenta actualmente con un lugar donde se pueda comprar una botella de vino de calidad y poder disfrutarla en un lugar diseñado exclusivamente para este fin. Existen dos enotecas, pero no hay una tienda especializada en vinos que, como si se tratara de una biblioteca, ofrezca tomar de los anaqueles alguna botella que llame la atención para poder leer todas las características y recomendaciones que de ella se hacen, decidir tomar una copa en la tranquilidad de un lugar agradable y poder acompañarlo de un bocadillo que ayude a exaltar su sabor. El concepto de enoteca utilizado hasta ahora es más parecido a un restaurante que tiene una pequeña cava. Una verdadera enoteca es una tienda de vinos, el principal producto es el vino y no la comida, esta es solo un recurso adicional para poder exaltar el sabor del vino. Se desconoce si San Pedro Sula es el mercado adecuado para hacer la inversión de una enoteca con estas características, por eso la importancia de este estudio donde la principal interrogante es saber si es factible la apertura de un negocio de esta naturaleza que genere una tasa interna de retorno mayor al costo de capital.

La figura 4 refleja de manera gráfica el enunciado del problema donde se observa la brecha que existe entre la situación actual y la deseada, que para términos de estudio de prefactibilidad,

se considera como el costo de capital, o TMAR (tasa mínima atractiva de retorno). Esta brecha se debe superar para dar respuesta positiva a la interrogante sobre la factibilidad del proyecto.



**Figura 4. Brecha entre TIR actual y TIR deseada.**

Fuente: Elaboración propia.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Se carece de evidencia suficiente que indique si la puesta en marcha de una enoteca con las características descritas en la sección anterior generará la utilidad para hacer atractiva la inversión. Actualmente solamente existen en San Pedro Sula dos negocios como este por lo que es imperante preguntarse ¿Qué tan factible es como oportunidad de negocio desde el punto de vista de mercado, técnico y financiero la apertura de una enoteca en la ciudad de San Pedro Sula para el año 2018?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Qué recursos, elementos y condiciones se requieren para esa viabilidad?
2. ¿Quiénes son los clientes?
3. ¿Es rentable invertir en este negocio?
4. ¿Hay competencia, quién es?



5. ¿Qué equipo se necesita para poner en marcha un negocio como este?
6. ¿Qué oportunidades y amenazas se encuentran para este negocio?
7. ¿Qué se le va a ofrecer al cliente?
8. ¿Qué precios está dispuesto a pagar el cliente?
9. ¿Cómo va a ser el servicio?
10. ¿Qué experiencia se espera que viva el cliente al visitar el lugar?
11. ¿Será especializado el recurso humano?
12. ¿Qué capacidad debe tener el local?
13. ¿Cuál es la ubicación ideal para este tipo de negocio?
14. ¿De cuánto es la inversión inicial estimada?
15. ¿En cuánto tiempo se espera recuperar la inversión?
16. ¿Qué regulaciones legales se deben cumplir para poner en marcha este negocio?
17. ¿Qué insumos se necesitan para la operación de este negocio?
18. ¿Cuáles son los ingresos esperados mensualmente?
19. ¿Cuáles son los gastos esperados mensualmente para este negocio?
20. ¿Cuáles son las obligaciones tributarias de este tipo de negocio?
21. ¿De cuánto es la inflación que registra el país?
22. ¿De cuánto es la devaluación que registra el lempira frente al dólar?
23. ¿Cómo se debe planificar la ejecución del proyecto según la metodología de la administración de proyectos conforme al PMBOK?

#### 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los objetivos son acciones propuestas para la investigación. Indican las metas del estudio y marcan el final de la investigación. En efecto, la investigación termina cuando se han cumplido los objetivos. El objetivo, entonces, es el indicador-meta de la investigación e indican el rumbo que debe seguir la misma.

#### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la prefactibilidad de la apertura de una enoteca en la ciudad de San Pedro Sula, Honduras.

#### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un estudio de mercado para determinar valores a futuro, predecir variaciones en la demanda, niveles de crecimiento en las ventas, potencial del mercado a futuro, número de usuarios en un tiempo determinado, comportamiento de la competencia, etc.
2. Realizar un estudio técnico para determinar la infraestructura, los proveedores, los insumos y el personal necesario para el funcionamiento del negocio.
3. Realizar un estudio económico que sirva como base para la evaluación y decisión de inversión.
4. De demostrarse la factibilidad del proyecto, desarrollar el plan del mismo, bajo la metodología del PMBOK, para la apertura de una enoteca en San Pedro Sula. De lo contrario implementar la metodología del PMBOK en un proyecto similar que si sea factible.

#### 1.5 JUSTIFICACIÓN

El vino ya no es solamente parte de la cultura europea, forma también parte de la cultura mundial donde muchos países como Estados Unidos, Argentina, Chile, Nueva Zelanda y otros han ganado mercado y su consumo va creciendo año con año. Honduras a pesar de la poca educación referente a la cultura del vino, no se ha quedado atrás. A pesar que la cerveza es la bebida reinante, el vino se abre camino cada vez más.

La idea de hacer este proyecto está fundamentada en que actualmente existe un inversionista que ha viajado mucho y que ha visitado muchos negocios de este tipo y que está interesado en formular y evaluar la factibilidad de invertir en un negocio de esta naturaleza que pueda ofrecer algo totalmente diferente de lo ofrecido hasta el momento y que se acerque realmente al verdadero concepto de una enoteca como la que hay en los países más desarrollados.

No todas las personas acostumbran a consumir vino y las preferencias del mismo varían según el gusto de cada una. En esta investigación se busca conocer las características de ese mercado y conocer su comportamiento de consumo. Existe un vacío en el mercado sampedrano pues la gran mayoría de bares están orientados a la venta de cerveza, ron, whisky y otras bebidas, pero no vino, y en el caso de ofrecerlo, no ofrecen variedad ni calidad de esta bebida. Todo esto genera una posibilidad de negocio que aún no se ha explorado ni explotado como es debido. Se podría decir que es un mercado virgen que sin un lugar especializado en vinos y su degustación, no se tiene conocimiento de las preferencias del consumidor por lo que un estudio de mercado es necesario para conocer la factibilidad del negocio así como la mejor forma de llegar al mercado meta. Este estudio analizará si existe el suficiente mercado para invertir en un negocio de esta naturaleza y si el mismo será lo suficientemente rentable para sostenerse a lo largo del tiempo.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo se refiere al análisis de la situación actual donde se analiza el macro y micro entorno, seguido del análisis interno. Así mismo, hace énfasis en los datos históricos existentes que afectan positiva o negativamente la realización de la investigación. Se citan las principales fuentes de información consultadas en torno a la investigación, sus aportes y los de otros autores que brindan información igual de importante. El marco teórico amplía la descripción del problema e integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas.

### 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A continuación se presenta en análisis sobre la situación actual y el entorno de la investigación desde un punto de vista global a nivel internacional, regional y local con el objetivo de mostrar un escenario claro de la investigación

#### 2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

El mercado mundial del vino ha sufrido cambios intensos en las últimas décadas tras un fuerte incremento de la competitividad de los países exportadores del hemisferio sur. Su dinamismo y el aumento de la demanda de los nuevos países consumidores han acelerado el proceso de globalización del vino. El fuerte crecimiento que registró la oferta de los nuevos países productores y exportadores de vino, junto al aumento de la demanda mundial, sobre todo de los nuevos países consumidores, aceleró el proceso que viene denominándose como globalización del vino.

Las estadísticas históricas muestran la fuerte concentración de la economía vinícola en los países europeos, mayoritariamente de la Europa meridional. Por ello, se ha mantenido el grupo EuroG4 como el más representativo del Viejo Mundo. El EuroG9 está formado por países con tradición vitivinícola pero no especialmente exportadores, aunque en los últimos tiempos realizan esfuerzos por estar presentes en los mercados de la Unión Europea. Algunos países destacados en la cultura europea del vino provienen de la Europa del este, como Hungría, Rumania y Bulgaria,

y se han integrado al mercado mundial tras sufrir un proceso de privatización de las tierras y de los medios de producción tras la desaparición del antiguo bloque comunista. (Medina, 2014)

Para el Nuevo Mundo, el grupo más representativo es el que se refiere a los principales países productores y exportadores, como Estados Unidos, Argentina, Australia, Sudáfrica, Chile y Nueva Zelanda. Sin embargo, hemos agrupado el conjunto de latinoamericanos (LAC) diferenciándolo del bloque con carácter más anglosajón (ACNSU), que incorpora a Canadá, y segregando del primero a los cuatro más dinámicos junto con México y Perú (G6LA), que también realizan importantes esfuerzos vitivinícolas en los últimos años.

**Tabla 1. Clasificación de los principales países productores en grandes regiones vitivinícolas.**

<i>LAC<sup>a</sup></i>	<i>Nuevo Mundo ACNSU</i>	<i>G6LA</i>	<i>EuroG13</i>	<i>Viejo Mundo EuroG9</i>	<i>EuroG4</i>
Argentina	Australia	Argentina	Austria	Austria	Francia
Bolivia	Canadá	Brasil	Bélgica	Bélgica	Italia
Brasil	Nueva Zelanda	Chile	Bulgaria	Bulgaria	Portugal
Chile	Sudáfrica	México	Francia	Alemania	España
Colombia	Estados Unidos	Perú	Alemania	Grecia	
Cuba		Uruguay	Grecia	Hungría	
Ecuador			Hungría	Luxemburgo	
Guatemala			Italia	Rumania	
Honduras			Luxemburgo	Suiza	
México			Portugal		
Paraguay			Rumania		
Perú			España		
Uruguay			Suiza		
Venezuela					

<sup>a</sup> Latinoamérica y Caribe.

Fuente (Medina, 2014)

Los cambios protagonizados en la industria vinícola han sido calificados de verdadera "revolución enológica", manifiesta sobre todo en los países productores más tradicionales, y se han interpretado como una respuesta a los desafíos de la globalización del vino. Históricamente domiciliada casi por completo en los cuatro países de la Europa mediterránea (Francia, Italia,

España y Portugal), la industria vinícola se ha extendido en todo el mundo y adquiere ahora renombre en Estados Unidos, Australia, Argentina, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Chile y recientemente en China (quinta mayor productora mundial en 2012). Mientras la industria del Viejo Mundo se había caracterizado por el predominio de las pequeñas bodegas y cooperativas, la del Nuevo Mundo mostró una estructura organizativa muy competitiva, dominada por grandes firmas empresariales que adquirieron protagonismo en la década de 1990. Desde entonces los viejos productores pierden cuota de mercado frente a los nuevos productores, más adaptativos a las condiciones de la demanda y a los mercados más flexibles, con menos rigidez institucional.

**Tabla 2. Clasificación de los países consumidores de vino.**

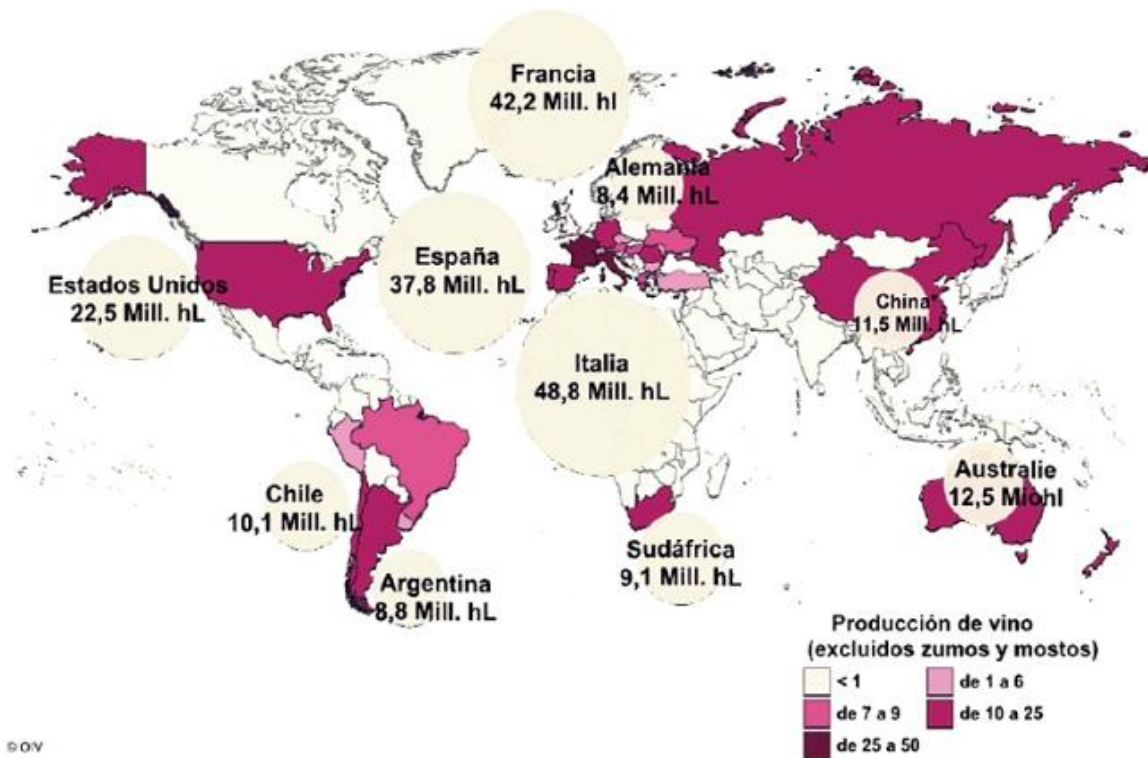
<b>País</b>	<b>Mill. litros 2015</b>	<b>Var. 15/14</b>
EE.UU.	3.100	+1,0%
Francia	2.720	-1,2%
Italia	2.050	+0,3%
Alemania	2.050	+1,1%
China	1.600	+3,2%
Reino Unido	1.290	+2,4%
Argentina	1.030	+3,2%
España	1.000	+1,3%
Rusia	890	-7,0%
Australia	540	-1,0%

Fuente: (vinetur.com, 2016)

La Organización Internacional de la Viña y el Vino presentó el 18 de abril en su sede de París el último informe anual de producción vitivinícola, el balance de la cosecha y la situación del mercado y los intercambios internacionales en 2015.

El consumo mundial de vinos en 2015 se ha evaluado en 240 Millones de hectolitros (24,000 millones de litros), lo que implica un leve aumento (+ 0,9 Mill. hl) con respecto al año anterior, y una tendencia estable desde 2008.

Estados Unidos, con 31 millones de hectolitros, confirma un año más su primer puesto como el mayor consumidor mundial de vino en el mundo. Italia con 20.4 millones de hl y España 10 millones de hl, mantienen un consumo estable. El crecimiento del nivel de consumo en China, Alemania, Reino Unido y Argentina aumentó ligeramente. En Francia, Australia y sobre todo en Rusia caen el consumo de vino anual.



**Figura 5. Países con mayor producción de vino a nivel mundial en 2016.**

Fuente (vinetur.com, 2016)

La producción mundial de vino en 2016 se estima en 259 Mill. hL, una disminución del 5 % con respecto a 2015. La Figura 6 muestra los países líderes en la producción mundial de vino. Una producción de 2016 entre las más escasas de los últimos 20 años, pero con situaciones de marcado contraste, debido a los eventos climáticos Italia (48,8 Mill. hL) confirma su puesto de primer productor mundial, seguida por Francia (41,9 Mill. hL), y por España (37,8 Mill. hL). Tras dos malas cosechas, Rumanía (4,8 Mill. hL) vuelve a un buen nivel de producción. El nivel de producción todavía sigue siendo elevado en Estados Unidos (22,5 Mill. hL). En América del Sur,

las producciones disminuyen notablemente en Argentina (8,8 Mill. hL), en Chile (10,1 Mill. hL) y en Brasil (1,4 Mill. hL). Las producciones de Australia (12,5 Mill. hL) y Nueva Zelanda (3,1 Mill. hL) se encuentran en aumento. La producción mundial de vino, excluidos zumos y mostos, alcanzaría los 259,4 millones de hectolitros, una disminución del 5 % con respecto a 2015, lo que la sitúa entre las tres más escasas producciones desde el año 2000, según las primeras estimaciones de la OIV (vinetur.com, 2016)

#### 2.1.1.1 ASIA

En la última década, Hong Kong y China han pasado a jugar un rol mucho más importante en el mercado de vino del mundo, mientras que las importaciones de vino fino del Sudeste de Asia continúan creciendo de manera constante. Esta investigación del Wine Economics Research Centre de la Universidad de Adelaide, Australia, revisa la evolución reciente a la luz de la teoría de la ventaja comparativa y llega a la conclusión de que China va a continuar siendo, por lejos, el jugador más dominante en Asia. Además, destaca que cambiará el mercado mundial de vinos de manera espectacular, al igual que lo ha venido haciendo y lo seguirá haciendo con otros tantos productos.

El Sudeste Asiático es la subregión más poblada del continente asiático, ya que en él habitan más de 550 millones de personas, el cual representa un 70% del total de la población de Asia. Esta subregión asiática sin tomar en cuenta China ni India, abarca desde Indochina incluyendo las islas entre Asia y Oceanía, algunos de estos países son: Filipinas, Indonesia, Malasia, Singapur y Tailandia, los cuales forman parte de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ANSA) o por sus siglas en inglés ASEAN. Estos países cuentan con una de las tasas de crecimiento más altas en el consumo de vinos. Se ha ido generando un cambio en los gustos de los consumidores asiáticos hacia una occidentalización, el que abre una importante oportunidad para exportadores chilenos, especialmente para el sector vitivinicultor.



#### 2.1.1.1.1 CHINA

El sector del vino en China es todavía relativamente pequeño en comparación a su población pero ofrece un alto potencial de crecimiento, asociado al desarrollo de las clases medias, el aumento de la renta per cápita y el proceso de urbanización y sofisticación en los patrones de consumo. A pesar de que China es ya el quinto consumidor de vino del mundo, el consumo per cápita aún es muy bajo y el funcionamiento del mercado no responde aún a los patrones propios de un sector maduro e informado sobre precios, variedades y calidades.

La popularidad del vino está aumentando y bodegas de todo el mundo tratan de vender sus productos en este país, sobre todo en las áreas de influencia de las grandes ciudades como Pekín, Shanghai, Shenzhen o Cantón. Todo esto hace que el mercado sea altamente competitivo y solo apto para aquellas empresas ya con experiencia exportadora consistente y recursos para desarrollar estrategias a largo plazo.

El vino de producción local es predominantemente tinto, barato, de baja calidad, comercializado por las grandes marcas chinas a través de estrategias de marketing agresivo que les permiten gozar de una cuota de mercado dominante a nivel local. El vino importado en el mercado chino tiene un precio notablemente superior al de otros países productores. Su precio y calidad son generalmente superiores a los de producción nacional. Como estimación, el precio de una botella en un lineal minorista chino duplica o triplica al de esa misma botella en una tienda en España. El precio del vino importado en hostelería suele multiplicarse por 7 o por 8 respecto a su precio en bodega. Esto se debe no solo a la incidencia de los aranceles, impuestos y elevados costes logísticos, sino también a la percepción de los vinos importados como un producto de lujo. Sin embargo, debido a los recientes cambios que se están produciendo en el mercado, se observa una progresiva reducción del precio del vino, generando oportunidades para los países que venden vinos con buena relación calidad-precio (Pérez, 2015).

#### 2.1.1.1.2 JAPÓN

Como punto de partida hay que considerar que el vino no es una bebida ‘tradicional’ en el país, por lo que su cuota de mercado es reducida en comparación con otras bebidas alcohólicas locales o con productos más populares como la cerveza. Aun así, la tendencia de consumo entre los japoneses continúa al alza.

El mercado del vino está en crecimiento desde la época de los 70, y alcanzó un auge de consumo en los años 97 y 98. Desde entonces, las importaciones parecieron estancarse, llegando a sufrir descensos en los años 2006 y 2007, en un periodo que se extendió hasta el año 2010. A partir de este año, las importaciones de vino en Japón han vuelto a experimentar un notable crecimiento, llegándose incluso en 2015 al nivel más alto conseguido desde 1998 (Suárez, 2017).

Parece que el consumo de vino en Japón está comenzando a ganar protagonismo entre los consumidores locales, ya que la mayoría de los restaurantes comienzan a ofrecer regularmente tanto vino tinto como blanco en sus cartas y cada vez ocupan más espacio en los lineales de los supermercados, que son lo que venden los vinos más baratos (con un precio aproximado de 1.000 yenes, alrededor de 7,5 euros). Sin embargo, el porcentaje del vino en el consumo total de bebidas alcohólicas en Japón sólo representa el 3,8%, según datos ofrecidos por la Agencia Nacional de Impuestos de Japón (qcom.es, 2017).

#### 2.1.1.1.3 FILIPINAS

El mercado del vino en Filipinas ofrece grandes expectativas para el sector vitivinícola aunque el tamaño del mercado sea aun relativamente pequeño. En 2015, el consumo del vino se situó próximo a los 16 millones de litros, alcanzando un valor de más de 250 millones de euros. El sector del vino se encuentra en clara fase de crecimiento: el valor del consumo ha aumentado casi un 60% en los últimos cinco años y se espera que continúe creciendo a un ritmo medio del 48% hasta alcanzar los 330 millones de euros al año en 2020. El interés creciente de los filipinos por el mundo del vino, el atractivo de los productos importado para el consumidor, el aumento del poder adquisitivo y una población joven, abierta a probar nuevos productos, son algunos de los factores

que hacen del mercado filipino un destino de exportación muy atractivo para bodegas de todo el mundo (Vega, 2016).

#### 2.1.1.1.4 MALASIA

El consumidor malasio ha desarrollado un notable interés por los vinos del Nuevo Mundo, su exposición a diferentes variedades y su apreciación por las marcas disponibles en su mercado. Además, se ha visto incrementado por las relaciones y estadías del consumidor malasio en el extranjero. Malasia continúa ofreciendo muy buenas oportunidades para los vinos, incluidos los espumosos. Pese a ser un país mayoritariamente musulmán, las estadísticas de consumo de vino revelan un crecimiento progresivo, muy considerable y un futuro alentador. El consumidor malasio ha desarrollado un notable interés por los vinos del Nuevo Mundo, su exposición a diferentes variedades de vino y su apreciación por las diferentes marcas disponibles. Este interés ha sido incrementado por las relaciones y estancias del consumidor malasio en el extranjero (estudios, turismo, negocios, etc.). La demanda de vino se espera que crezca incluso por encima de otras bebidas alcohólicas, debido fundamentalmente a la percepción de esta bebida como beneficiosa para la salud y a la creciente accesibilidad por gran parte de la población.

El consumidor malasio continúa su aprendizaje, mejorando su educación con respecto al vino, poniendo más atención respecto a qué tipo de vino complementa ciertos platos y optando por ciertas variedades que acompañan mejor la cocina asiática. Además los consumidores buscan vinos que ofrezcan precios asequibles, lo que explica la popularidad de los vinos procedentes del Nuevo Mundo ([argentinewines.com](http://argentinewines.com), 2010).

#### 2.1.1.1.5 SINGAPUR

El mercado del vino en Singapur, un muy importante centro de negocios en el sudeste asiático, posee unas características especiales: por ser un país no productor, tiene una gran dependencia del comercio exterior. No obstante, no todo el vino importado es para consumo interno, sino que gran parte de su volumen se reexporta a otros países de la zona como Malasia e

Indonesia. Singapur importa vino de numerosos orígenes, siendo los más importantes Australia, Chile, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Sudáfrica, y Francia en especial (Heranz, 2017).

El mercado del vino en este país ha estado creciendo a un buen ritmo durante los últimos años. Según estimaciones de la OCDE, Eurostat y Euromonitor, se espera que el gasto del vino siga aumentando en mayor proporción que el resto de las bebidas alcohólicas, a una tasa del 3,9% hasta 2020.

#### 2.1.1.1.6 TAILANDIA

La industria vinícola tailandesa se encuentra aún en fase de desarrollo, aunque dadas las condiciones climatológicas y los pobres rendimientos de la industria, no se espera que llegue a una fase avanzada. La producción de vino en Tailandia es reducida, y está destinada a la exportación a países vecinos como Myanmar, mientras que los consumidores tailandeses prefieren los vinos producidos por países de mayor tradición vinícola. (Molina L. M., 2016)

A pesar de la producción reducida, Tailandia también importa zumos de uva y concentrados, para posteriormente mezclarlos y elaborar vino de forma local, y, de esta forma, evitar el pago del arancel que supone importar vino ya elaborado. En cuanto al comercio exterior, es importante destacar que los principales países proveedores de vino en Tailandia son: Francia, Australia, Estados Unidos, Chile, Sudáfrica e Italia.

#### 2.1.1.2 EUROPA

Europa supone el grueso de la producción mundial de vino. Sigue siendo el gran productor de vino y exportador del mundo con Francia, Italia, España, Portugal y Alemania a la cabeza. El consumo del vino es una tradición que se ha esparcido entre Europa. A la fecha se mantiene como costumbre incluir un trago de vino tanto en comidas como en reuniones.

Estudios recientes señalan que entre los principales países consumidores de vino se encuentra El Vaticano. Croacia, Francia y Portugal le siguen entre los primeros lugares. Con solo

800 habitantes y 0,44 kilómetros cuadrados, el Vaticano ostenta dos títulos extremos: el de estado independiente más pequeño del mundo y el de país con mayor tasa de consumo de vino del mundo. Según un estudio elaborado por el Instituto del vino de California y la Organización Internacional de la Viña y el Vino (con sede en París), el gasto anual del Vaticano asciende a 45.000 litros de vino. Cada uno de los habitantes que pueblan el Vaticano ingiere 54 litros anuales por cabeza, lo que hace una media de 4,5 litros al mes. Los datos se han obtenido en base a la totalidad del vino que se compra e importa anualmente en cada país (Navas, 2016).

#### 2.1.1.2.1 FRANCIA

Francia es un mercado de referencia a nivel mundial en el sector del vino. Es el segundo mayor productor de vino del mundo, con una producción estimada de 46,9 millones de hectolitros en 2016. Además de ser uno de los pilares fundamentales del sector vitivinícola mundial, junto con Italia y España, Francia es el tercer exportador mundial de vino en términos de cantidad y el primero en términos de valor, Su balanza en materia de vino es superavitaria y, aunque cada vez se exporte menos cantidad de vino, su valor mantiene una tendencia alcista.

En Francia, el 83% de la población son consumidores de vino. Al observar el consumo diferenciando de los vinos según su denominación, el mayor porcentaje comercial radica en los vinos con denominación de origen protegida, siendo los vinos sin ningún tipo de denominación de origen los menos demandados. Como en muchos países, se consume menos que antes pero de mayor calidad (Martín, 2017)

#### 2.1.1.2.2 ITALIA

Italia se posiciona como el primer productor mundial de vino con una producción estimada en 48,9 millones de hectolitros, según la Organización Internacional del Vino (OIV). Con esta cifra Italia consigue superar a Francia. Italia es, junto con Francia y España, uno de los pilares básicos en el sector vitivinícola mundial.

En cuanto al consumo, cabe decir que Italia es el tercer país consumidor de vino mundial. La demanda de vino por parte de los italianos es equivalente al 9% total mundial. El instituto de investigación IRI ha elaborado un estudio sobre los datos del mercado del vino en el 2015. Las ventas de botellas de 75cl aumentaron un 2.8% en volumen y un 4% en valor, respecto al 2014. Las botellas de 75 cl de denominación de origen crecieron un 1,9% en volumen y un 3,8% en valor. Después de años de estancamiento, se registra un crecimiento de las ventas de vino en las estanterías de la gran distribución.

Según el IRI, el aumento es doblemente positivo porque no ha sido consecuencia de un incremento de las promociones, ni de una caída de los precios. De hecho, la presión promocional se mantiene en niveles altos pero inalterables respecto al año anterior, mientras los precios están en aumento. Los vinos de denominación de origen, por ejemplo, han aumentado los precios de media un 1,9%. El crecimiento contemporáneo de volúmenes y valores presenta un panorama positivo para los próximos años (Peñaranda, 2016).

#### 2.1.1.2.3 ESPAÑA

Según el informe elaborado por EAE Business School, España es el tercer productor mundial de vino, con 37,8 millones de hectolitros producidos en 2016, un incremento del 2% respecto a la producción del año anterior, y el único país de los tres primeros productores que consigue incrementar dicha producción en el último año. En España hay 4.059 empresas dedicadas a la producción de vino. A nivel de consumo, España se sitúa en 2016 en la novena posición del ranking mundial en volumen, con 766,7 millones de litros consumidos, y en la décima en valor de mercado, con 8.168,8 millones de euros. El consumo en los hogares españoles de vino nacional se mantiene alrededor de los 500 millones de euros anuales los últimos ocho años, con variaciones que no superan el 5% interanual.

España sigue consolidada como la principal potencia exportadora de vino a nivel mundial, con 2.400 millones de litros en el año 2015 (último dato registrado), un 9% más que el año anterior, y por encima de Italia y Francia, con 2.000 y 1.400 millones de litros respectivamente. Este posicionamiento se debe principalmente a una estrategia de competitividad por precios, donde la

oferta por litros en términos económicos es muy inferior a los que ofrece la competencia. Dicho precio en 2015 se mantuvo en 1,1€/Lit, frente a los 4,1€/litro de Francia o los 3,8 € de Italia (Hierro, 2017).

#### 2.1.1.2.4 PORTUGAL

La producción de vino en Portugal se ha ido reduciendo durante los últimos años, según datos de Eurostat. No obstante, el Instituto de Estadística portugués muestra que, a pesar de que la producción en volumen haya descendido, las ventas del vino producido en la industria han aumentado en un 5,62%.

Se prevé una mejora de la economía portuguesa y un crecimiento del sector del vino acorde a este crecimiento. Este crecimiento del sector vinícola se prepara para ser lento, principalmente por la competición a la que se enfrenta respecto a otras bebidas alcohólicas. Se espera que muchos consumidores, específicamente jóvenes y mujeres muestren un aumento en la preferencia por bebidas con menor graduación alcohólica, como la cerveza o la sidra. El desafío para los productores de vino se encuentra precisamente en atraer a los consumidores más jóvenes, de entre 18 y 30 años (Sanchez, 2016).

#### 2.1.1.2.5 ALEMANIA

Un estudio realizado por la consultora Nielsen sobre el comportamiento de la venta de vino en el retail alemán, muestra una tendencia al aumento de las ventas en casi todos los canales de distribución, a excepción de los supermercados tradicionales y Cash and Carry.

Alemania no solo es un país productor, exportador e importador, sino que también es un gran consumidor de vino. En términos totales ocupa el cuarto puesto en el ranking de los principales consumidores del mundo. Comparando este consumo per cápita de vino con otras bebidas se observa que ha ido creciendo lentamente en los últimos 15 años de forma estable, al contrario que otro tipo de bebidas alcohólicas como los espirituosos o la cerveza en gran retroceso en este mismo periodo.

Alemania es el tercer país importador del mundo, por lo que todos los grandes viticultores del mundo tienen interés en estar presentes en él. Sin embargo, se trata de un mercado saturado en el que inicialmente no es fácil introducirse y para ello es necesario conocer bien el canal y el segmento de mercado al que se quiere dirigir la oferta. Es un mercado con pocas barreras arancelarias y técnicas, no ya solo a productos provenientes de la Unión Europea, sino también a productos de países del resto del mundo. Dicho de otro modo, en Alemania se encuentra disponible la oferta mundial de vinos (Campean, 2014).

#### 2.1.1.2.6 REINO UNIDO

Reino Unido es uno de los mercados de referencia a nivel mundial en el sector vinícola. Este es el segundo país que más vino importó en 2015 del mundo tanto en valor como en volumen creciendo dichas importaciones un 7.7% en términos de valor y un 0.5% en volumen. Según la Organización Internacional de la Viña y el Vino, actualmente se sitúa en la sexta posición en el ranking de países consumidores experimentando un ligero crecimiento respecto al año anterior del 0.3%. Viticultores de todo el mundo lo perciben como un mercado atractivo y creador de tendencias en el que estar presente supone, en ocasiones, una puerta de entrada hacia otros países. Cabe destacar que Reino Unido es uno de los países que menos vino produce en Europa.

El mercado británico se está convirtiendo en un mercado de valor, más sofisticado, en el que se consume menos vino barato y más vino de calidad. Esto se ve reflejado en los datos de ventas tanto en el canal off trade, como el on trade y en el aumento del precio medio de una botella de vino en Reino Unido a las 5,40 libras esterlinas. Además están obteniendo muy buenos resultados en el sector del vino vendiendo buenos vinos a interesantes precios y forzando a las grandes cadenas detallistas a cambiar su estrategia de venta de vino (Pablo, 2016)

#### 2.1.1.3 SUDÁFRICA

Sudáfrica cuenta con una larga tradición en la producción del vino. Los primeros vinos sudafricanos datan de 1659 en la región de Constantia. Sin embargo, el “despegue” del sector a nivel internacional no se producirá hasta la década de los “noventa”, cuando se llega el final del



apartheid y terminan las restricciones a las exportaciones de los productos sudafricanos. Desde entonces hasta ahora, el sector del vino en Sudáfrica ha experimentado un gran avance, tanto en la cantidad de producción y venta, como en la sofisticación en su elaboración y calidad (Mora A. d., 2010).

Sudáfrica es el séptimo país productor de vino en el mundo con, aproximadamente, el 3% de la producción mundial, unos 100 millones de botellas al año: pero sólo se sitúa en la posición 33 en términos de consumo, unos 8 litros per cápita, mientras que en el Reino Unido es de 23 litros per cápita, en Francia es 45 litros, y en España es de 28 litros.

El Reino Unido es el principal mercado de los vinos sudafricanos. Igualmente, Sudáfrica es el 4º proveedor más importante de vino en el Reino Unido, y sigue subiendo puestos. Los vinos de Sudáfrica aparecen cada vez más en los principales minoristas del Reino Unido (comerbeber.com, n.d.).

#### 2.1.1.4 AUSTRALIA

La industria vitivinícola australiana se ha consolidado a lo largo de los últimos años tanto a nivel nacional como internacional. En la última década Australia ha jugado un papel destacado en el mercado mundial del vino, han logrado un alto posicionamiento y endureciendo aún más la competencia mundial. De hecho, este país ha desarrollado estrategias que apuntan a convertirlo en un líder global indiscutible en producción vitivinícola. Actualmente Australia es el quinto mayor productor de vino del mundo según la revista digital Vinetur y este sector destaca por su importancia dentro de la economía australiana. Australia se ubica actualmente como el cuarto mayor exportador de vino (Cano, 2017).

Australia es el primer país consumidor de alcohol fuera de Europa, incluso por delante de los Estados Unidos. El consumo de vinos ha venido aumentando con los años -en 2005 se consumían 25 litros per cápita y en 2008 ya se sobrepasaban los 28 litros per cápita, con Pinot Noir y Shiraz como los varietales más consumidos- en detrimento de la cerveza, aunque ésta sigue consumiéndose en mayor cantidad. Este aumento se debe, básicamente, a la promoción llevada a cabo por el Gobierno a favor del vino y al esfuerzo realizado por los productores. Según las

estimaciones de IBISWorld Australia, el consumo de vino se habría incrementado hasta los 31,6 litros per cápita en 2013.

#### 2.1.1.5 NUEVA ZELANDA

El mercado del vino en Nueva Zelanda ha multiplicado por dos su facturación en los últimos diez años, con un crecimiento anual medio de 8,4%. Como síntoma del buen estado del sector, tan solo en el último año la producción aumentó en 33.75%, lo cual se acompañó con un incremento paralelo de importaciones y exportaciones en un 7.89% y 1.91% respectivamente (Méndez, 2017)

En cuanto a los hábitos de consumo, el consumidor de Nueva Zelanda adquiere vino principalmente como una bebida social que puede compartir con amigos después del trabajo. Secundariamente, se consume en restaurantes y hogares como acompañamiento de la comida. Los consumidores más representativos son las mujeres de mediana edad, que prefieren los vinos blancos afrutados y los rosados secos, frente a los hombres que se identifican con vinos tintos fuertes y con cuerpo.

#### 2.1.1.6 NORTEAMÉRICA

##### 2.1.1.6.1 ESTADOS UNIDOS

En 2015, el consumo del vino en EE.UU. ha aumentado en los últimos diez años de forma constante a un ritmo en torno al 3% anual, con una desaceleración en 2008 y 2009 (tasas del orden del 1%). Los datos para 2012 revelaron una ligera desaceleración, con un crecimiento del 1,9%, frente al 3,5% alcanzado en 2011. La crisis y una economía aún débil continúan entorpeciendo el crecimiento.

Aunque EE.UU. es el mayor consumidor por volumen, pasa al decimotercer puesto en consumo per cápita (9 litros por habitante en 2016), cayendo 3 puestos desde 2009. Es un mercado relativamente joven y la cultura del vino para el norteamericano medio aún es nueva. No es un

elemento básico en la dieta, ni habitual en las comidas, como en los países mediterráneos, sino que se asocia a un acontecimiento especial o, al menos, a algo que escape de la rutina diaria. Las dos terceras partes del vino consumido en este país son de origen nacional.

Aunque el mercado está dominado por los vinos nacionales, los vinos franceses e italianos están ampliamente introducidos desde hace años. Asimismo, destaca el fuerte crecimiento de la importación de vinos australianos, argentinos y chilenos en los últimos años, que han situado a Australia, Chile y Argentina como el segundo, tercer y cuarto país por el volumen (Pérez M. C., 2016).

#### 2.1.1.6.2 CANADÁ

El mercado del vino en Canadá no ha dejado de crecer en los últimos años y todavía cuenta con un gran potencial de crecimiento. La oferta de vino proviene mayoritariamente de la importación, que representa en torno al 70% del mercado, ya que la producción vitivinícola canadiense no alcanza para abastecer la demanda. Así, la importación total de vino en 2014 ha superado los 2.100 millones de CAD, continuando con la tendencia creciente de los últimos años, tanto en valor como en volumen.

En cuanto a la procedencia de dichas importaciones, destaca en primer lugar Estados Unidos, seguido de Francia e Italia. España ocupa la cuarta posición, tras Australia, superando los 116 millones de CAD tras haberse incrementado las importaciones de vino español en un 44,45% en los últimos cinco años. España cuenta con una cuota de importación del 5,44%.

El etiquetado y la presentación del vino son extremadamente importantes en este mercado. Es destacable que la bodega se esfuerce en que el producto sea atractivo e incite a la compra, ya que el vino español no se encuentra en los lineales más atractivos. La presentación es importante en dos aspectos: el estético y su contenido informativo. Hablar sobre el varietal y los potenciales maridajes del vino son detalles muy apreciados por los consumidores. Para los consumidores de la zona anglófona principalmente, lo más importante es la variedad de la uva, por lo que la dificultad añadida para los vinos españoles es que algunas variedades son poco conocidas e incluso difíciles de pronunciar (Delgado, 2016).

### 2.1.1.6.3 MÉXICO

México es un país relativamente “pequeño” en cuanto al consumo de vino, ya que el consumo anual per cápita se encuentra cercano a los 750 ml, mientras que otros países como el Vaticano, se consume cerca de los 60 litros por persona; y en países como Argentina, España, Francia o Italia, el consumo oscila entre los 20 a 45 litros per cápita. Aun así el consumo total de botellas de vino en México está cerca de las 130 millones de botellas de 750 ml.

Dentro del consumo del vino en México, los vinos importados tienen una mayor penetración dentro del mercado, ya que aproximadamente el 69 por ciento del consumo del vino es importado. Sin embargo, para sorpresa de muchos, el vino mexicano está creciendo a doble dígito de forma anual, por arriba del vino importado.

En los últimos años la cultura del vino ha venido evolucionando en varios sentidos: más gente está interesada en el vino y sus beneficios, el consumo de vino que anteriormente se identificaba con personas mayores, ahora penetra hasta los jóvenes quienes gustan de una botella de vino para cenar o pasar un rato agradable con su pareja y amigos.

Anteriormente, el vino se percibía como un lujo al alcance de ciertos estratos sociales. Ahora el mercado del vino en México ha permitido que todo el público interesado en el vino pueda conocerlo y disfrutarlo, con distintas opciones de precio y variedad para todos los bolsillos y gustos. El mundo del vino está en evolución constante y los consumidores buscan tener experiencias alrededor del vino, así que es tarea de todos fomentar esta cultura disfrutando momentos realmente agradables en cualquier circunstancia, con compañeros, la familia, amigos y nuestra pareja con una buena copa de vino (Gomez, 2016).

### 2.1.1.7 LATINOAMÉRICA

Al mirar el panorama global del vino en América Latina, este se ve con claros y oscuros. En algunos países su consumo y desarrollo posee un alza considerable, pero desde una base muy pequeña; mientras que en otros, el consumo ha ido cayendo y algunos consumidores han cambiado

sus preferencias afectando a esta bebida. Las variables económicas también han pesado sobre el producto.

En el panorama auspicioso, se encuentra Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Guatemala, y Costa Rica, países donde el vino ha ido ganando terreno entre los consumidores, dado que en 2012 registró un alza y desarrollo en dichos mercados.

#### 2.1.1.7.1 ARGENTINA

En 26 años el vino argentino perdió casi la mitad de su mercado interno. 2016 cerró con el consumo de vinos en volumen más bajo en la historia. En total se vendieron 104 millones de cajas, esto es 10 millones menos que en 2015. En los últimos 26 años el mercado interno de vinos (que hoy representa el 75% del negocio, ya que la exportación solo cubre un 25% del total) cayó un 45%. En 26 años las ventas de vinos en todas sus categorías al mercado interno casi se redujeron a la mitad (devinosyvides.com.ar, 2017).

"Cae el consumo de todas las bebidas. Pero nuestra situación es muy complicada. Tenemos un segundo año con baja producción, alto costo de la uva y una situación difícil del consumidor. Estamos muy preocupados y trabajamos en planes de competitividad para poder bajar los costos", explicó Sergio Villanueva, gerente de la Unión Vitivinícola Argentina (UVA).

"No hubo caídas tan abruptas en más de 20 años por lo menos, en períodos de tiempo tan cortos. Preocupa mucho, esperábamos un rebote este año, pero lamentablemente vemos que aún no encontramos un piso, seguimos cayendo. Trabajamos para encontrar algún mecanismo que aumente la competitividad en el mercado interno; la macroeconomía no está bien, el consumo masivo muy complicado, los consumidores no tienen dinero, está muy difícil. Y también hay que mejorar la competitividad de cara a las exportaciones, es fácil caer pero difícil recuperar mercados", destacó Carlos Fiochetta, gerente General de la Coviari (cronista.com, 2017).

#### 2.1.1.7.2 BRASIL

La República Federal de Brasil, dividida en 26 estados y el Distrito Federal de Brasilia, tiene una población de 204 millones de habitantes, lo que lo convierte en el mercado más grande de América del Sur, con aproximadamente la mitad de la población total de esta. El mayor núcleo poblacional se encuentra en la región Sureste con un 42% del total de esta. La mayor concentración se da en el estado de Sao Paulo con más de 40 millones de habitantes, especialmente en el área metropolitana de Sao Paulo, que con 22 millones de habitantes suele considerarse la tercera mayor urbe del mundo.

Las pautas de consumo de vino en Brasil difieren de estado a estado, si bien la media de consumo per cápita del país se coloca cercana a los dos litros, no todos los estados consumen vino por igual, Si bien en estados del norte ese consumo no llega a un litro per cápita, en estados como Rio de Janeiro, mas turísticos o con más tradición, este puede alcanzar 4,8 litros per cápita. La mayor parte del vino se compra en establecimientos con hipermercados y supermercados para un consumo posterior en casa. Gracias a la mejora paulatina de la capacidad económica de los brasileños una mejoría de la cultura del vino se ha podido apreciar un incremento en el precio medio del litro (Jiménez, 2016)

#### 2.1.1.7.3 COLOMBIA

Las más recientes cifras que entregó el presidente del Grupo Éxito, Carlos Mario Giraldo, a LR evidencian que en Colombia el consumo de vino en cinco años ha logrado pasar de 400 mililitros anuales a cerca de 750 mililitros. A pesar de que aún las cifras son bajas, al compararlas con potencial mundiales, la empresa ve esta ventana como un potencial de crecimiento en la categoría (Guevara, 2017).

Entre las cepas que prefieren los consumidores colombianos, están el Carmenere, Malbec, Merlot, Sauvignon blanc. En los dos últimos años, se ha destacado principalmente consumo de vinos espumantes y Rosé.

En los últimos años, ha aparecido una incipiente cultura de consumo de vinos. Sin embargo, el consumidor colombiano sólo adquiere el producto para consumirlo en ocasiones especiales, por lo que aún no se percibe el vino como un producto de consumo diario o acompañando las comidas (en Colombia son acompañadas de jugos o de bebidas gaseosas) (Ardilla, 2015).

#### 2.1.1.7.4 CHILE

La gerente de Mercado Nacional de Vinos de Chile, Elizabeth Díaz, reveló que el consumo de vino en Chile alcanzó los 14 litros per cápita en 2016. "Hoy el vino se incorpora en mayor medida a mujeres y jóvenes, lo que era parte de la estrategia 2020 presentada en 2015, y que ya está mostrando resultados", destacó la ejecutiva. Díaz también valoró el aumento del consumo de vinos súper finos, uno de los objetivos de la campaña. Además, recalcó los positivos efectos de la campaña "Nos gusta el vino", implementada en 2015 y cuyo foco está puesto en la generación milenial.

Según una proyección de Euromonitor hacia 2021, el consumo de vinos seguirá en aumento. La compañía estima que el consumo superaría los 322 millones de litros, lo que generaría ventas por más de \$1.280 millones. Entre las categorías de vino, la firma prevé que los espumantes tendrán una explosiva alza desde los 18,18 millones de litros en 2016 hasta los 42,69 millones de litros en 2021 (Musquiz, 2017)

#### 2.1.1.7.5 GUATEMALA

“El mercado de vino en Guatemala ha logrado encontrar un espacio dentro del gusto de los consumidores quienes cada vez se sienten atraídos por el gusto de hacia esta bebida y se involucran más en la cultura del vino La reina de las bebidas alcohólicas consumidas en Guatemala sigue siendo la cerveza, seguida por el ron, que se proclaman como bebidas de consumo habitual. Ambas son producidas localmente. No obstante, el vino ha sido la bebida alcohólica cuya demanda ha experimentado un mayor crecimiento en el periodo 2007/2014, por lo que las previsiones en este aspecto son bastante positivas y se espera se mantengan constantes” (Uranga, 2015).

La demanda de vino sigue creciendo, lenta pero constantemente, a un ritmo del 8%. Debido a la madurez que está alcanzando este sector, sin embargo, se espera que en el siguiente periodo el crecimiento sea más moderado. Hay que considerar que el 35% del país es pobre y un 15% es extremadamente pobre. El 34.5% corresponde a la clase media alta. Es por ello que el mercado objetivo habitual se estima entre el 5% y el 9% de la población y el ocasional puede aumentar hasta el 15%.

#### 2.1.1.7.6 COSTA RICA

Con una población de 4.8 millones de habitantes, Costa Rica constituye un mercado pequeño aunque en una fase de incipiente desarrollo para el vino. Su consumo es el que más aumento dentro de la categoría de bebidas alcohólicas: 7% en 2015 hasta alcanzar los 7.7 millones de litros. Además el precio unitario promedio también se incrementó en un 3%.

“Ante la ausencia de producción local de vino de uva, el tamaño del mercado viene determinado por las importaciones: US\$ 24.2 millones en 2015 frente a los US\$22.5 millones de 2014. El crecimiento ha sido constante y significativo, aunque la primera opción de consumo entre las bebidas alcohólicas de los costarricenses sigue siendo la cerveza y los licores (whisky, ron y aguardiente local). Se prevé que el consumo de vino siga aumentando en Costa Rica a corto y medio plazo para todos los segmentos de precio y tipos de vino, en línea con el crecimiento estimado del PIB (4 – 4.5% anual)” (Lacalle, 2016).

#### 2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO HONDURAS

Honduras es un país pequeño, de unos 8 millones de habitantes, en el que existe una brecha económica y social muy grande. Los índices de pobreza son elevados: un 64.5% de la población vive en situación de pobreza, de los cuales un 42.6% lo hace en extrema pobreza (menos de 2.5 dólares americanos diarios).

El vino es considerado un producto de lujo, y el país no posee una cultura del vino tan arraigada como se siente en otros países. Sin embargo hay que resaltar que en el último año existe



una tendencia creciente de apertura de un número moderados de establecimientos que venden productos gourmet, que bien distribuyen productos de la misma procedencia, o un mismo producto de distintos países de origen.

En Honduras no existe producción de vino de uva (partida arancelaria 2204), la mayoría de los vinos producidos son de otras frutas, por lo que el tamaño del mercado es determinado por las importaciones con valor de 4,104.5 millones de dólares y volumen de 2,059.5 toneladas (Molina A. B., 2016).

Debido al carácter desigual del país, el escaso conocimiento del producto y la ausencia de cultura de vino, la decisión de compra última viene determinada por el precio del mismo; aunque también influyen variables como la variedad lineal y el acceso al punto de venta. Asimismo es importante resaltar que el consumidor hondureño está fuertemente influenciado por la cultura estadounidense por lo que los productos americanos son mejor valorados que los europeos. No obstante en los últimos años las clases más altas han experimentado un avance en la cultura gastronómica y comienzan a valorar la procedencia de los productos. El vino es apreciado como producto gourmet y en la elección del producto se considera el origen del mismo.

En el país existen un número limitado de tiendas especializadas y cadenas de supermercados. Habitualmente el importador es el propio distribuidor hacia el canal minorista y disfruta de sus propias redes de distribución y transporte ubicando sus centros logísticos en Tegucigalpa y San Pedro Sula.

### 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

La mayoría de los restaurantes en San Pedro Sula están ofreciendo vino en su carta además de cerveza y cocteles. Los clientes los solicitan. Federico Bahr, chef y propietario de Fred's Kitchen menciona que el mercado sampedrano está creciendo con respecto al consumo del vino que los clientes piden vino como una opción y que la cultura del vino está creciendo no solamente en consumo sino que el público se está especializando al pedir vinos de calidad. "Tuve que ofrecer

vinos tintos y blancos en la carta pues los clientes comenzaron a solicitarlos con bastante frecuencia” menciona Bahr.

## 2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

En esta sección se presentan las teorías de sustento para el presente estudio, las cuales son la prefactibilidad y la mezcla de mercadotecnia, además se incluye conceptualización de algunos términos utilizados en la investigación.

### 2.2.1 PREFACTIBILIDAD

Antes de iniciar con detalles el estudio y análisis comparativo de las ventajas y desventaja que tendría determinado proyecto de inversión, es necesario realizar un estudio de prefactibilidad; el cual consiste en una breve investigación sobre el marco de factores que afectan al proyecto, así como de los aspectos legales. Asimismo, se deben investigar las diferentes técnicas de producir el bien o servicio bajo estudio y las posibilidades de adaptarlas a la región. Además se debe analizar la disponibilidad de los principales insumos que requiere el proyecto y realizar un sondeo de mercado que refleje en forma aproximada las posibilidades del nuevo producto, en lo concerniente a su aceptación por parte de los futuros consumidores o usuarios y su forma de distribución.

Otro aspecto importante que se debe abordar en este estudio preliminar, es el que concierne a la cuantificación de los requerimientos de inversión que plantea el proyecto y sus posibles fuentes de financiamiento. Finalmente, es necesario proyectar los resultados financieros del proyecto y calcular los indicadores que permitan evaluarlo.

#### 2.2.1.1 ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD SEGÚN BACA URBINA

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana. El proyecto de inversión es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil a la sociedad.

La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que este sea, tiene por objetivo conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Sólo así es posible asignar los recursos económicos a la mejor alternativa. A toda actividad encaminada a tomar una decisión de inversión sobre un proyecto se le llama evaluación de proyectos (Urbina, 2013).

La evaluación, aunque es la parte fundamental del estudio, dado que es la base para decidir sobre el proyecto, depende en gran medida del criterio adoptado de acuerdo con el objetivo general del proyecto. Aunque cada estudio de inversión es único y distinto a todos los demás, la metodología que se aplica en cada uno tiene la particularidad de adaptarse a cualquier proyecto.

Aunque las técnicas de análisis empleadas en cada una de las partes de la metodología sirven para hacer una serie de determinaciones, tales como mercado insatisfecho, costos totales, rendimiento de la inversión, etc., esto no elimina la necesidad de tomar una decisión de tipo personal; es decir, el estudio no decide por sí mismo, sino que proporciona las bases para decidir, ya que hay situaciones de tipo intangible para las cuales no hay técnicas de evaluación y esto hace, en la mayoría de los problemas cotidianos, que la decisión final la tome una persona y no una metodología, a pesar de que esta tenga aplicación generalizada.

La figura 6 muestra cómo se representa la estructura general de la metodología de la evaluación de proyectos.



**Figura 6. Estructura general de la evaluación de proyectos.**

Fuente: (Urbina, 2013)

Según Baca Urbina (2013), se denomina estudio de prefactibilidad o anteproyecto al estudio que profundiza el examen en fuentes secundarias y primarias de investigación de mercado, detalla la tecnología que se empleará, determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto y es la base en que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión.

#### 2.2.1.1.1 ESTUDIO DE MERCADO

Con el nombre de estudio de mercado se denomina a la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización.

Aunque la cuantificación de la oferta y la demanda pueda obtenerse fácilmente de fuentes de información secundaria en algunos productos, siempre es recomendable la investigación de las fuentes primarias, ya que proporcionan información directa, actualizada y mucho más confiable que cualquier otra fuente de datos. El objetivo general de esta investigación es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado. El investigador del mercado, al final de un estudio metódico y bien realizado, podrá palpar o sentir el riesgo que se corre y la posibilidad de éxito que habrá con la venta de un nuevo artículo o con la existencia de un nuevo competidor en el mercado (Urbina, 2013).

#### 2.2.1.1.2 ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico puede subdividirse a su vez en cuatro partes, que son: determinación del tamaño óptimo de la planta (negocio), determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal.

La determinación de un tamaño óptimo es fundamental en esta parte del estudio. Cabe aclarar que tal determinación es difícil, las técnicas existentes para su determinación son iterativas y no existe un método preciso y directo para hacer el cálculo.

Acerca de la determinación de la localización óptima del proyecto, es necesario tomar en cuenta no solo factores cuantitativos, como los costos de transporte de materia prima y del producto

terminado, sino también los factores cualitativos, tales como apoyos fiscales, el clima, la actitud de la comunidad y otros.

Respecto a la ingeniería del proyecto se puede decir que, en términos técnicos, existen diversos procesos productivos opcionales, que son los muy automatizados y los manuales. La elección de alguno de ellos dependerá en gran parte de la disponibilidad de capital.

Algunos de los aspectos que no se analizan con profundidad en los estudios de factibilidad son el organizativo, el administrativo y el legal. Esto se debe a que son considerados aspectos que por su importancia y delicadeza merecen ser tratados a fondo en la etapa de proyecto definitivo. Esto no implica que deba pasarse por alto, sino, simplemente, que debe mencionarse la idea general que se tiene sobre ellos (Urbina, 2013).

#### 2.2.1.1.3 ESTUDIO ECONÓMICO

El objetivo del estudio económico es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica.

Comienza con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial a partir de los estudios de ingeniería, que ya que estos costos dependen de la tecnología seleccionada. Continúa con la determinación de la depreciación y amortización de toda la inversión inicial (Urbina, 2013).

#### 2.2.1.2 PREFACTIBILIDAD SEGÚN SAPAG CHAIN

Sapag Chain (2008) dice que la preparación y evaluación de proyectos se ha transformado en un instrumento de uso prioritario entre los agentes económicos que participan en cualquiera de las etapas de la asignación de recursos para implementar iniciativas de inversión.

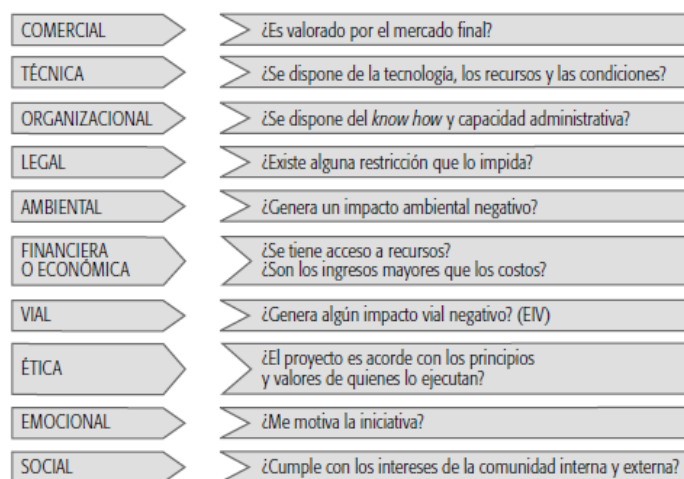
Un proyecto es, ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantos, una necesidad humana. Cualquiera que sea la

idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades de la persona humana.

En una primera etapa se preparará el proyecto, es decir, se determinará la magnitud de sus inversiones, costos y beneficios. En una segunda etapa, se evaluará el proyecto, en otras palabras, se medirá la rentabilidad de la inversión. Ambas etapas constituyen lo que se conoce como la preinversión. El estudio del proyecto pretende contestar el interrogante de si es o no conveniente realizar una determinada inversión. Esta recomendación sólo será posible si se dispone de todos los elementos de juicio necesarios para tomar la decisión.

Con este objetivo, el estudio de viabilidad debe simular con el máximo de precisión lo que sucedería con el proyecto si este fuese implementado, aunque difícilmente pueda determinarse con exactitud el resultado que se logrará. De esta manera, se estimarán los beneficios y costos que probablemente ocasionaría y, por tanto, pueden evaluarse.

En términos generales, son varios los estudios particulares que deben realizarse para evaluar un proyecto: los de la viabilidad comercial, técnica, legal, organizacional, de impacto ambiental y financiera –si se trata de un inversionista privado– o económica –si se trata de evaluar el impacto en la estructura económica del país– (ver figura 7)



**Figura 7. Establecer la viabilidad de la idea**

Fuente : (Chain, 2008)

El estudio de la viabilidad comercial indicará si el mercado es o no sensible al bien producido o al servicio ofrecido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso, permitiendo así determinar la postergación o el rechazo de un proyecto, sin tener que asumir los costos que implica un estudio económico completo. En muchos casos, la viabilidad comercial se incorpora al estudio de mercado en la viabilidad financiera.

El estudio de viabilidad técnica analiza las posibilidades materiales, físicas o químicas de producir el bien o servicio que desea generarse con el proyecto. Muchos proyectos nuevos requieren ser aprobados técnicamente para garantizar la capacidad de su producción, incluso antes de determinar si son o no convenientes desde el punto de vista de su rentabilidad económica.

El estudio de la viabilidad organizacional es el que normalmente recibe menos atención, a pesar de que muchos proyectos fracasan por falta de capacidad administrativa para emprenderlo. El objetivo de este estudio es, principalmente, definir si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la viabilidad de la implementación, tanto en lo estructural como en lo funcional. La importancia de este aspecto hace que se revise la presentación de un estudio de viabilidad financiera con un doble objetivo: estimar la rentabilidad de la inversión y verificar si existen incongruencias que permitan apreciar la falta de capacidad de gestión.

El estudio de la viabilidad financiera de un proyecto determina, en último término, su aprobación o rechazo. Éste mide la rentabilidad que retorna la inversión, todo medido con bases monetarias.

Un estudio de viabilidad que en los últimos años ha ganado cada vez más importancia se refiere al del impacto ambiental del proyecto. En la evaluación de un proyecto, concebida ésta como una herramienta que provee información, pueden y deben incluirse consideraciones de carácter ambiental, no sólo por la conciencia creciente que la comunidad ha adquirido en torno a la calidad de vida presente y futura, sino por los efectos económicos que dichas consideraciones introducen en un proyecto. Estos efectos se derivan de la necesidad de cumplir con las normas impuestas en materia de regulación ambiental para prevenir futuros impactos negativos derivados de una eventual compensación del daño causado por una inversión. El cumplimiento de estas

normas puede influir tanto en los costos operacionales como en las inversiones que deberán realizarse.

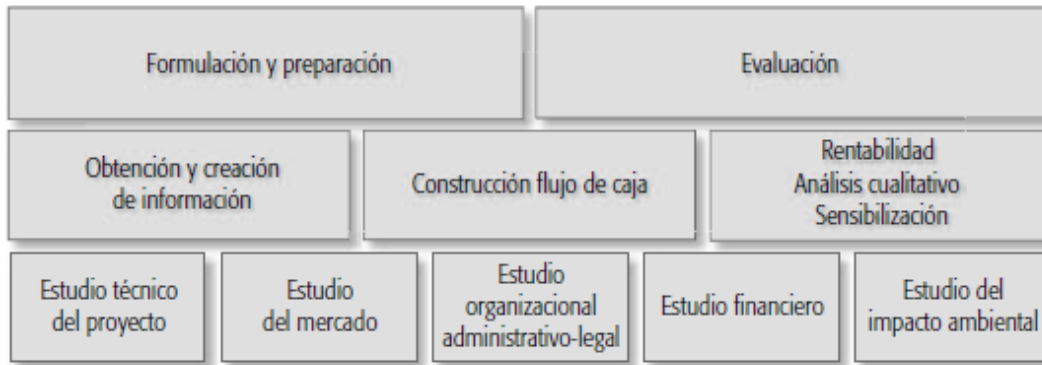
La profundidad con que se analice cada uno de los anteriores factores dependerá, como se señaló atrás, de las características de cada proyecto. Obviamente, la mayoría de ellos requerirá más estudios económicos o técnicos; sin embargo, ninguno de los factores restantes debe obviarse en el estudio de factibilidad de un proyecto.

Otro estudio de viabilidad es el llamado de “prefactibilidad”; éste profundiza en la investigación, y se basa principalmente en información de fuentes secundarias para definir, con cierta aproximación, las variables principales referidas al mercado, a las alternativas técnicas de producción y a la capacidad financiera de los inversionistas, entre otras. En términos generales, se estiman las inversiones probables, los costos de operación y los ingresos que demandará y generará el proyecto. Este estudio se caracteriza fundamentalmente por descartar soluciones con mayores elementos de juicio.

La aproximación de las cifras hace recomendable la sensibilización de los resultados obtenidos, o sea, medir cómo cambia la rentabilidad ante modificaciones en el comportamiento de las variables. Como resultado de este estudio, surge la recomendación de su aprobación, su continuación a niveles más profundos de estudios, su abandono o su postergación hasta que se cumplan determinadas condiciones mínimas que deberán explicarse.

El análisis completo de un proyecto requiere, por lo menos, la realización de cuatro estudios complementarios: de mercado, técnico, organizacional-administrativo-legal y financiero. Mientras los tres primeros proporcionan fundamentalmente información económica de costos y beneficios, el último, además de generar información, construye los flujos de caja y evalúa el proyecto. Junto con los estudios anteriores se debe considerar un estudio o análisis de impacto ambiental, estudio transversal al estudio de la viabilidad económica de un proyecto. La figura 8 esquematiza lo señalado.





**Figura 8. Estudio de viabilidad económica**

Fuente: (Chain, 2008)

### 2.2.1.2.1 EL ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO

En el análisis de la viabilidad financiera de un proyecto, el estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área.

Una de las conclusiones de este estudio es que se deberá definir la función de producción que optimice el empleo de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio del proyecto. De aquí podrá obtenerse la información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación del proyecto. En particular, con el estudio técnico se determinarán los requerimientos de equipos de fábrica para la operación y el monto de la inversión correspondiente.

El análisis de estos mismos antecedentes hará posible cuantificar las necesidades de mano de obra por especialización, y asignarles un nivel de remuneración para el cálculo de los costos de operación. De igual manera, deberán deducirse los costos de mantenimiento y reparaciones, así como el de reposición de los equipos. La descripción del proceso productivo posibilitará, además, conocer las materias primas y los insumos restantes que éste demandará.

#### 2.2.1.2.2 EL ESTUDIO DEL MERCADO

Uno de los factores más críticos en el estudio de proyectos es la determinación de su mercado, tanto por el hecho de que aquí se define la cuantía de su demanda e ingresos de operación, como por los costos e inversiones implícitos.

El estudio de mercado es más que el análisis y la determinación de la oferta y demanda, o de los precios del proyecto. Muchos costos de operación pueden preverse simulando la situación futura y especificando las políticas y los procedimientos que se utilizarán como estrategia comercial.

Metodológicamente, los aspectos que deben estudiarse son cuatro, a saber:

- a) El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- b) La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- c) La comercialización del producto o servicio generado por el proyecto.
- d) Los proveedores y la disponibilidad y el precio de los insumos, actuales y proyectados.

El análisis del consumidor tiene por objeto caracterizar a los consumidores actuales y potenciales, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, etcétera, para obtener un perfil sobre el cual pueda basarse la estrategia comercial. El análisis de la demanda cuantifica el volumen de bienes o servicios que el consumidor podría adquirir de la producción del proyecto. La demanda se asocia con distintos niveles de precio y condiciones de venta, entre otros factores, y se proyecta en el tiempo, diferenciando claramente la demanda deseada, de la real.

El estudio de la competencia es fundamental por varias razones. La estrategia comercial que se defina para el proyecto no puede ser indiferente a ésta. Es preciso conocer las estrategias que sigue la competencia para aprovechar sus ventajas y evitar sus desventajas; al mismo tiempo, ella se constituye en una buena fuente de información para calcular las posibilidades de captarle mercado y también para el cálculo de los costos probables involucrados. La determinación de la oferta suele ser compleja, por cuanto no siempre es posible visualizar todas las alternativas de sustitución del producto del proyecto o la potencialidad real de la ampliación de la oferta, si no se

conoce la capacidad instalada ociosa de la competencia o sus planes de expansión o los nuevos proyectos en curso.

El análisis de la comercialización del proyecto es quizá uno de los factores más difíciles de precisar, por cuanto la simulación de sus estrategias se enfrenta al problema de estimar reacciones y variaciones del medio durante la operación del proyecto. Son muchas las decisiones que se adoptarán respecto de la estrategia comercial del proyecto, las cuales deben basarse en los resultados obtenidos en los análisis señalados en los párrafos anteriores. Las decisiones aquí tomadas tendrán repercusión directa en la rentabilidad del proyecto por las consecuencias económicas que se manifiestan en sus ingresos y egresos.

El mercado de los proveedores puede llegar a ser determinante en el éxito o en el fracaso de un proyecto. De ahí la necesidad de estudiar si existe disponibilidad de los insumos requeridos y cuál es el precio que deberá pagarse para garantizar su abastecimiento. Como se verá más adelante, la información que se obtenga de los proveedores podrá influir hasta en la selección de la localización del proyecto.

#### 2.2.1.2.3 ESTUDIO ORGANIZACIONAL-ADMINISTRATIVO-LEGAL

Uno de los aspectos que menos se tienen en cuenta en el estudio de proyectos es aquel que se refiere a los factores propios de la actividad ejecutiva de su administración: organización, procedimientos administrativos y aspectos legales.

Para cada proyecto es posible definir la estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos de su posterior operación. Conocer esta estructura es fundamental para definir las necesidades de personal calificado para la gestión y, por tanto, estimar con mayor precisión los costos indirectos de la mano de obra ejecutiva.

Los aspectos legales pueden restringir la localización y obligar a mayores costos de transporte, o bien pueden otorgar franquicias para incentivar el desarrollo de determinadas zonas

geográficas donde el beneficio que obtendría el proyecto superaría los mayores costos de transporte.

Uno de los efectos más directos de los factores legales y reglamentarios se refiere a los aspectos tributarios. Normalmente existen disposiciones que afectan de manera diferente a los proyectos, dependiendo del bien o servicio que produzcan. Esto se manifiesta en el otorgamiento de permisos y patentes, en las tasas arancelarias diferenciadas para tipos distintos de materias primas o productos terminados, o incluso en la constitución de la empresa que llevará a cabo el proyecto, la cual tiene exigencias impositivas distintas según sea el tipo de organización que se seleccione.

#### 2.2.1.2.4 EL ESTUDIO FINANCIERO

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

La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos. Sin embargo, y debido a que no se ha proporcionado toda la información necesaria para la evaluación, en esta etapa deben definirse todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero. El caso clásico es el cálculo del monto que debe invertirse en capital de trabajo o el valor de desecho del proyecto.

El estudio de factibilidad financiera no sólo consiste en determinar si el proyecto es o no rentable, sino que debe servir para discernir entre alternativas de acción para estar en condiciones de recomendar la aprobación o el rechazo del proyecto en virtud de una operación en el grado óptimo de su potencialidad real.

#### 2.2.1.2.5 EL ESTUDIO DEL IMPACTO AMBIENTAL

Un enfoque de la gestión ambiental sugiere introducir en la evaluación de proyectos las normas ISO 14000, las cuales consisten en una serie de procedimientos asociados con dar a los consumidores una mejora ambiental continua de los productos y servicios que proporcionará la inversión, asociada con los menores costos futuros de una eventual reparación de los daños causados sobre el medio ambiente. Éstos se diferencian de las normas ISO 9000, que sólo consideran las normas y procedimientos que garanticen a los consumidores que los productos y servicios que provee el proyecto cumplen y seguirán cumpliendo con determinados requisitos de calidad.

El estudio de impacto ambiental como parte de la evaluación de un proyecto se observa como un elemento cada vez más necesario, tanto por el cambio en la cultura ambientalista de la sociedad como por el efecto directo sobre los costos o beneficios que una determinada iniciativa de inversión pudiera tener. La teoría dispone de tres tipos de instrumentos para medir estos costos y beneficios: los métodos cualitativos, los cualitativo-numéricos y los cuantitativos.

#### 2.2.2 TEORÍA DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

La mezcla de mercadotecnia (en inglés: Marketing Mix) forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno.

Kotler y Armstrong, definen la mezcla de mercadotecnia como la mezcla de marketing es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto (Kotler, 2013).

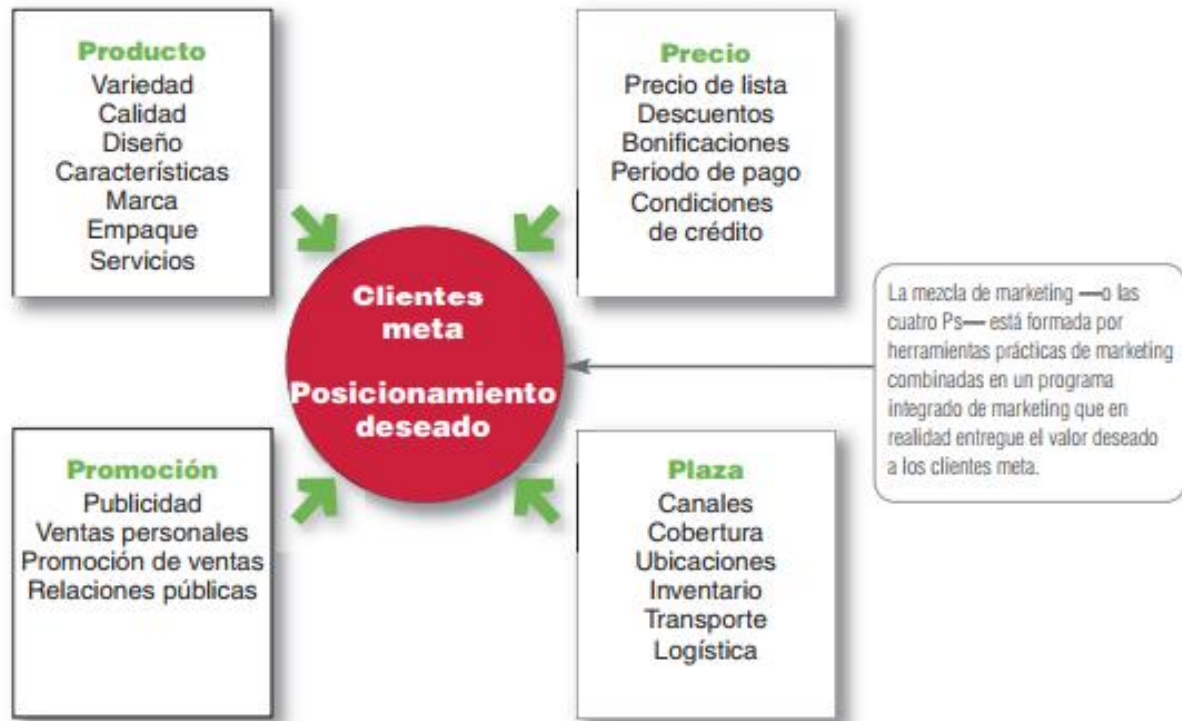
Por su parte, el "Diccionario de Términos de Marketing" de la American Marketing Association, define a la mezcla de mercadotecnia como aquellas "variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta".

En síntesis, la mezcla de mercadotecnia es un conjunto de variables o herramientas controlables que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, como influir positivamente en la demanda, generar ventas, entre otros.

A mediados de la década de los '60, el Dr. Jerome McCarthy (premio Trailblazer de la American Marketing Association) introdujo el concepto de las 4 P's, que hoy por hoy, se constituye en la clasificación más utilizada para estructurar las herramientas o variables de la mezcla de mercadotecnia. Las múltiples posibilidades pueden ser agrupadas en cuatro grupos de variables: las 4 P's que consisten en: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción:

1. Producto significa la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.
2. Precio es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.
3. Plaza incluye actividades de la empresa encaminadas a que el producto esté disponible para los clientes meta.
4. Promoción se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo (Kotler, 2013) .

La mezcla de mercadotecnia es uno de los elementos tácticos más importantes de la mercadotecnia moderna y cuya clasificación de herramientas o variables (las 4 P's) se ha constituido durante muchos años en la estructura básica de diversos planes de marketing, tanto de grandes, medianas como de pequeñas empresas. La figura 9 muestra las herramientas de marketing debajo de cada P.

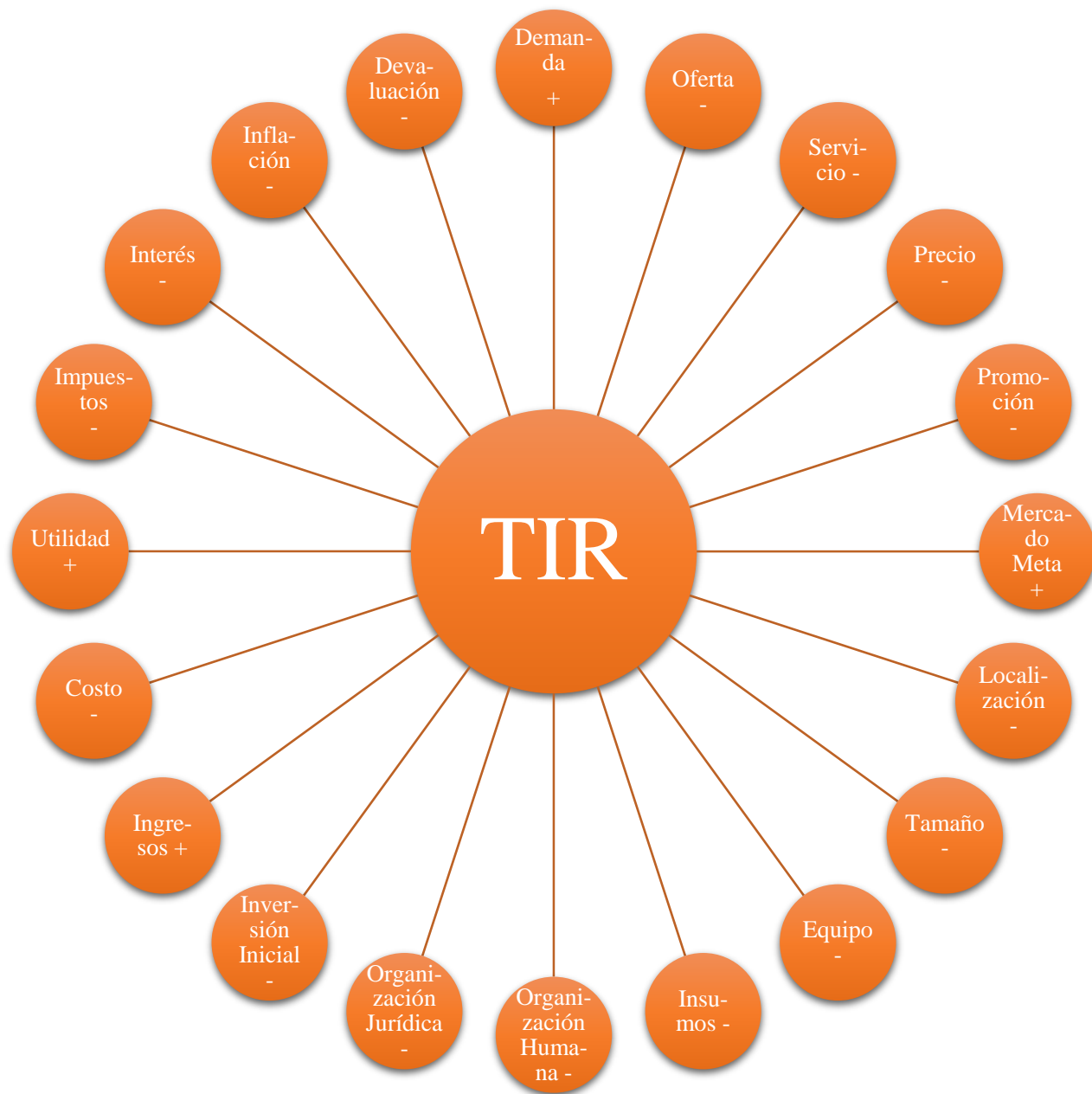


**Figura 9. Las cuatro P's de la mezcla de marketing**

Fuente: (Kotler, 2013)

### 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

En esta sección se analiza los conceptos fundamentales e indicadores de las variables definidas a lo largo de la investigación. Se han fundamentado de manera clara y precisa cada variable con el objetivo de brindar una definición concreta y una mayor comprensión del estudio.



**Figura 10. Relación entre variable dependiente y variables independientes**

Fuente: Elaboración propia

### 2.3.1 ENOTECA

Enoteca proviene del italiano (derivada de la palabra griega Οινοθήκη, que literalmente significa “depósito de vinos” (de Oeno/Eno- Οινός “vino” y teca Θήκη “, recipiente, caja, caja”), y se utiliza para describir un tipo de tienda de vinos locales o regionales. Originalmente trabajaban



en colaboración con los productores de la región, pensados como una galería de muestra-degustación e información sobre los vinos locales (Ballarin, 2013).

La palabra enoteca que aún no recoge el diccionario de la real academia española pero con el tiempo es posible que se incorpore, fue acuñada en italiano y por los italianos para designar cada vez más un tipo de establecimiento muy común en Italia, donde se pueden degustar vinos in situ y también adquirirlos con el consejo del bodeguero para llevarlos a casa. Es lo que en España toda la vida se ha llamado una bodega, que además de lugar de crianza de vinos, designa a un tienda o establecimiento urbano, bastante común, en parte bar pero solo para degustación de vinos y licores, y en parte punto de venta de gran variedad de tipos de vinos. Además las enotecas, son también restaurantes con especialidades en platillos, tapas y raciones gourmet para acompañar las bebidas y exaltar su sabor.

### 2.3.2 ESTUDIO DE MERCADO

En este proyecto es de suma importancia brindar un marco acerca de los temas relacionados con el mercadeo, debido a que estos se deben aplicar para cualquier factibilidad que se desee realizar. El mercado es un factor de suma importancia, en el que se detalla a quien se dirige el producto, al igual que definir hacia cual mercado se enfoca la elaboración del bien que se va a implementar. En base a esto el mercado se define como: “se entiende como toda persona, grupo de personas u organizaciones que tienen el interés y la capacidad de comprar el producto de una empresa”. (Bateson, 2012)

Podemos considerar el estudio de mercado como:

aquella que mediante la aplicación del método científico reúne, registra, analiza e interpreta a información objetiva sobre los hechos que tienen lugar en el proceso de comercialización de productos o servicios para que el gerente pueda tomar decisiones con el menor grado de incertidumbre, es decir, disminuyendo el riesgo en la toma de decisiones.(Holguin, 2012)

En esta sección se presentan las variables que intervienen en el estudio de mercado, definida de acuerdo a la teoría de mezcla de marketing de Kotler y Armstrong.

### 2.3.2.1 DEMANDA

El concepto más básico que fundamenta al marketing es el de las necesidades humanas. Las necesidades humanas son estados de carencia percibida. Los deseos son la forma que toman las necesidades humanas a medida que son procesadas por la cultura y la personalidad individual. Los deseos son moldeados por la sociedad y se describen en términos de los objetos que satisfarán esas necesidades. Cuando están respaldados por el poder de compra, los deseos se convierten en demandas. Dados sus deseos y recursos, las personas demandan productos con beneficios que se suman para el máximo valor y satisfacción (Kotler, 2013).

Estudiar, comprender y estimar la demanda, se ha convertido en algo prioritario para todas las organizaciones, de hecho, muchos ejecutivos consideran que la labor fundamental de la empresa, es la gestión de la demanda, una tarea particular para los departamentos de marketing, ya que se trata de influir sobre el nivel, el momento y la composición de la demanda.

Representa la cantidad de consumidores que tienen la capacidad y disposición de consumir o adquirir los vinos y platillos de la enoteca. Cantidad de personas que llegaran al negocio.

Los ingresos y la demanda están relacionados directamente, a mayor demanda de servicios mayores ingresos lo cual contribuye a la tasa interna de retorno por lo que tiene un grado de afectación positivo.

### 2.3.2.2 OFERTA

Según Kotler y Armstrong (2013), oferta es una combinación de productos, servicios, información o experiencias ofrecidos a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo. Complementando esta definición, para Laura Fisher y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", la oferta se refiere a "las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado. Fisher y Espejo indican que la ley de la oferta "son las cantidades de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el

mercado, las cuales, tienden a variar en relación directa con el movimiento del precio, esto es, si el precio baja, la oferta baja, y ésta aumenta si el precio aumenta" (Espejo, 2011)

Son los negocios con los que se competirá por una cuota de mercado.

La oferta está relacionada con la tasa interna de retorno ya que el mercado no es exclusivo de un ofertante, a medida que los competidores captan clientes e incrementan su participación de mercado la oferta afecta negativamente la tasa interna de rendimiento.

### 2.3.2.3 SERVICIO

Stanton, Etzel y Walker (2007), definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades" (Stanton, 2007)

Servicio es todo aquello que una parte puede ofrecer a otra y su producción puede o no puede vincularse a un producto físico. Tanto bienes como servicios ofrecen beneficios o satisfacciones; tanto bienes como servicios son productos que el comprador puede aceptar para satisfacer sus necesidades y deseos. Su selección se basa en el nivel de interés y frecuencia con el que son adquiridos.

El servicio es la preferencia respecto al interés y frecuencia de los servicios para identificar los que serán ofrecidos.

Afecta positivamente la tasa interna de retorno ya que si hay mayor interés y frecuencia del servicio, los ingresos aumentarán.

#### 2.3.2.4 PRECIO

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el precio es "(en el sentido más estricto) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio".

El precio, expresa el valor del producto o servicio en términos monetarios. Las materias primas, el tiempo de producción, la inversión tecnológica y la competencia en el mercado son algunos de los factores que inciden en la formación del precio. Debe considerarse que es muy importante tomar en cuenta el valor que el cliente esté dispuesto a pagar.

Basados en la ley de oferta y demanda de la microeconomía los ingresos se ven afectados negativamente pues si los precios suben no son atractivos al cliente este no consumirá el servicio y eso reduce la tasa interna de retorno.

#### 2.3.2.5 PROMOCIÓN

“Promoción se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo” (Kotler, 2013).

Tiene como finalidad despertar el deseo del público objetivo seleccionado para que se sienta atraído y compre los productos o servicios de la empresa. Para ello, se establecen objetivos comerciales y estrategias para alcanzarlos. Se trata de una serie de técnicas integradas en el plan de marketing, cuya finalidad consiste en alcanzar una serie de objetivos específicos a través de diferentes estímulos y acciones limitadas en el tiempo y dirigidas a un mercado determinado.

Son los medios que más utilizan las personas para promocionar los servicios

La promoción afecta negativamente la tasa interna de retorno ya que entre más publicidad se paga, más se gasta en costos fijos.

### 2.3.2.6 MERCADO META

Kotler y Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", consideran que un mercado meta "consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir" (Kotler, 2013).

El mercado meta son los clientes específicos a los cuales se dirigen las actividades de marketing, con el fin de posicionar los productos ofrecidos por la empresa y con esto satisfacer la necesidad que estos presentan (Bateson, 2012) .

Es primordial e importante conocer las características del segmento al que se estará dirigido para así entender mejor su comportamiento y expectativas. El mercado meta debe estar bien definido para que la empresa pueda desarrollar una oferta de mercado exclusiva para este.

El mercado meta afecta positivamente la tasa interna de retorno ya que entre más se alcanza el mercado meta habrá más demanda por lo que generará más ingresos.

### 2.3.3 ESTUDIO TÉCNICO

Es un estudio que se realiza una vez finalizado el estudio de mercado, que permite obtener la base para el cálculo financiero y la evaluación económica de un proyecto a realizar. El proyecto de inversión debe mostrar en su estudio técnico todas las maneras que se puedan elaborar un producto o servicio, que para esto se necesita precisar su proceso de elaboración. Determinado su proceso se puede determinar la cantidad necesaria de maquinaria, equipo de producción y mano de obra calificada. También identifica los proveedores y acreedores de materias primas y herramientas que ayuden a lograr el desarrollo del producto o servicio, además de crear un plan estratégico que permita pavimentar el camino a seguir y la capacidad del proceso para lograr satisfacer la demanda estimada en la planeación. Con lo anterior determinado, podemos realizar una estructura de costos de los activos mencionados. En pocas palabras, el estudio técnico consiste simplemente en hacer un análisis del proceso de producción de un producto o servicio para la realización de un proyecto de inversión (e-tecnico.webnode.es, n.d.)

### 2.3.3.1 LOCALIZACIÓN

“La localización óptima de un proyecto es lo que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) o a obtener el costo unitario mínimo (criterio social)” (Urbina, 2013).

El objetivo general de este punto es, por supuesto, llegar a determinar el sitio donde se instalara el negocio. Para elegir la ubicación de la futura empresa se deben tener en cuenta los siguientes factores: ubicación geográfica, vías de acceso, telecomunicaciones, seguridad, estacionamientos y facilidad de transporte entre otros.

Consiste en seleccionar la propuesta que reúna las mejores condiciones de acuerdo a un conjunto de criterios evaluados como ser precio, tamaño, accesibilidad, etc.

Es muy importante tomar una decisión correcta ya que de ella depende la rentabilidad de la empresa y puede generar una tasa interna de retorno positiva.

### 2.3.3.2 TAMAÑO

El tamaño de cada proyecto va en función del tipo de proyecto que sea y puede variar según la capacidad de producción que se requiera, así como del nivel de inversión y costos, además, para poder tomar una decisión es necesario conocer la demanda que el proyecto espera, la cual es obtenida mediante un estudio de mercado.

“La definición del tamaño del proyecto se inicia con la elaboración de un diagrama de flujo de proceso, que muestre las diferentes etapas de producción, cantidad de insumos y de producto terminado” (Espinoza, 2007).

Consiste en determinar el espacio de cada área de acuerdo a la cantidad de clientes a atender.

Es una variable que afecta negativamente la tasa interna de retorno pues si el tamaño no es el adecuado puede generar pérdidas por excesiva o por menor capacidad.

#### 2.3.3.3 EQUIPO

“Conjunto de maquinaria e instalaciones necesarias para realizar el proceso transformador” (Urbina, 2013).

Para identificar la maquinaria y equipo que el proyecto requerirá es importante tomar en cuenta todos los elementos que involucren a la producción. La información que se obtenga será necesaria para la toma de decisiones y para las proyecciones ya que es importante considerarla dentro de la inversión del proyecto. Es muy importante la selección del equipo con mejor precio y eficiencia energética a utilizarse en el proyecto.

La adquisición de los equipos representa desembolsos o compromisos y forman parte de la inversión inicial y disminuyen el flujo de efectivo afectando negativamente la tasa interna de retorno.

#### 2.3.3.4 INSUMOS

Los insumos son objetos, materiales y recursos usados para producir un producto o servicio final. Los insumos son productos que ya han sufrido modificaciones y constituyen un refuerzo para la creación de otros bienes y servicios.

“Son aquellos elementos sobre los cuales se efectuará el proceso de transformación para obtener el producto final” (Urbina, 2013).

La adquisición de los insumos también representa desembolso de dinero disminuyendo el flujo de efectivo afectando negativamente la tasa interna de retorno.

### 2.3.3.5 ORGANIZACIÓN HUMANA

“Elemento humano necesario para realizar el proceso productivo” (Urbina, 2013)

Una vez que el investigador ha hecho la elección más conveniente sobre la estructura de organización inicial, procederá a elaborar un organigrama de jerarquización vertical simple, para mostrar cómo quedarán, a su juicio, los puestos y jerarquías dentro de la empresa.

La asignación de salarios y remuneraciones al personal representan también erogaciones de dinero que como consecuencia afectan negativamente la tasa interna de retorno.

### 2.3.3.6 ORGANIZACIÓN JURÍDICA

“Tanto la constitución como una gran parte de los códigos y reglamentos locales, regionales y nacionales, repercuten de alguna manera sobre un proyecto y, por lo tanto, deben tomarse en cuenta, ya que toda actividad empresarial y lucrativa se encuentra incorporada a determinado marco jurídico” (Urbina, 2013).

Los efectos económicos de los aspectos legales que más frecuentemente se consideran en la viabilidad de un proyecto son los relacionados con el tema tributario, como por ejemplo, los impuestos a la renta y al patrimonio, y los gastos de salud.

La elección de la forma jurídica de la empresa a adoptar es tan solo una parte de la definición de la nueva empresa. Ya sea bajo la forma del Trabajador Autónomo, o la Sociedad Anónima, Limitada, Laboral, Cooperativa u otra forma, la decisión debe ser objeto de un detenido estudio, a fin de elegir aquella que mejor se adapte a las características del proyecto a desarrollar. Elegir la forma jurídica es la primera de las decisiones que deberá tomarse a la hora de realizar los trámites legales para constituir una empresa.

Cumplir con las regulaciones y leyes es fundamental y requieren desembolso de dinero lo que afecta negativamente la tasa interna de retorno.



#### 2.3.4 ESTUDIO FINANCIERO

“El estudio financiero es el análisis de la capacidad de una empresa para ser sustentable, viable y rentable en el tiempo. El estudio financiero es una parte fundamental de la evaluación de un proyecto de inversión. El cual puede analizar un nuevo emprendimiento, una organización en marcha, o bien una nueva inversión para una empresa, como puede ser la creación de una nueva área de negocios, la compra de otra empresa o una inversión en una nueva planta de producción” (Anzil, 2012).

Es la última etapa del análisis de la viabilidad financiera de un proyecto y su objetivo principal es ordenar y sistematizar la información de índole monetaria que proporcionaron las anteriores etapas, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

##### 2.3.4.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial es el desembolso en los que incurrió la persona o empresa al inicio del proyecto, sin tener en cuenta aquellos futuros egresos relacionados con dicha inversión.

“La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo” (Urbina, 2013, Pág. 175).

Los activos tangibles o fijos son todos los bienes propiedad de la empresa que se han adquirido para iniciar operaciones, se les llama fijo porque son necesarios para las actividades de la empresa, no puede desprenderse de ellos fácilmente porque entorpecería sus actividades. Entre los activos fijos están los edificios, maquinaria, equipos y mobiliario entre otros. Los activos intangibles o diferidos son aquellos que son propiedad de la empresa como ser: patentes, marcas, diseños, contratos de servicios, estudios administrativos, de evaluación o de ingeniería entre otros que son necesarios para el funcionamiento de la misma. En conclusión los activos fijos y diferidos son la sumatoria del valor de todos los bienes adquiridos por la empresa para iniciar operaciones.

Calcular el dinero necesario para poner en marcha un estimado de la inversión inicial permite detectar las necesidades de financiamiento, reevaluar el proyecto o guiar los gastos reales y requiere cierta investigación del mercado local y el esbozo de un plan de negocios que refleje las decisiones que impactarán en los números.

Una mayor inversión inicial es una menor tasa de retorno por lo que esta variable afecta negativamente la tasa interna de retorno.

#### 2.3.4.2 INGRESOS

“Entendemos por ingresos a todas las ganancias que ingresan al conjunto total del presupuesto de una entidad, ya sea pública o privada, individual o grupal. En términos más generales, los ingresos son los elementos tanto monetarios como no monetarios que se acumulan y que generan como consecuencia un círculo de consumo-ganancia” (definicionabc.com, 2017).

En contabilidad, se entiende por ingreso el aumento de los recursos económicos. Este aumento no puede deberse a nuevas aportaciones de los socios, sino que deben proceder de su actividad, de prestar servicios o por venta de bienes. Los ingresos provocan el incremento del patrimonio empresarial, ya que por un lado puede aumentar el activo de una empresa, y por otro reducir el pasivo y las obligaciones que existen.

Un mayor nivel de ingresos representa mayor flujo de efectivo que afecta positivamente la tasa interna de retorno ya que contribuye al crecimiento de la tasa.

#### 2.3.4.3 COSTOS

“Costo es una palabra muy utilizada, pero nadie ha logrado definirla con exactitud debido a su amplia utilización, pero se puede decir que el costo es un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente, en el futuro o en forma virtual” (Urbina, 2013)

El costo de un producto está formado por el precio de la materia prima, el precio de la mano de obra directa empleada en su producción, el precio de la mano de obra indirecta empleada para el funcionamiento de la empresa y el costo de amortización de la maquinaria y de los edificios.

Los costos de producción (también llamados costos de operación) son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento. En una compañía estándar, la diferencia entre el ingreso (por ventas y otras entradas) y el costo de producción indica el beneficio bruto.

Esto significa que el destino económico de una empresa está asociado con: el ingreso (por ej., los bienes vendidos en el mercado y el precio obtenido) y el costo de producción de los bienes vendidos. Mientras que el ingreso, particularmente el ingreso por ventas, está asociado al sector de comercialización de la empresa, el costo de producción está estrechamente relacionado con el sector tecnológico; en consecuencia, es esencial que el tecnólogo pesquero conozca de costos de producción.

A diferencia de los ingresos, los costos afectan negativamente la tasa interna de retorno ya que si los costos son altos disminuyen el flujo de efectivo.

#### 2.3.4.4 UTILIDAD

“Les llaman utilidades o beneficios es la ganancia de la persona o la empresa: lo que queda en dinero después de que han sido considerados todos los costos de producción. Es lo que recibe el dueño del negocio” (Mora, 2013).

En el ámbito de la contabilidad, la utilidad, entendida como beneficio o ganancia, es la diferencia entre los ingresos obtenidos por un negocio y todos los gastos incurridos en la generación de dichos ingresos.

En economía, la utilidad es el concepto de remuneración del empresario por la aceptación de riesgos y la gestión administrativa. En las operaciones comerciales, la utilidad es la ganancia

proveniente de los procesos de fabricación, organización y venta, después de cubrir todos los gastos. Como quiera que normalmente la utilidad se adiciona al activo neto ésta puede medirse por el incremento en el activo neto sobre el período contable anterior, Por consiguiente, el importe de las utilidades de una empresa puede determinarse no sólo por el Estado de Ganancias y Pérdidas, sino también por una comparación del superávit ganado o activo neto en el balance de situación que, por otra parte, resulta el sobrante de las utilidades después del pago de los dividendos y de cualesquiera otras asignaciones, y no revela los detalles de las fuentes de ingresos y gastos, tal como aparece en el Estado de Ganancias y Pérdidas. En las operaciones especulativas, la utilidad representa el exceso del precio neto de venta sobre el costo (incluyendo todos los gastos) de los valores o productos negociados (alicante.com, 2016).

Cuando se analizan las utilidades es importante distinguir entre utilidades contables y utilidades económicas. Las utilidades contables (también llamadas ingreso de negocios o ganancias del negocio) son ingresos residuales que los contadores miden en estados financieros. Las utilidades económicas son las ganancias que quedan después de deducir los costos, tanto el dinero como los costos de oportunidad implícitos se sustraen. (Nordhaus, 2010)

Las utilidades altas significan mayor flujo de efectivo por lo que tiene un efecto positivo en la tasa interna de retorno.

#### 2.3.4.5 IMPUESTOS

Un impuesto es un tributo que se paga al estado para soportar los gastos públicos. Estos pagos obligatorios son exigidos tanto a personas físicas, como a personas jurídicas. La colecta de impuestos es la forma que tiene el estado (como lo conocemos hoy en día), para financiarse y obtener recursos para realizar sus funciones (debitoor.es).

Los impuestos son un hecho en la vida, y las empresas, como los individuos, deben pagar impuestos sobre la renta. El ingreso de las propiedades unipersonales y las sociedades se grava como el ingreso de propietarios individuales; el ingreso corporativo está sujeto a impuestos corporativos (Zutter, 2012).

La Secretaría de Finanzas & el Servicio de Administración de Rentas (SAR), por medio de la Ley de Impuesto sobre Renta, establecen que es un impuesto anual que grava los ingresos provenientes del capital, del trabajo o de la combinación de ambos en un año imponible y descansa en el principio de la capacidad de pago del contribuyente. Asimismo, establece que las personas jurídicas pagarán una tarifa de 25% sobre el total de la renta neta gravable.

La Secretaría de Finanzas & el Servicio de Administración de Rentas (SAR), por medio de la Ley de Impuesto sobre Ventas, establecen que es un impuesto que grava los ingresos provenientes de la venta de bienes y prestación de servicios, sean al contado o crédito, en un período imponible. También establece que se aplicará una tasa de 15% a las ventas netas gravadas.

La imposición y pago de impuestos reduce los ingresos por lo que esta variable afecta negativamente la tasa interna de retorno.

#### 2.3.4.6 INTERÉS

Interés es el precio que pagan los agentes económicos por usar fondos ajenos; o en otras palabras, es el precio al cual se presta dinero.

Esta variable influye negativamente en la tasa interna de retorno ya que a mayor porcentaje del préstamo, mayor la cantidad de intereses a pagar.

#### 2.3.4.7 INFLACIÓN

La inflación es un aumento generalizado en los precios de los bienes y servicios de una economía durante un periodo de tiempo. Cuando oímos que ha habido inflación significa que los precios han subido o se han “inflado”, de ahí su nombre. Existe inflación cuando aumentan de forma sostenida los precios del conjunto de bienes y servicios de una economía, es decir, cuando la media de los precios de todos los bienes y servicios de un país sube (Areas, 2017).

La subida de precios provoca la pérdida de poder adquisitivo de los ciudadanos, o dicho de otra manera, si hay inflación significa que con el mismo dinero podremos comprar menos cosas que antes. Es un fenómeno que ocurre en casi todos los países, de hecho, los bancos centrales siempre tratan de que en su país haya algo de inflación, normalmente entre el dos o tres por ciento. Porque si no hubiera inflación, los precios bajarían (deflación), que es el temor de cualquier responsable económico de un país, porque hace más lento el consumo y el crecimiento, pudiendo derivar en una espiral deflacionista con terribles consecuencias para la economía del país.

Una de las funciones de los precios es permitir a los compradores indicar la cantidad de producto que desean comprar según el precio del mercado y a los empresarios determinar la cantidad de producto que desean vender a cada precio. Los precios garantizan que los recursos se repartan de manera eficiente para alcanzar un equilibrio de mercado y así, los recursos se pueden asignar de manera eficiente. No obstante, lo más común es que los precios aumenten, provocando lo que se llama inflación.

**Tabla 3. Inflación interanual 2017-2018.**

Cotización	Inflación	Reserva
<b>Inflación Interanual</b>		
	Abril 2018	4.20%
	Abril 2017	4.10%
<b>Inflación Acumulada</b>		
	Abril 2018	1.52%
<b>Tasa Política Monetaria</b>		
	TPM:	5.50%

Fuente: Banco Central de Honduras (BCH).

Esta variable influye negativamente en la tasa interna de retorno ya que si no se fijan nuevos precios tomando en cuenta la inflación, ocasionará una reducción de las ganancias.

#### 2.3.4.8 DEVALUACIÓN

“La devaluación es la disminución o pérdida del valor nominal de una moneda corriente frente a otras monedas extranjeras” (economia.com.mx, 2017)

La devaluación de la moneda en Honduras ocurre frente al dólar norteamericano. Las cifras muestran que desde enero de 2015 al 7 de julio 2017 la moneda nacional ha venido devaluándose (depreciándose) sostenidamente desde HND 21.8617 por US\$ 1.00 hasta alcanzar HND 23.6207 por US\$ 1.00. La pérdida de valor asciende a HND 1.759 que equivale a 8.05% en ese período (finanzasinteligenteshonduras.com, 2017) .

La devaluación representa un riesgo en las finanzas de cualquier negocio pues puede generar una reducción en los ingresos de efectivo por lo que esta variable afecta negativamente la tasa interna de retorno.

**Tabla 4. Precio promedio de venta del dólar en el Sistema financiero, serie mensual 2009-18**

Mes	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ENERO	19.03	19.03	19.03	19.21	20.14	20.77	21.76	22.61	23.75	23.76
FEBRERO	19.03	19.03	19.03	19.30	20.22	20.82	21.93	22.75	23.73	23.73
MARZO	19.03	19.03	19.03	19.37	20.28	20.88	21.99	22.78	23.70	23.78
ABRIL	19.03	19.03	19.03	19.44	20.36	20.92	22.09	22.75	23.63	23.82
MAYO	19.03	19.03	19.03	19.51	20.44	20.97	22.09	22.77	23.63	24.08
JUNIO	19.03	19.03	19.03	19.59	20.52	21.07	22.08	22.90	23.61	
JULIO	19.03	19.03	19.00	19.67	20.60	21.11	22.07	23.00	23.60	
AGOSTO	19.03	19.03	18.98	19.76	20.60	21.20	22.13	23.05	23.54	
SEPTIEMBRE	19.03	19.03	19.06	19.83	20.67	21.32	22.10	23.13	23.55	
OCTUBRE	19.03	19.03	19.13	19.91	20.67	21.44	22.19	23.24	23.63	
NOVIEMBRE	19.03	19.03	19.12	19.99	20.69	21.51	22.30	23.28	23.73	
DICIEMBRE	19.03	19.03	19.14	20.07	20.74	21.63	22.44	23.62	23.72	
<b>PROMEDIO</b>	<b>19.03</b>	<b>19.03</b>	<b>19.05</b>	<b>19.64</b>	<b>20.50</b>	<b>21.13</b>	<b>22.10</b>	<b>22.99</b>	<b>23.65</b>	<b>23.83</b>
<b>DEVALUACION</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.6%</b>	<b>4.8%</b>	<b>3.3%</b>	<b>4.3%</b>	<b>3.8%</b>	<b>5.3%</b>	<b>0.4%</b>	<b>-100.0%</b>

Fuente: Banco Central de Honduras (BCH).

#### 2.3.4.9 TASA INTERNA DE RETORNO

Es la variable dependiente en esta investigación. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

Es una medida utilizada en la evaluación de proyectos de inversión que está muy relacionada con el Valor Actualizado Neto (VAN). También se define como el valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, para un proyecto de inversión dado.

La tasa interna de retorno (TIR) nos da una medida relativa de la rentabilidad, es decir, va a venir expresada en tanto por ciento. El principal problema radica en su cálculo, ya que el número de periodos dará el orden de la ecuación a resolver. Para resolver este problema se puede acudir a diversas aproximaciones, utilizar una calculadora financiera o un programa informático (economipedia.com, 2017).

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual (es lo mismo que calcular la tasa que hace al VAN del proyecto igual a cero). La TIR representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo (principal e interés acumulado) se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo. Aunque ésta es una apreciación muy particular (no incluye los conceptos de costo de oportunidad, riesgo ni evaluación de contexto de la empresa en conjunto), sirve para aclarar la intención del criterio (Chain, 2008).

También se puede definir basándonos en su cálculo, la TIR es la tasa de descuento que iguala, en el momento inicial, la corriente futura de cobros con la de pagos, generando un VAN igual a cero, ver ecuación 1.

$$VAN = -l_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} = -l_0 + \frac{F_1}{(1+TIR)^1} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+TIR)^n} = 0 \quad (1)$$

$F_t$  = son los flujos de dinero en cada período t

$l_0$  = es la inversión que se realiza en el momento inicial (t = 0)

n = es el número de períodos de tiempo

Fuente: (economia.com.mx, 2017)



## 2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Un aspecto muy importante en el proceso de una investigación es el que tiene relación con toda la obtención de información, pues de ello dependen la confiabilidad y validez del estudio. Obtener información confiable y válida requiere cuidado y dedicación. Es de particular importancia otorgar y no olvidar el valor que tienen las técnicas y los instrumentos que se emplearán en una investigación. Muchas veces se inicia un trabajo sin identificar qué tipo de información se necesita o las fuentes en las cuales puede obtenerse; esto ocasiona pérdidas de tiempo, e incluso, a veces, el inicio de una nueva investigación. Por tal razón, se considera esencial definir las técnicas a emplearse en la recolección de la información, al igual que las fuentes en las que puede adquirir tal información.

Rojas Soriano, señala al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información como la de campo, lo siguiente: “Que el volumen y el tipo de información-cualitativa y cuantitativa- que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema.” (Soriano, 2006)

Efectuar una investigación requiere, como ya se ha mencionado, de una selección adecuada del tema objeto del estudio, de un buen planteamiento de la problemática a solucionar y de la definición del método científico que se utilizará para llevar a cabo dicha investigación. Aunado a esto se requiere de técnicas y herramientas que auxilien al investigador a la realización de su estudio. Las técnicas son de hecho, recursos o procedimientos de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento y se apoyan en instrumentos para guardar la información tales como: el cuaderno de notas para el registro de observación y hechos, el diario de campo, los mapas, la cámara fotográfica, la grabadora, la filmadora, el software de apoyo; elementos estrictamente indispensables para registrar lo observado durante el proceso de investigación (eumed.net, 2017).

### 2.4.1 ESTUDIO DE MERCADO

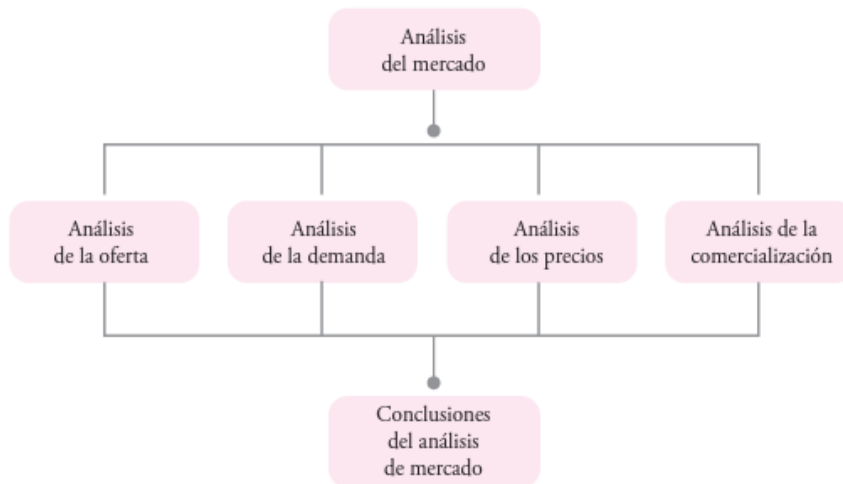
El estudio de mercado tiene como finalidad cuantificar el número de individuos, empresas y otras entidades económicas generadoras de una demanda que justifique la puesta en marcha de un determinado programa de producción de bienes o servicios, sus especificaciones y el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por ellos.

El análisis de mercado implica la cuantificación de la demanda potencial insatisfecha del producto en estudio, sin importar si hay datos estadísticos disponibles sobre el mismo. La necesidad de esta cuantificación lleva necesariamente a la aplicación de la metodología de investigación, ya que al momento de seleccionar cualquier producto para cuantificar su demanda potencial, por lo general se sabe muy poco de ella y hay que realizar una verdadera investigación para determinarla. Si no existen datos disponibles sobre el producto, se tienen que usar las fuentes primarias de información, por medio de encuestas a los actuales o potenciales consumidores (Urbina, 2013) .

El estudio de mercado emplea técnicas como los cuestionarios para los estudios cuantitativos y los grupos focales y entrevistas para los cualitativos. “Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad” (Sampieri, 2014).

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales, es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir. La validez y la confiabilidad no se asumen, se prueban. En un instrumento de medición, la objetividad se refiere al grado en que éste es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias del investigador o investigadores que lo administran, califican e interpretan.

Para el análisis de mercado se reconocen cuatro variables fundamentales que conforman la estructura mostrada en la figura 11.



**Figura 11. Estructura del análisis de mercado**

Fuente: (Urbina, 2013)

La investigación de mercados que se realice debe proporcionar información que sirva de apoyo para la toma de decisiones, y en este tipo de estudios la decisión final está encaminada a determinar si las condiciones del mercado no son un obstáculo para llevar a cabo el proyecto (Urbina, 2013).

El principal propósito que se persigue con el análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado respecto a un bien o servicio, así como establecer la posibilidad de participación del producto del proyecto en la satisfacción de dicha demanda. La demanda es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

El propósito que se persigue mediante el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o servicio. Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado.

Precio es la cantidad monetaria a la cual los productores están dispuestos a vender a los consumidores a comprar un bien o servicio cuando la oferta y la demanda están en equilibrio. Es indispensable conocer el precio del producto en el mercado, no por el simple hecho de saberlo,

sino porque será la base para calcular los ingresos probables en varios años. El análisis de los precios se refiere a identificar este balance entre precios tanto para productor como consumidor, lo cual sirve de base para proyecciones y determinación de ingresos que definen en el estudio financiero, los factores financieros para la factibilidad del proyecto.

La comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicios al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar. La comercialización no es la simple transferencia de productos hasta las manos del consumidor; una buena comercialización es la que coloca al producto en un sitio y momento adecuados para dar al consumidor la satisfacción que el espera con la compra (Urbina, 2013).

#### 2.4.1.1 ENCUESTA

Según Malhotra (2008), las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado.

Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar.

Los datos suelen obtenerse mediante el uso de procedimientos estandarizados, esto con la finalidad de que cada persona encuestada responda las preguntas en una igualdad de condiciones para evitar opiniones sesgadas que pudieran influir en el resultado de la investigación o estudio. Una encuesta implica solicitar a las personas información a través de un cuestionario.

La investigación por encuesta, es la obtención de datos primarios al preguntar a las personas acerca de sus conocimientos, actitudes, preferencias y comportamiento de compra. Es el método más utilizado para recabar datos primarios, es la estrategia más adecuada para reunir información descriptiva. La empresa que desea saber cuáles son los conocimientos, actitudes, preferencias o comportamiento de compra de las personas a menudo puede obtener esa información al

preguntarles de manera directa. La principal ventaja de la investigación por encuesta es su flexibilidad; se puede utilizar para obtener muchos tipos distintos información en muchas situaciones diferentes. Las encuestas sobre casi cualquier pregunta o decisión de marketing pueden realizarse por teléfono o correo, en persona o en Internet (Kotler, 2013).

La encuesta es la técnica de recolección de información más utilizada al momento de hacer una investigación debido a las diferentes ventajas que presenta ante otras técnicas.

#### 2.4.1.2 COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

Es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach en 1951. El alfa de Cronbach es una media de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala. Puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas (Alfa de Cronbach) o de las correlaciones de los ítems (Alfa de Cronbach estandarizado).

El coeficiente alfa se puede utilizar como un índice de solidez interna. Pero no implica nada sobre la estabilidad en el tiempo ni sobre la equivalencia entre formas alternas del instrumento. El coeficiente alfa puede visualizarse como el límite inferior del coeficiente de confiabilidad conocido como coeficiente de precisión.

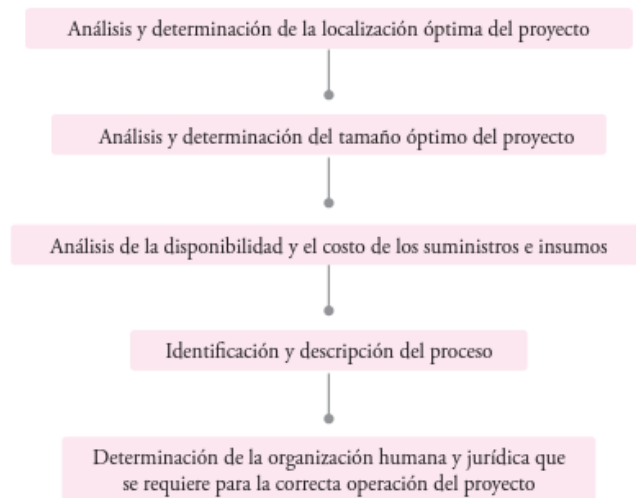
El coeficiente alfa se puede visualizar como el promedio de todos los coeficientes de confiabilidad que se obtienen por los métodos de las dos mitades. El coeficiente alfa no es un índice de unidimensionalidad del instrumento. El coeficiente alfa se puede utilizar en cualquier situación en la que se quiera estimar la confiabilidad de un compuesto. Existen factores que pueden afectar la confiabilidad como lo son:

1. Homogeneidad del grupo.
2. Tiempo.
3. Tamaño del cuestionario.
4. Objetividad del proceso de asignar puntuaciones.

(conceptodefinicion.de, 2017)

## 2.4.2 ESTUDIO TÉCNICO

La elaboración de un estudio técnico dentro de la metodología de evaluación de proyectos es un proceso iterativo. Los objetivos del análisis técnico-operativo de un proyecto son verificar la posibilidad técnica de la fabricación el producto que se pretende y analizar y determinar el tamaño, la localización, los equipos, las instalaciones y la organización óptimos requeridos para realizar la producción. En resumen, se pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con que producir lo que se desea, porque el aspecto técnico-operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento de la operatividad del propio proyecto (Urbina, 2013). Las partes que conforman el estudio técnico se muestran en la figura 12.



**Figura 12. Estructura del estudio técnico**

Fuente: (Urbina, 2013)

La localización óptima de un proyecto es lo que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) o a obtener el costo unitario mínimo (criterio social). El objetivo general de este punto es, por supuesto, llegar a determinar el sitio donde se instalará la planta. (Urbina, 2013)

Para lograr este objetivo existen los siguientes métodos:

1. Método cualitativo por puntos: Consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de factores que se consideran relevantes para la localización. Esto conduce a una comparación cuantitativa de diferentes sitios. El método permite ponderar factores de preferencia para el investigador al tomar la decisión. Se sugiere aplicar el siguiente procedimiento para jerarquizar los factores cualitativos:
  - a. Desarrollar una lista de factores relevantes.
  - b. Asignar un peso a cada factor para indicar su importancia relativa (los pesos deben sumar 1.00), y el peso asignado dependerá exclusivamente del criterio del investigador.
  - c. Asignar una escala común a cada factor (por ejemplo, de 0 a 10) y elegir cualquier mínimo.
  - d. Calificar a cada sitio potencial de acuerdo con la escala designada y multiplicar la calificación por el peso.
  - e. Sumar la puntuación de cada sitio y elegir el de máxima puntuación.
  
2. Método cuantitativo de Vogel: Este método apunta al análisis de los costos de transporte, tanto de materias primas como de productos terminados. El problema del método consiste en reducir al mínimo posible los costos de transporte destinado a satisfacer los requerimientos totales de demanda y abastecimiento de materiales. Los supuestos, también considerados como desventajas del método, son:
  - a. Los costos de transporte son una función lineal del número de unidades embarcadas.
  - b. Tanto la oferta como la demanda se expresan en unidades homogéneas.
  - c. Los costos unitarios de transporte no varían de acuerdo con la cantidad transportada.
  - d. La oferta y la demanda deben ser iguales.
  - e. Las cantidades de oferta y demanda no varían con el tiempo.
  - f. No considera más efectos para la localización que los costos del transporte.

Entre sus ventajas está que es un método preciso y totalmente imparcial. Todos los datos se llevan a una matriz oferta-demanda u origen y destino. Se escogerá aquel sitio que produzca los menores costos de transporte, tanto de la materia prima como del producto terminado.

Para determinar el tamaño óptimo del establecimiento es necesario conocer con mayor precisión tiempos predeterminados o tiempos y movimientos del proceso, o en su defecto diseñar y calcular esos datos con una buena dosis de ingenio y de ciertas técnicas. Si no se conocen estos elementos, el diseño de la planta viene a ser un arte más que un acto de ingeniería.

Los siguientes métodos se emplean para determinar el tamaño óptimo del establecimiento:

1. El método de Lange se sustenta en la hipótesis real de que existe una relación funcional entre el monto de la inversión y la capacidad productiva del proyecto, lo cual permite considerar a la inversión inicial como medida directa de la capacidad de producción (tamaño).
2. El método de escalación determina la capacidad óptima de producción al considerar la capacidad de los equipos disponibles en el mercado y con esto analizar las ventajas y desventajas de trabajar cierto número de turnos de trabajo y horas extra (Urbina, 2013).

El objetivo general del estudio de ingeniería del proyecto es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta. Desde la descripción del proceso, adquisición de equipo y maquinaria se determina la distribución óptima de la planta, hasta definir la estructura jurídica y de organización que habrá de tener la planta productiva.

El proceso de producción es el procedimiento técnico que se utiliza en el proyecto para obtener los bienes y servicios a partir de insumos, y se identifica como la transformación de una serie de materias primas para convertirla en artículos mediante una determinada función de manufactura.

Para la definición de la ingeniería, es necesario emplear técnicas de análisis de procesos o tecnología. La utilidad de este análisis es básicamente que cumple dos objetivos: facilitar la distribución de la planta aprovechando el espacio disponible en forma óptima, lo cual, a su vez, optimiza la operación de la planta mejorando los tiempos y movimientos de los hombres y las máquinas. Algunas de las técnicas que mejora aplican son:



1. Diagrama de bloques es el método más sencillo para representar un proceso. Consiste en que cada operación unitaria ejercida sobre la materia prima se encierra en un rectángulo; cada rectángulo o bloque se une con el anterior y el posterior por medio de flechas que indican tanto la secuencia de las operaciones como la dirección del flujo.
2. Diagrama de flujo del proceso Aunque el diagrama de bloques también es un diagrama de flujo, no posee tantos detalles e información como el diagrama de flujo del proceso, donde se usa una simbología internacionalmente aceptada para representar las operaciones efectuadas.
3. Iconograma Icono significa imagen, por lo que un iconograma es la representación de un proceso por medio de imágenes estilizadas de todos los componentes de un proceso, lo cual incluye hombres, máquinas y medios de transporte de materiales. Es una herramienta útil para representar procesos, sobre todo si a quien va a leer el estudio de evaluación se le dificulta el entendimiento de la simbología internacional. Pueden agregarse tantos detalles del proceso a un iconograma como se juzgue conveniente.

Las etapas iniciales de un proyecto comprenden actividades como constitución legal, trámites gubernamentales, compra de terreno, construcción de edificio (o su adaptación), compra de maquinaria, contratación de personal, selección de proveedores, contratos escritos con clientes, pruebas de arranque, consecución del crédito más conveniente, entre otras muchas actividades iniciales, mismas que deben ser programadas, coordinadas y controladas. Sin la definición de todas actividades no se puede determinar la organización humana y jurídica. No hay que olvidar que un proyecto, por muy rentable que sea, antes de ponerse en marcha debe incorporarse y acatar las disposiciones jurídicas vigentes (Urbina, 2013).

Ya que se han desarrollado todas las bases y partes que comprende el estudio de mercado, debe emitirse una conclusión. Ésta debe referirse a los aspectos positivos y negativos encontrados a lo largo de la investigación. Riesgos, trabas, condiciones favorables y toda información que se considere importante debe aparecer aquí.

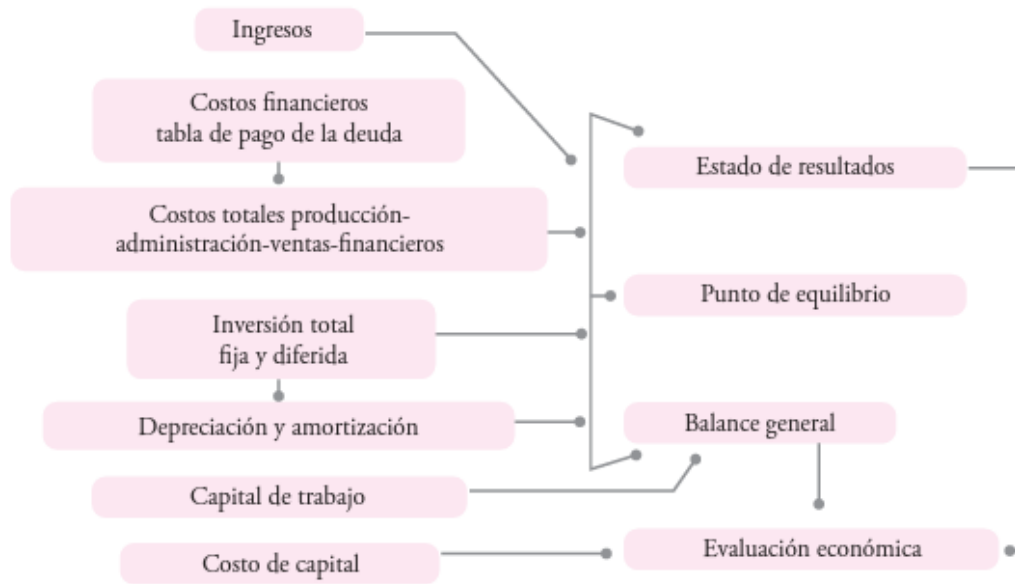
Por último, y en forma numérica, debe decirse cuál es la magnitud del mercado potencial que existe para el producto en unidades/año. La conclusión debe referirse a si se recomienda continuar con el estudio o si lo mejor es detenerse por falta de mercado o por cualquier otra causa. Se aconseja ser breve y conciso en las conclusiones (Urbina, 2013).

### 2.4.3 ESTUDIO ECONÓMICO

El estudio económico o análisis económico dentro de la metodología de evaluación de proyectos, consiste en expresar en términos monetarios todas las determinaciones hechas en el estudio técnico. La esencia del estudio económico es el análisis de cientos de cifras monetarias que a su vez son la base para el cálculo de la rentabilidad de la inversión (Urbina, 2013).

La parte del análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación del establecimiento (que abarque las funciones de producción, administración y ventas), así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica.

La figura 13 muestra la estructuración general de análisis económico. Las flechas indican dónde se utiliza la información obtenida en ese cuadro. La información que no tiene flecha antecedente, como los costos totales, el capital de trabajo y el costo de capital, indica que esa información hay que obtenerla con investigación. Como se observa, hay cuadros de información, como el balance general y el estado de resultados, que son síntesis o agrupamientos de información de otros cuadros.



**Figura 13. Estructuración del análisis económico**

Fuente: (Urbina, 2013)

#### 2.4.3.1 DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS

Se puede decir que el costo es un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado (costos hundidos), en el presente (inversión), en el futuro (costos futuros) o en forma virtual (costo de oportunidad). (Urbina, 2013). Los costos se clasifican de la siguiente manera:

1. Los costos de producción no son más que un reflejo de las determinaciones realizadas en el estudio técnico. Dependen exclusivamente del proceso de producción y son denominados como costos directos. Los costos de producción se anotan y determinan con las siguientes bases:
  - a. Costo de materia prima
  - b. Costos de mano de obra
  - c. Envases
  - d. Costos de energía eléctrica
  - e. Costos de agua

- f. Combustibles
  - g. Control de calidad
  - h. Mantenimiento
  - i. Cargos de depreciación y amortización
  - j. Otros costos
  - k. Costos para combatir la contaminación
2. Costos de administración, son como su nombre lo indica, los costos que provienen de realizar la función de administración en la empresa.
3. Costos de venta: son todos los costos de investigación y el desarrollo de nuevos mercados o de nuevos productos adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores; estratificación del mercado; cuotas y el porcentaje de participación de la competencia en el mercado; publicidad y tendencia de las ventas.
4. Costos financieros son los intereses que se deben pagar en relación con capitales obtenidos en préstamo. La ley tributaria permite cargar estos intereses como gastos deducibles de impuestos.

#### 2.4.3.2 INVERSIÓN TOTAL INICIAL

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo.

Se entiende por activo tangible (que se puede tocar) o fijo, a los bienes propiedad de la empresa, como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos de transporte, herramientas y otros. Se le llama fijo porque la empresa no puede desprenderse fácilmente de él sin que ello ocasione problemas a sus actividades productivas (a diferencia del activo circulante).

Se entiende por activo intangible al conjunto de bienes propiedad de la empresa, necesarios para su funcionamiento, y que incluyen: patentes de invención, marcas, diseños comerciales o industriales, nombres comerciales, asistencia técnica o transferencia de tecnología, gastos preoperativos, de instalación y puesta en marcha, contratos de servicios (como luz, teléfono, internet, agua, corriente trifásica y servicios notariales), estudios que tiendan a mejorar en el presente o en el futuro el funcionamiento de la empresa, como estudios administrativos o de ingeniería, estudios de evaluación, capacitación de personal dentro y fuera de la empresa, etcétera (Urbina, 2013).

#### 2.4.3.3 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

El término depreciación tiene exactamente la misma connotación que amortización, pero el primero sólo se aplica al activo fijo, ya que con el uso estos bienes valen menos; es decir, se deprecian; en cambio, la amortización sólo se aplica a los activos diferidos o intangibles, ya que, por ejemplo, si se ha comprado una marca comercial, ésta, con el uso del tiempo, no baja de precio o se deprecia, por lo que el término amortización significa el cargo anual que se hace para recuperar la inversión (Urbina, 2013).

#### 2.4.3.4 CAPITAL DE TRABAJO

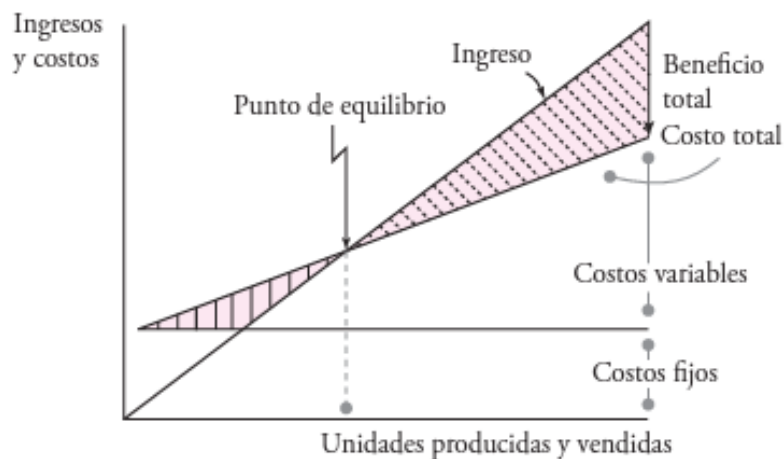
Desde el punto de vista contable el capital de trabajo se define como la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante. Desde el punto de vista práctico, está representado por el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo y diferido) con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa; esto es, hay que financiar la primera producción antes de recibir ingresos; entonces, debe comprarse materia prima, pagar mano de obra directa que la transforme, otorgar crédito en las primeras ventas y contar con cierta cantidad en efectivo para sufragar los gastos diarios de la empresa. (Urbina, 2013).

Aunque el capital de trabajo también es una inversión inicial, tiene una diferencia fundamental respecto de la inversión en activo fijo y diferido, y tal diferencia radica en su naturaleza circulante. Esto implica que mientras la inversión fija y la diferida pueden recuperarse

por la vía fiscal, mediante la depreciación y la amortización, la inversión en capital de trabajo no puede recuperarse por este medio, puesto que, dada su naturaleza, la empresa se resarcirá de él a corto plazo.

#### 2.4.3.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que los ingresos por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables. El análisis del punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los ingresos. No es una herramienta de evaluación económica porque para su cálculo no se considera la inversión inicial que da origen a los beneficios proyectados. (Urbina, 2013). La figura 14 expresa gráficamente el concepto de punto de equilibrio.



**Figura 14. Gráfica del punto de equilibrio**

Fuente: (Urbina, 2013)

Como los costos variables siempre son un porcentaje constante de las ventas, entonces el punto de equilibrio se define matemáticamente como lo indica la ecuación 2:

$$\text{Punto de equilibrio (volumen de ventas)} = \frac{\text{costos fijos totales}}{\left( \frac{\text{costos variables totales}}{\text{volumen total de ventas}} \right)} \quad (2)$$

Fuente: (Urbina, 2013)

### 2.4.3.6 ESTADO DE RESULTADOS

La finalidad del análisis del estado de resultados o de pérdidas y ganancias es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto, que son, en forma general, el beneficio real de la operación de la planta, y que se obtienen restando a los ingresos todos los costos en que incurra la planta y los impuestos que deba pagar. (Urbina, 2013)

La tabla 5 muestra que el estado de resultados es un cuadro que sintetiza la información

Flujo	Concepto	Observaciones
+	Ingresos	Precio de venta multiplicado por el número de unidades vendidas
-	Costo de producción	Véase "Costos de producción"
=	Utilidad marginal	
-	Costos de administración	Véase "Costos de administración"
-	Costos de venta	Véase "Costos de venta"
-	Costos financieros	Véanse las secciones "Costos financieros y Financiamiento. Tabla de pago de deuda"
=	Utilidad bruta	Impuesto sobre la renta
-	ISR (42%)	Reparto de utilidades a los trabajadores
-	RUT (10%)	
=	Utilidad neta	Véase "Depreciaciones y amortizaciones"
+	Depreciación y amortización	Véase "Financiamiento. Tabla de pago de deuda"
-	Pago a principal	Véase su aplicación en la evaluación en el capítulo 5
=	Flujo neto de efectivo (FNE)	

**Tabla 5. Estado de Resultados.**

Fuente: (Urbina, 2013)

Nota: La política impositiva es variable en cualquier país. En la tabla 4 aparece una tasa del ISR (impuesto sobre la renta) de 42 %, que no es el caso de Honduras. La ley en Honduras indica que el ISR es de un 25%.

### 2.4.3.7 COSTO DE CAPITAL O TMAR

El costo de capital es el rendimiento requerido sobre los distintos tipos de financiamiento. Este costo puede ser explícito o implícito y ser expresado como el costo de oportunidad para una alternativa equivalente de inversión. El costo de capital es el rendimiento que una empresa debe obtener sobre las inversiones que ha realizado con el claro objetivo de que esta manera pueda mantener, de forma inalterable, su valor en el mercado financiero. Se conoce también como tasa

mínima aceptable de rendimiento (TMAR). Para poder calcular la misma es importante que se tengan en cuenta dos factores fundamentales como son el valor de lo que es la propia inflación y el premio al riesgo por la correspondiente inversión. La determinación del costo de capital implica la necesidad de estimar el riesgo del emprendimiento, analizando los componentes que conformarán el capital (como la emisión de acciones o la deuda).

En otras palabras, el costo de capital supone la retribución que recibirán los inversores por aportar fondos a la empresa, es decir, el pago que obtendrán los accionistas y los acreedores. En el caso de los accionistas, recibirán dividendos por acción, mientras que los acreedores se beneficiarán con intereses por el monto desembolsado. La evaluación del costo de capital informa respecto al precio que la empresa paga por utilizar el capital. Dicho costo se mide como una tasa: existe una tasa para el costo de deuda y otra para el costo del capital propio; ambos recursos forman el costo de capital. (Merino, 2009)

#### 2.4.3.8 EVALUACIÓN ECONÓMICA

Esta parte de la metodología de evaluación de proyectos calcula la rentabilidad de la inversión en términos de los dos índices más utilizados, que son el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de rendimiento (TIR). Todas las cifras monetarias que se obtuvieron en el análisis o estudio económico del proyecto, ahora se deben transformar a un índice de rentabilidad económica. Las cifras para calcular estos índices de rentabilidad son la inversión inicial (sólo en activo fijo y diferido), la depreciación, los flujos netos de efectivo y algunos datos del financiamiento. (Urbina, 2013).

El estudio de la evaluación económica es la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto. Si no han existido contratiempos, hasta este punto se sabrá que existe un mercado potencial atractivo; se habrá determinado un lugar óptimo y el tamaño más adecuado para el proyecto, de acuerdo con las restricciones del medio; se conocerá y dominará el proceso de producción, así como todos los costos en que se incurrirá en la etapa productiva; además, se habrá calculado la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto. Sin embargo, a



pesar de conocer incluso las utilidades probables del proyecto durante los primeros cinco años de operación, aún no se habrá demostrado que la inversión propuesta será económicamente rentable.

Algunos de los métodos para comprobar la rentabilidad económica de un proyecto son los siguientes:

1. Valor presente neto (VPN): Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero. (Urbina, 2013)

Valor presente neto es la diferencia del valor actual de la Inversión menos el valor actual de la recuperación de fondos de manera que, aplicando una tasa que corporativamente consideremos como la mínima aceptable para la aprobación de un proyecto de inversión, pueda determinarnos, además, el índice de conveniencia de dicho proyecto. Este índice no es sino el factor que resulta al dividir el valor actual de la recuperación de fondos entre el valor actual de la inversión; de esta forma, en una empresa, donde se establece un parámetro de rendimiento de la inversión al aplicar el factor establecido a la inversión y a las entradas de fondos, se obtiene por diferencial el valor actual neto, que si es positivo indica que la tasa interna de rendimiento excede el mínimo requerido, y si es negativo señala que la tasa de rendimiento es menor de lo requerido y, por tanto, está sujeto a rechazo. (econ-finanzas.com, 2017)

2. Tasa interna de rendimiento (TIR) es la tasa de descuento por la cual el valor presente neto es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. (economipedia.com, 2017)

3. El método de costo-beneficio consiste en dividir todos los costos del proyecto sobre todos los beneficios económicos que se van a obtener. Si se quiere que el método tenga una base sólida, tanto costos como beneficios deberán estar expresados en valor presente.
4. Período de recuperación consiste en determinar el número de periodos, generalmente en años, requeridos para recuperar la inversión inicial emitida, por medio de los flujos efectivos futuros que generará el proyecto.

## 2.5 MARCO LEGAL

Toda organización social posee un andamiaje jurídico e institucional que regula los derechos y los deberes, en las relaciones establecidas entre sus diferentes miembros. Este contexto parte desde la Constitución, la ley, los decretos, las ordenanzas, los acuerdos, hasta los reglamentos y las resoluciones, y se expresan en forma prohibitiva o permisiva.

De ahí la necesidad de que los analistas al comenzar los procesos de formulación de los estudios de preinversión, deban identificar con cierto rigor el ámbito legal e institucional sobre el cual operará el proyecto en sus diferentes fases. (Miranda, antioquia.gov.co, 2015)

En mercados cada vez más competitivos en los que la apertura comercial supone el establecimiento de relaciones comerciales con empresas regionales, se requieren empresas que, además de contar con capacidad de producción y productos de calidad, estén legalmente constituidas y cuenten con las licencias y permisos que garanticen el cumplimiento de requerimientos sanitarios, legales y comerciales aplicables en los mercados en los que se pretenda incursionar. La cantidad de licencias con las que debe contar una empresa dependerá del sector en el que opere y de los mercados a los que desee acceder. (CONAMIPYME, 2008).

### 2.5.1 ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN

Toda empresa debe ser constituida formalmente cumpliendo con los requisitos establecidos en el Código de Comercio Vigente.

Trámites a realizar:

El trámite deberá de realizarse a través del apoderado(a) legal de la empresa, a quien se le tendrá que proporcionar los siguientes requisitos:

1. Nombre o la razón social del comerciante.
2. Descripción de la actividad a la que se dedicará la empresa.
3. Domicilio o dirección de la empresa.
4. Fotocopia de los documentos personales del Comerciante: Tarjeta de Identidad, Registro Tributario Nacional (R.T.N.) y Solvencia Municipal.
5. Se debe designar el Administrador de la Empresa.
6. El tiempo promedio de elaboración es de veinte (20) días hábiles.
7. El costo por el testimonio de la Escritura es de Cinco Mil lempiras exactos (L. 5,000.00), ya con los trámites de inepción de la Escritura.

Una vez proporcionada la información al apoderado legal, este deberá presentarse ante un notario público, quien es el encargado de elaborar la escritura de constitución de la empresa, para ello tendrá que adquirir timbres fiscales de acuerdo al monto de la inversión y posteriormente publicar el aviso de declaración de sociedad en el Diario Oficial La Gaceta. Aprobada según Art. No.384 del Código de Comercio del 22 febrero 2001.

De igual forma, en el Arancel del Colegio de Abogados de Honduras se estipula el monto que deberá de cobrar el notario, tomando como base el capital inicial de la empresa 5% por los primeros veinticinco mil Lempiras (L. 25,000.00) y el 3% por el excedente.

Sí bien es cierto, la legislación hondureña no establece cual deberá de ser el capital inicial de una empresa, es una práctica muy común declarar el capital inicial mínimo de cinco mil Lempiras exactos, (L. 5,000.00).

## 2.5.2 REGISTRO TRIBUTARIO NACIONAL

El Registro Tributario Nacional RTN, es el mecanismo utilizado para identificar, ubicar y clasificar a las personas naturales o jurídicas, de obligaciones administradas y controladas por el Servicio de Administración de Rentas (SAR).

Trámites a realizar:

1. Llenar formulario SAR-410 y el formulario SAR-410B “Declaración jurada de inscripciones, inicio de actividades y actualización al Registro Tributario Nacional”.
2. Copia de Escritura de Constitución registrada en el Registro Mercantil. (Presentar Original para cotejar).
3. Fotocopia del Registro Tributario Nacional (RTN) del Representante Legal.
4. Copia de la identidad del Representante Legal y socios si son hondureños; si son extranjeros copia del pasaporte o Identificador Tributario de su país.
5. Dicha solicitud debe ser presentada por el Representante Legal, caso contrario el apoderado debe presentar copia de identidad y la Carta Poder Autenticada.

## 2.5.3 AUTORIZACIÓN DE LIBROS CONTABLES

De acuerdo con el Código de Comercio, el representante legal estará obligado a llevar cuenta y razón de todas sus operaciones y deberá llevar una contabilidad mercantil debidamente organizada, en base al sistema de partida doble. Para ello, deberá llevar, un Libro de Inventarios y Balances, un Libro Diario y un Libro Mayor y los demás que sean necesarios para exigencias objetivas o ver código tributario. De no llevar estos libros se pueden imponer sanciones cuantiosas hasta penales no solo administrativas.

El empresario debe presentar en el Departamento de Control Tributario:

1. Permiso de operación de la Alcaldía.
2. Recibo de pago en la Tesorería municipal por volumen de ventas.

Los libros obligatorios deberán estar empastados y foliados y serán autorizados por el Alcalde Municipal del lugar en donde estuviere situada la empresa. Esta obligación que se encuentra también regulada en Código Tributario y supone sanciones administrativas y penales si

no se cumple. Se hará constar el número de folios que tuviere el libro y en cada uno de ellos se estampará el sello del organismo correspondiente.

#### 2.5.4 PERMISO DE OPERACIÓN

Es un acuerdo otorgado por la alcaldía municipal, que habilita a las empresas constituidas legalmente a ejercer sus actividades por un determinado tiempo. Existen dos tipos de permisos: los permisos de operación para negocios y los permisos para los vendedores ambulantes estacionarios.

El plan de arbitrios de la ciudad de San Pedro Sula establece que el permiso de operación es necesario para el funcionamiento de los negocios, establecimientos comerciales e instituciones sin fines de lucro que se establezcan en la ciudad, así como para los trabajadores independientes. Con el fin de agilizar la entrega del permiso de operación la alcaldía de San Pedro Sula estableció tres grupos y/o clasificación de negocios: Grupo I, II y III.

**Tabla 6. Clasificación de Negocios**

Categoría I Criterio de Inclusión	Categoría II Criterio de Inclusión	Categoría III Criterio de Inclusión
Control Urbanístico	Control Urbanístico	Control Urbanístico.
Nulo Impacto Ambiental y en Seguridad	Control Sanitario	Control Ambiental y en Seguridad.
Emisión Inmediata del Permiso de Operación de Negocio	Bajo Impacto Ambiental y en Seguridad.	Emisión del Permiso de Operación de Negocio previa Inspección Obligatoria.
Inspección Posterior Aleatoria	Emisión Inmediata del Permiso de Operación de Negocio.	

A los negocios y establecimientos que están dentro de los grupos I y II, se les emite el permiso de operación inmediatamente luego de presentar su solicitud y pagar los respectivos

impuestos. A los negocios que están dentro del grupo III se les emitirá el permiso de operación luego de realizarles una inspección.

Requisitos para abrir un negocio:

1. Llenar el formulario único, o la Forma 05 cuando se presente más de un negocio (Es una Declaración Jurada de las ventas que espera realizar en el año de operación, de enero a diciembre)
2. Constancia de dónde se ubica el negocio. Se adjunta el croquis del local y su respectiva clave catastral.
3. Fotocopia de tarjeta de identidad del representante legal, en caso de ser hondureño.
4. Fotocopia del pasaporte o carné de residencia, si es extranjero.
5. Fotocopia de Solvencia Municipal vigente del dueño o del representante legal del negocio.
6. Fotocopia de la escritura de constitución de comerciante individual o de sociedad con el sello de la Cámara de Comercio y el RTN.
7. Recibo de pago del Impuesto de Bienes Inmuebles del local donde operará la empresa, si es propio. Si es alquilado, presentar el contrato de arrendamiento del local donde funcionará la empresa, con su número de clave catastral.

El permiso de operación se renueva en enero de cada año.

#### 2.5.5 LICENCIA SANITARIA

La licencia sanitaria es la autorización que otorga el Estado de Honduras, por medio de la Secretaria de Salud, para que los productos de interés sanitario puedan ser fabricados, importados, envasados y vendidos en el país.

Los requisitos sanitarios que deben cumplirse para el otorgamiento y renovación de la licencia sanitaria de establecimientos fijos de alimentos preparados, así como para el control sanitario del funcionamiento de los mismos son los siguientes:

1. Presentar solicitud que indique: “Se solicita Licencia Sanitaria”, con la siguiente información:

- a. Órgano al que se dirige: en Tegucigalpa, Dirección General de Regulación Sanitaria, en las regiones sanitarias a la Jefatura de la Región Departamental de Salud.
  - b. Nombre y generales del propietario o representante legal de la empresa.
  - c. Razón o denominación de la sociedad.
  - d. Nombre del establecimiento y actividad a la que se dedica.
  - e. Dirección exacta del establecimiento, incluyendo teléfono, fax y correo electrónico.
  - f. Lugar y fecha de la solicitud.
  - g. Firma del solicitante.
2. Escritura de constitución del negocio.
  3. Cédula representante legal.
  4. RTN representante legal.
  5. RTN de la empresa
  6. 4 planos tamaño carta:
    - a. Croquis de la ubicación del negocio.
    - b. Distribución de las áreas del negocio.
    - c. Señalización de instalaciones eléctricas con su simbología.
    - d. Señalización hidrosanitaria.

La licencia es fundamental para evitar problemas cuando las autoridades correspondientes realicen una inspección en el negocio.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

En este capítulo, ya una vez planteado el problema de investigación y desarrollado el marco teórico donde se describe la teoría que sustenta esta investigación, se procede a detallar la metodología con que se lleva a cabo la misma.

### **3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA**

La matriz de congruencia es una herramienta que brinda la oportunidad de abreviar el tiempo dedicado a la investigación, su utilidad permite organizar las etapas del proceso de la investigación de manera que desde el principio exista una congruencia entre cada una de las partes involucradas en dicho procedimiento (Rendon, 2017).



**Tabla 7. Matriz metodológica.**

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específicos	Independientes	Dependientes
Prefactibilidad de una enoteca en San Pedro Sula, Honduras	¿Es factible desde el punto de vista de mercado, técnico y económico la apertura de una enoteca en la ciudad de San Pedro Sula, Honduras?	¿Quiénes son los clientes?	Determinar la factibilidad de la apertura de una enoteca en la ciudad de San Pedro Sula, Honduras.	Realizar un estudio de mercado para determinar valores a futuro, predecir variaciones en la demanda, niveles de crecimiento en las ventas, potencial del mercado a futuro, número de usuarios en un tiempo determinado, comportamiento de la competencia, etc.	Demanda	Tasa Interna de Retorno
		¿Hay competencia, quién es?			Oferta	
		¿Cómo va a ser el servicio?			Servicio	
		¿Qué precios está dispuesto a pagar el cliente?			Precio	
		¿Qué experiencia se espera que viva el cliente al visitar el lugar?			Promoción	
		¿Qué se le va a ofrecer al cliente?			Mercado meta	
		¿Cuál es la ubicación ideal para este tipo de negocio?		Localización		
		¿Qué capacidad debe tener el local?		Tamaño		
		¿Qué se necesita para poner en marcha un negocio como este?		Equipo		
		¿Qué insumos se necesitan para la operación de este negocio?		Insumos		
		¿Será especializado el recurso humano?		Organización humana		
		¿Qué regulaciones legales se deben cumplir para poner en marcha este negocio?		Organización jurídica		
		¿De cuánto es la inversión inicial estimada?		Inversión inicial		
			Realizar un estudio			

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específicos	Independientes	Dependientes
		¿Cuáles son los ingresos esperados mensualmente?		económico que sirva como base para la evaluación y decisión de inversión.	Ingresos	
		¿Cuáles son los gastos esperados mensualmente para este negocio?			Costo	
		¿Qué oportunidades y amenazas se encuentran para este negocio? ¿Qué recursos, elementos y condiciones se requieren para esa viabilidad?			Utilidad	
		¿Cuáles son las obligaciones tributarias de este tipo de negocio?			Impuestos	
		¿De cuánto es la inflación que registra el país?			Inflación	
		¿En cuánto tiempo se espera recuperar la inversión?			Intereses	
		¿Es rentable invertir en este negocio?				
		¿De cuánto es la devaluación que registra el lempira frente al dólar?			Devaluación	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

“Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (Ferrer, 2010).

La operacionalización de las variables es un proceso que se inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores. Una variable es operacionalizada con el fin de convertir un concepto abstracto en uno empírico, susceptible de ser medido a través de la aplicación de un instrumento. El proceso obliga a realizar una definición conceptual de la variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación, luego en función de ello se procese a realizar la definición operacional de la misma para identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de forma empírica y cuantitativa.

La tasa interna de retorno es la variable dependiente que mediante su cálculo se determina la rentabilidad y es afectada por las variables independientes de los estudios de mercado, técnico y económico que componen el estudio de prefactibilidad. La figura 15 muestra los estudios que afectan la variable dependiente (TIR).



**Figura 15. Diagrama de los estudios que afectan la variable dependiente**

Fuente: Elaboración propia.



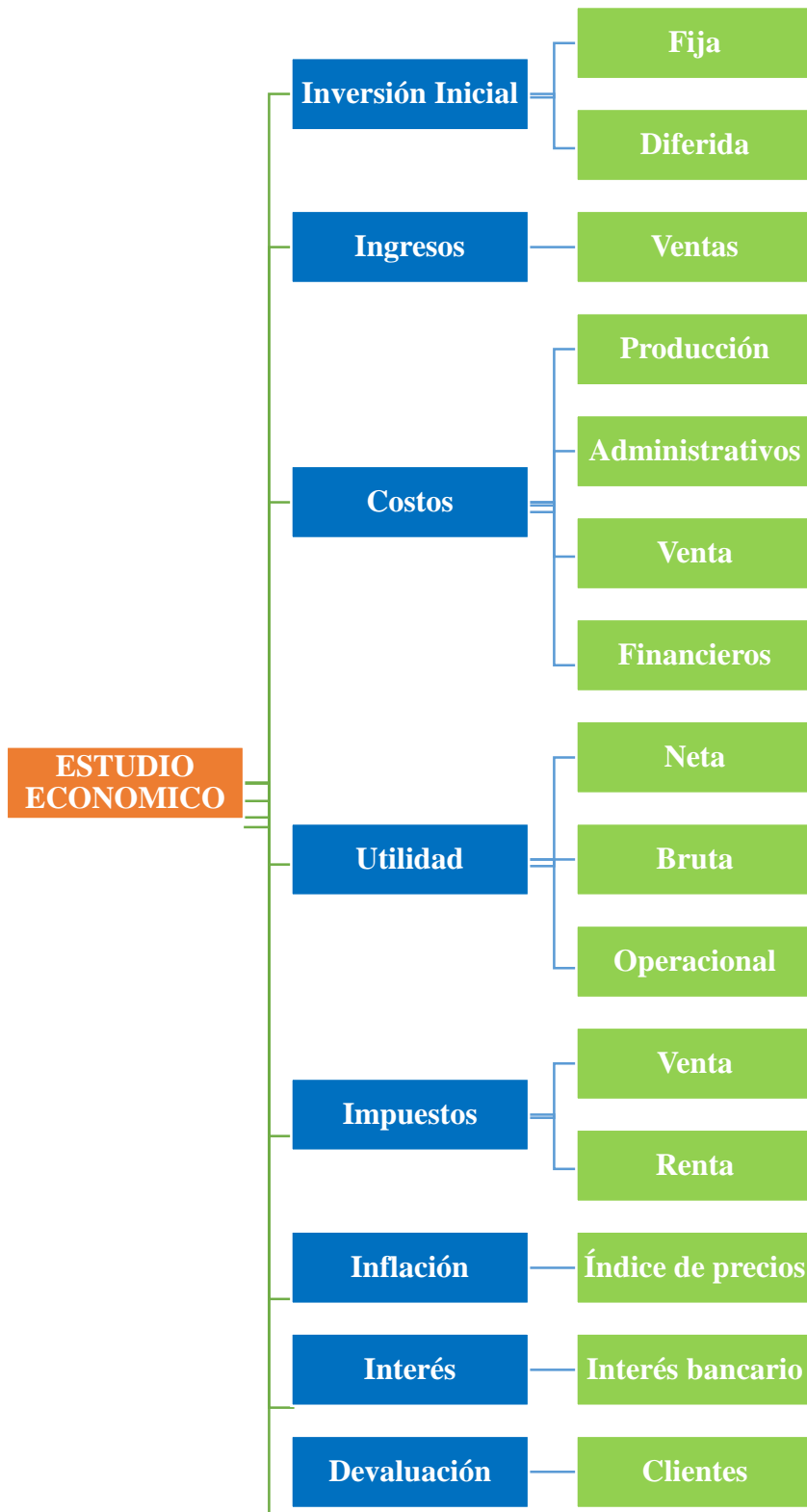
**Figura 16. Variables y dimensiones que componen el estudio de mercado.**

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 17. Variables y dimensiones que componen el estudio técnico.**

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 18. Variables y dimensiones que componen el estudio económico.**

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8. Operacionalización de las variables.**

VARIABLE	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuesta	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
<b>DEMANDA</b>	Cantidad de determinado bien o servicio que el mercado requiere.	Cantidad de personas que llegaran al negocio.	Cientes	Cantidad de clientes	P-1 ¿Qué tan interesado estaría en asistir a una nueva opción de enoteca o restaurante de vinos?	1. Muy desinteresado 2. Algo desinteresado 3. Neutral 4. Algo interesado 5. Muy interesado	Ordinal	Encuesta
<b>OFERTA</b>	Combinación de productos, servicios, información o experiencias ofrecidos a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.	Negocios con los que se competirá por una cuota de mercado.	Competencia	Categorías	P-2 ¿A qué tipo de restaurante asiste usted actualmente?	-Gourmet -De especialidades -Familiar -Conveniente	Nominal	Encuesta
<b>SERVICIO</b>	Servicio es todo aquello que una parte puede ofrecer a otra y su producción puede o no puede vincularse a un producto físico.	Preferencia respecto al interés y frecuencia de los servicios para identificar los que serán ofrecidos.	Preferencia	Nivel de interés	P-3 ¿Cuál es su nivel de interés para tomar vinos?	1. Desinteresado 2. Poco interesado 3. Neutral 4. Algo interesado 5. Muy interesado	Ordinal	Encuesta
			Frecuencia	Número de veces/mes	P-4 ¿Con que frecuencia asistiría usted a una enoteca?	1-2 veces/mes 2-3 veces/mes 3-4 veces/mes 4 veces o mas/mes No asistiría	Intervalo	Encuesta
<b>PRECIO</b>	La cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, su valor en términos monetarios.	Establecer el precio de cada uno de los servicios.	Fijados por el mercado	Lempiras/servicio	P-5 ¿Cuál considera usted es el precio razonable para una comida con una copa de buen vino?	L 300.00 L 350.00 L 400.00 L 450.00	Razón	Encuesta

VARIABLE	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuesta	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
PROMOCIÓN	Se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo.	Medios que más utilizan las personas para promocionar los servicios.	Medio de difusión	Tiempo de uso	P-6 ¿Por cuáles medios le gustaría enterarse de la publicidad de la enoteca?	1. Redes sociales 2. Televisión 3. Radio 4. Correo electrónico 5. Prensa 6. Publicidad exterior 7. Otros	Nominal	Encuesta
MERCADO META	Conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir.	El mercado meta son los clientes específicos a los cuales se dirigen las actividades de marketing, con el fin de posicionar los productos ofrecidos por la empresa y con esto satisfacer la necesidad que estos presentan.	Clientes	Cantidad de clientes	P-7 ¿Consume usted vinos?	1. Muy frecuentemente 2. Frecuentemente 3. Ocasionalmente 4. Raramente 5. Nunca	Ordinal	Encuesta
LOCALIZACIÓN	Sitio geográfico donde se instalara el negocio.	Consiste en seleccionar la propuesta que reúna las mejores condiciones de acuerdo a un conjunto de criterios evaluados.	Precio	Lempiras/M <sup>2</sup>	P-8 ¿Cuál es la ubicación ideal para este tipo de negocio?	Continua	Intervalo	
			Área	M <sup>2</sup>		Continua	Razón	Análisis de capacidades
			Accesibilidad	Vialidad		Politómica	Intervalo	Análisis multicriterio
			Cercanía a clientes	Metros		Continua	Intervalo	Análisis multicriterio
			Seguridad	Tasa		Continua	Intervalo	Análisis multicriterio
			Estacionamiento	Cantidad de espacios		Discreta	Intervalo	Análisis multicriterio
			Arrendamiento	Legal		Politónica	Intervalo	Análisis multicriterio
			Preferencia del cliente	Porcentaje (%)		Continua	Intervalo	Encuesta
TAMAÑO	Área física del establecimiento.	Determinar el espacio de cada área de acuerdo a la cantidad de clientes a atender.	Área	m <sup>2</sup>	P-9 ¿Qué capacidad óptima debe tener el local?	Continua	Razón	Análisis de Capacidades



VARIABLE	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuesta	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
EQUIPO	Conjunto de maquinaria e instalaciones necesarias para realizar el proceso transformador.	Selección del equipo con mejor precio y eficiencia energética.	Precio	Lempiras	P-10 ¿Qué equipo es necesario para poner en marcha un negocio como este?	Continua	Razón	Teoría fundamentada
			Eficiencia energética	Kv/hora		Politómica	Nominal	Análisis de capacidades
INSUMOS	Son objetos, materiales y recursos usados para producir un producto o servicio final.	Tasa de uso de los insumos dentro de los procesos.	Rendimiento	Tasa de uso	P-11 ¿Qué insumos se necesitan para la operación de este negocio?	Continua	Razón	Teoría fundamentada
ORGANIZACIÓN HUMANA	Elemento humano necesario para realizar el proceso productivo.	Número de puestos de trabajo que requieren contratación.	Puestos de trabajo	Número de puestos	P-12 ¿Cuáles son los requisitos del personal a contratar?	Discreta	Razón	Análisis de capacidades
ORGANIZACIÓN JURÍDICA	Todas las normas, códigos y reglamentos locales, regionales y locales que son necesarios para el funcionamiento de cualquier negocio.	Cumplir con las leyes y requerimientos que regulan este tipo de negocio	Legal	Grado de cumplimiento	P-13 ¿Qué requerimientos legales se deben cumplir para iniciar este negocio?	Dicotómica	Nominal	Teoría fundamentada
INVERSIÓN INICIAL	Desembolso en los que incurrió la persona o empresa al inicio del proyecto para la adquisición de	Es la sumatoria de los activos tangibles o fijos más los activos intangibles o diferidos	Tangible o fija	Lempiras	P-14 ¿De cuánto es la inversión inicial estimada?	Continua	Razón	Teoría fundamentada

VARIABLE	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuesta	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
	todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa		Intangible o diferida	Lempiras		Continua	Razón	Teoría fundamentada
INGRESOS	Todas las ganancias que ingresan al conjunto total del presupuesto de una entidad, obtenidas por la prestación de servicios		Ventas	Lempiras/mes	P-15 ¿Cuántos son los ingresos proyectados de este negocio?	Continua	Razón	Teoría fundamentada
COSTO	Es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio	Es la sumatoria de los costos de producción, costos administrativos, costos de venta y costos financieros	Producción	Lempiras/mes	P-16 ¿Cuáles son los egresos proyectados para este negocio?	Continua	Razón	Teoría fundamentada
			Administrativos	Lempiras/mes		Continua	Razón	Teoría fundamentada
			Venta	Lempiras/mes		Continua	Razón	Teoría fundamentada
			Financieros	Lempiras/mes		Continua	Razón	Teoría fundamentada
UTILIDAD	Ganancia de la persona o la empresa: lo que queda en dinero después de que han sido considerados todos los costos de producción	Es la diferencia entre los ingresos obtenidos por el negocio y todos los gastos incurridos en la generación de dichos ingresos	Neta	Lempiras/mes	P-17 ¿Cuánto es la utilidad proyectada para los próximos años?	Continua	Razón	Teoría fundamentada
			Bruta	Lempiras/mes		Continua	Razón	Teoría fundamentada
			Operacional	Lempiras/mes		Continua	Razón	Teoría fundamentada
IMPUESTO	Tributo que se paga al estado para soportar los gastos públicos	(Ingresos * Tasa ISV) + (Utilidad bruta * Tasa ISR)	Ventas	Lempiras/mes	P-18 ¿Qué obligaciones tributarias deben cumplirse ante el gobierno?	Continua	Razón	Teoría fundamentada
			Renta	Lempiras/mes				

VARIABLE	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuesta	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
INFLACIÓN	Aumento generalizado en los precios de los bienes y servicios de una economía durante un periodo de tiempo	Tasa aplicable a los costos y los servicios	Índice de Precios al Consumidor (IPC)	Tasa de Inflación (%)	P-19 ¿De cuánto es la inflación que registra el país?	Continua	Razón	Teoría fundamentada
INTERESES	Índice utilizado en economía y finanzas para registrar la rentabilidad de un ahorro o del coste de un crédito	Costo Financiero	Interés bancario	Tasa de Interés (%)	P-21 ¿De cuánto es la tasa de interés que se pagara por el financiamiento?	Continua	Razón	Teoría fundamentada
DEVALUACIÓN	Disminución o pérdida del valor nominal de una moneda corriente frente a otras monedas extranjeras	Tasa de depreciación que experimenta el lempira frente al dólar	Paridad	Tasa de depreciación (%)	P-21 ¿De cuánto es la devaluación que registra el lempira?	Continua	Razón	Teoría fundamentada
TASA INTERNA DE RETORNO	Se define como el valor de la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto sea igual a cero	Tasa a la cual la suma de los flujos descontados iguala a la inversión inicial	Variables independientes	Tasa de Rentabilidad (%)	P-22 ¿Cuál es la tasa interna de retorno del proyecto?	Continua	Razón	Evaluación económica

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.2 HIPÓTESIS

“Las hipótesis son el centro, la médula o el eje del método deductivo cuantitativo. Son explicaciones tentativas de la relación entre dos o más variables. Son las guías de una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación” (Sampieri, 2014)

Las hipótesis de investigación, que se definen como proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables. Las hipótesis nulas son, en cierto modo, el reverso de las hipótesis de investigación. También constituyen proposiciones acerca de la relación entre variables, sólo que sirven para refutar o negar lo que afirma la hipótesis de investigación. Con el propósito de pronosticar un hecho, se plantean las hipótesis de investigación y nula que serán sometidas a prueba.

Hi: La apertura de una enoteca en la ciudad de San Pedro Sula genera una tasa interna de retorno mayor al costo de capital.

Ho: La apertura de una enoteca en la ciudad de San Pedro Sula genera una tasa interna de retorno igual o menor al costo de capital.

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El presente estudio utiliza la investigación mixta por ser el método que mejor se adapta al planteamiento del problema permitiendo una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno. Se realizan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información obtenida.

Se hace uso de un diseño concurrente de modelo dominante porque colecta simultáneamente datos cuantitativos y cualitativos. En este caso el método que posee menor prioridad es anidado o insertado dentro del que se considera central. Tal incrustación puede significar que el método secundario responda a diferentes preguntas de investigación respecto al método primario. En esta investigación el método de predominante es el cuantitativo y el método cualitativo sirve para validar resultados obtenidos del cuantitativo.

En este estudio se aplica el tipo de estudio no experimental con un diseño transversal o transeccional. Es no experimental porque la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables y transeccional porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

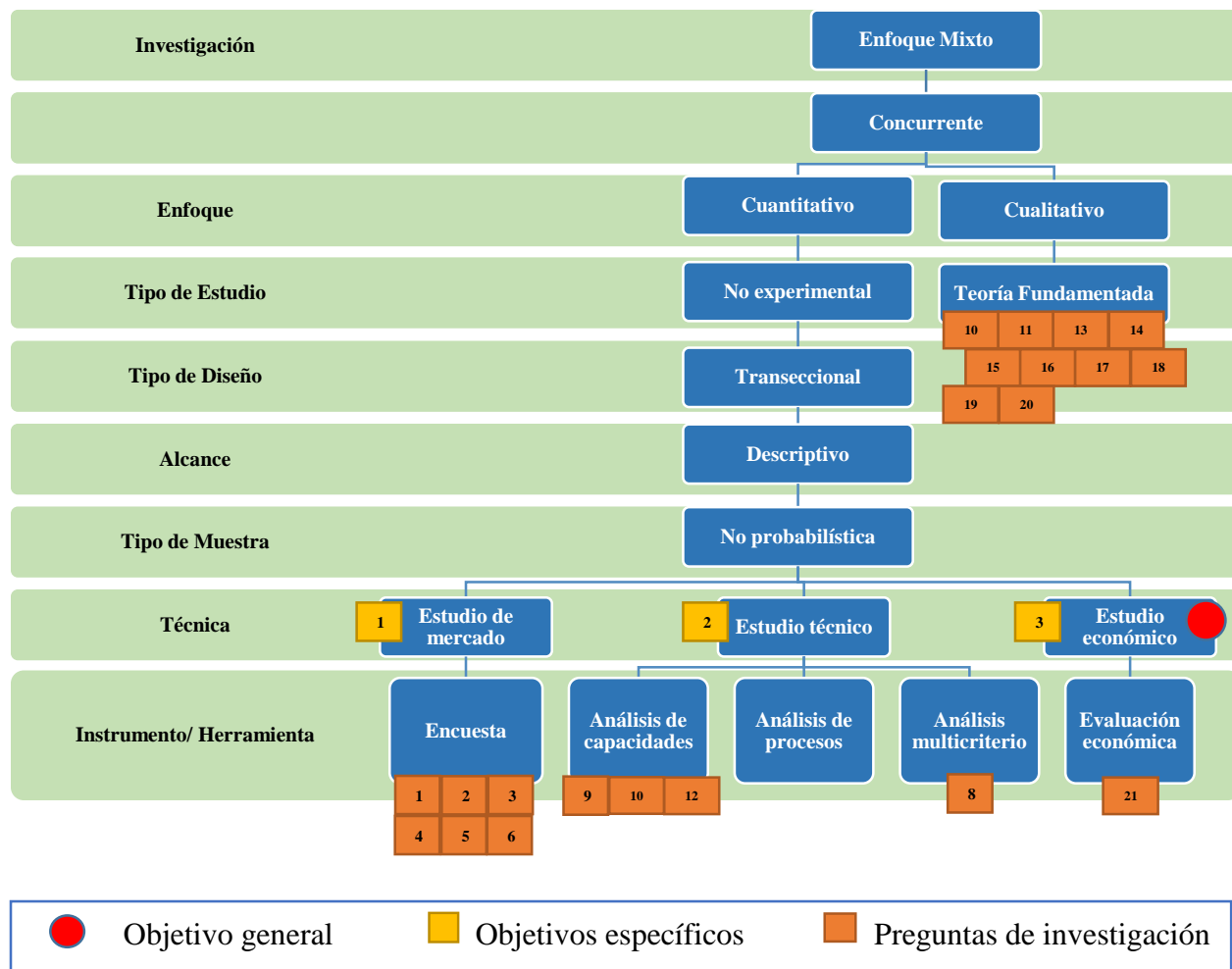
El alcance es descriptivo pues tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. (Sampieri, 2014)

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. En esta investigación se usa la técnica de muestreo no probabilístico ya que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación. Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

El enfoque cualitativo permite la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Esta integración de datos contribuye a tener una visión más completa sobre el tema de investigación. Para el enfoque cualitativo se emplea la teoría fundamentada que es un método de investigación en el que la teoría

emerge desde los datos. A través de esta metodología podemos descubrir aquellos aspectos que son relevantes de una determinada área de estudio.

En la figura 19 se presenta de manera gráfica el diseño metodológico de la investigación.



**Figura 19. Diseño del esquema metodológico.**

Fuente: Elaboración propia.

En el estudio cuantitativo se emplean técnicas propias de cada estudio que compone el de prefactibilidad para facilitar su realización. Se aplican encuestas ya que se busca recopilar y registrar datos e información relevante sobre las variables de interés en el mercado. Se hace uso del análisis de capacidades, técnicas de análisis de procesos y multicriterio para calcular y evaluar

las variables del diseño técnico. La evaluación económica se aplica para calcular y analizar las variables económicas que intervienen en la rentabilidad.

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Los diseños son planes y estrategias de investigación concebidos para obtener respuestas confiables a las preguntas de investigación. El diseño, entonces, plantea una serie de actividades sucesivas y organizadas, que deben adaptarse a las particularidades de cada tesis y que indican los pasos y pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar datos. (Horna, 2012)

Todos los diseños usan técnicas. Las técnicas, son herramientas auxiliares que usan los diseños como medios de apoyo; son específicas y tienen un carácter instrumental. Por ejemplo: técnicas de muestreo, cuestionarios, entrevistas, observación, análisis, etc., todas son técnicas. Una investigación elige o propone un diseño y puede aplicar diversas técnicas.

**Tabla 9. Plan estratégico de la investigación.**

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS		TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
		HUMANOS	MATERIALES		
Validación de encuesta piloto	Elaboración de la encuesta piloto	1 persona	Computadora	2 días	Joan Cole
	Revisión de encuesta	1 persona		1 día	Asesor Metodológico
	Impresión de encuesta	1 persona	Impresora Papel	1 hora	Joan Cole
	Aplicación de encuesta	1 persona	Encuesta Bolígrafo	1 día	Joan Cole
	Tabulación de datos	1 persona	Computadora (Programa MS Excel)	3 días	Joan Cole
	Verificación de validez y confiabilidad de encuesta piloto	1 persona	Computadora (Programa MS Excel)	1 hora	Joan Cole
Obtención de resultados y análisis	Elaboración de encuesta final	1 persona	Computadora (Programa MS Word)	1 día	Joan Cole
	Impresión de encuesta	1 persona	Impresora Papel	1 día	Joan Cole

	Aplicación de encuesta	1 persona	Encuesta Bolígrafo	20 días	Joan Cole
	Tabulación de datos	1 persona	Computadora (Programa MS Excel)	10 días	Joan Cole

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.1 POBLACIÓN

Es la suma de todos los elementos que comparten un conjunto común de características y que constituyen el universo para el propósito del problema de la investigación de mercados. (Malhotra, 2008).

El diseño del muestreo comienza con la especificación de la población meta, que es el conjunto de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador y acerca del cual se harán inferencias. La población meta debe definirse con precisión, ya que una definición ambigua tendrá como resultado una investigación que, en el mejor de los casos, resultaría ineficaz y en el peor será engañosa. Definir la población meta implica traducir la definición del problema en un enunciado preciso de quién debe incluirse y quién no en la muestra.

La población meta debe definirse en términos de los elementos, las unidades de muestreo, la extensión y el tiempo. Un elemento es el objeto sobre el cual se desea información. En una investigación por encuesta, el elemento suele ser el encuestado. La unidad de muestreo es un elemento, o una unidad que contiene al elemento, que está disponible para la selección en alguna etapa del proceso de muestreo.

La tabla 10 define la población meta del estudio en términos de los elementos, las unidades de muestreo, la extensión y el tiempo.

**Tabla 10. Descripción del mercado meta.**

<i>Característica</i>	<i>Descripción</i>
<i>Elemento</i>	El objeto del cual se desea obtener la información son hombres y mujeres $\geq$ 21 años de edad que residan o trabajen en la ciudad de San Pedro Sula,



	pertenecientes a los niveles socioeconómicos muy alto (A), alto (B), medio alto (C+) y medio (C).
<i>Unidad de muestreo</i>	Se muestrean directamente hombres y mujeres $\geq 21$ años de edad que cumplan con las características deseadas.
<i>Extensión</i>	El límite geográfico es la ciudad de San Pedro Sula.
<i>Tiempo</i>	El período que se demore la realización de todas las encuestas (3 semanas).

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 11 cuantifica la población meta de este estudio, aplicando filtros a una población de San Pedro Sula de 777,877, según estimaciones del Instituto Nacional de Estadística para el año 2017, para fijar la población meta en 43,561 personas que cumplen con las características descritas

**Tabla 11. Cuantificación de la población meta.**

<i>Características</i>	<i>Fuente</i>	<i>Datos</i>	<i>Resultados</i>
<i>Población de San Pedro Sula</i>	INE	777,877	
<i>Nivel socioeconómico ABC+ y C</i>	MASS PUBLICIDAD	14%	108,903
<i>Población <math>\geq 21</math> años</i>	INE	40%	43,561
<b><i>TOTAL</i></b>			<b>43,561</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.2 MUESTRA

Una vez definida la población de la que se recolectará la información se determina el marco de muestreo selecciona la técnica de muestreo adecuada.

El marco de muestreo es la representación de los elementos de la población meta. Consiste en un listado o conjunto de instrucciones para identificar la población meta. Establecer el tamaño de dicha muestra es un proceso importante en toda investigación ya que permitirá realizar un estudio viable y creíble siempre delimitado por los objetivos del estudio y las diferentes características de cada población. (Malhotra, 2008)

Malhotra (2008), también menciona que los investigadores de mercados suelen sacar conclusiones acerca de grandes grupos de consumidores al estudiar una pequeña muestra de la población total. Una muestra es un segmento de la población que se selecciona para la investigación de mercados y para representar a la población en conjunto. Lo ideal sería que la muestra fuera representativa para que el investigador realice estimaciones precisas de los pensamientos y las conductas de la población más grande.

En el diseño metodológico de la investigación descrito anteriormente, se emplea la técnica de muestreo no probabilístico con la que se busca reducir el error del marco de muestreo. Para ello se selecciona a los elementos de la población meta con base en características demográficas que satisfagan su criterio.

Según Malhotra (2008), una muestra es un subgrupo de la población, que se selecciona para participar en el estudio. Determinar el tamaño de la muestra que se va a seleccionar es un paso importante en cualquier estudio de investigación de mercados, se debe justificar convenientemente de acuerdo al planteamiento del problema, la población, los objetivos y el propósito de la investigación. Calcular el tamaño de la muestra es cuantificar el número de elementos que serán incluidos en el estudio y depende de varios factores como ser el error permitido, el nivel de confianza estimado y si la población es de carácter finito o infinito. En este caso se conoce el número de elementos que componen el universo por lo que (3) es de carácter finito y se utiliza la formula descrita para poblaciones finitas descrita en la ecuación 3 para realizar el cálculo del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N - 1) + z^2 \times P \times Q}$$

En donde:

n: Número de elementos de la muestra.

N: Número de elementos del universo.

P: Proporción-desconocida-de individuos que poseen las características de la población.

Q: 1-P

Z: Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido.

e: Margen de error permitido.

La tabla 12 muestra el cálculo del tamaño de la muestra con los valores que toman las diferentes variables. El resultado es de 381 personas que se deben encuestar en la ciudad de San Pedro Sula para lograr un nivel de confianza de 95% en los datos obtenidos.

**Tabla 12. Cálculo del tamaño de la muestra.**

<i>Variables</i>	<i>Valor</i>
<i>Numero de elementos del universo (N)</i>	43,561
<i>Proporción-desconocida-de individuos que poseen las características de la población.(P)</i>	0.5
<i>Probabilidad de no ocurrencia (1-P)</i>	0.5
<i>Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido (Z)</i>	1.96
<i>Margen de error permitido (e)</i>	5%
<i>Tamaño de la muestra</i>	<b>381</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Son los elementos en los que recae la obtención de información y que deben de ser definidos con propiedad, es decir precisar, a quien o a quienes se va a aplicar la muestra para efectos de obtener la información. Las unidades de análisis deben además ser identificadas para poder precisar el tipo de instrumento de recolección de información por cuanto al no ser similares, su intervención proporcionando información puede resultar confusa o complicada. En esta investigación se analizan hombres y mujeres residentes en la ciudad de San Pedro Sula, de niveles socioeconómicos muy alto, alto, medio alto, igual o mayor de 21 años, por medio de la herramienta de las encuestas.

### 3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta está directamente relacionada con la variable de estudio la cual a su vez nos indica si el proyecto es rentable o no. Esto se mide en base a la tasa interna de rendimiento que es comparable con el costo de capital para determinar rentabilidad en el caso de que sea igual o mayor o no rentabilidad en el caso contrario de que sea menor que la tasa interna de rendimiento.

## 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

El estudio de prefactibilidad es el instrumento aplicado en esta investigación e incluye los estudios de mercado, estudio técnico y estudio económico financiero. Para esto se usa como base los lineamientos del libro Evaluación de Proyectos, Séptima edición de Gabriel Baca Urbina.

### 3.4.1 INSTRUMENTOS

Un instrumento de investigación es la herramienta utilizada por el investigador para recolectar la información de la muestra seleccionada y poder resolver el problema de la investigación. Los instrumentos están compuestos por escalas de medición. Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables sometidas a estudio. Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.

#### 3.4.1.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS

Los principales instrumentos de investigación y recolección de datos que se utilizan en esta investigación son los siguientes:

1. Cuestionario: el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. Los cuestionarios se utilizan en

encuestas de todo tipo. El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas y las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población.

2. Flujo de efectivo: también llamado flujo de caja, o cash flow en inglés, es la variación de entrada y salida de efectivo en un periodo determinado. Una de las herramientas mayormente usadas para el modelo financiero son las plantillas elaboradas en MS Excel. La plantilla de flujos de efectivo es de ayuda para incorporar y manejar los datos de las variables financieras que se medirán y servirán para calcular indicadores de rentabilidad como ser Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Rendimiento (TIR).

#### 3.4.1.2 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Se realizará la aplicación de una encuesta piloto a 30 personas para la validación del cuestionario, así se identificará la necesidad de realizar cambios al cuestionario o la forma en que se elabora la recopilación de encuestas. Para validar este instrumento se tabulan los resultados de las encuestas piloto en el programa estadístico de IBM SPSS versión 22, y se aplica el Alfa de Cronbach que es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem. Este resultado permite validar o refutar el instrumento, para lo cual se realizan los ajustes necesarios o se procede a aplicar al total de la muestra si no se encontrara problemas.

#### 3.4.2 TÉCNICAS

Las técnicas de investigación comprenden un conjunto de procedimientos organizados sistemáticamente que orientan en la tarea de profundizar en el conocimiento y en el planteamiento de nuevas líneas de investigación. Las técnicas de recolección de datos están muy relacionadas

con las herramientas de medición. A diferencia de las herramientas que refieren a dónde se registrarán los datos, las técnicas hacen mención a las distintas maneras, formas o estrategias que se emplearán para llevar a cabo la recolección de los datos.

1. Encuestas: se realiza una encuesta piloto para ser aplicada en la ciudad de San Pedro Sula, luego de ser validada esta encuesta piloto, se procede a realizar el levantamiento de los datos tanto en físico como en digital utilizando el Google Drive, donde por medio de formularios se puede realizar una encuesta y distribuirse electrónicamente a personas seleccionadas que cumplan con las características de la población en estudio. Una vez tabuladas, se conformará una base de datos con la cual se trabajará para realizar los diferentes análisis estadísticos que requiere la investigación haciendo uso del SPSS (por sus siglas en inglés Statistical Product and Service Solutions).
2. Muestreo: Se emplea la técnica de muestreo no probabilístico y se utiliza la estrategia de muestreo mixta donde se mezclan los tipos de muestra por conveniencia y en cadena ya que se seleccionan elementos a los cuales se tiene acceso y que están convenientemente disponibles y también se incluyen elementos referidos por los participantes que puedan proporcionar datos sobre el tema de investigación.
3. Método cualitativo por puntos: con el propósito de determinar la localización óptima del establecimiento, se definirá una serie de criterios relevantes a considerar para cada sitio y serán ponderados y puntuados del 1 al 10. Esto permitirá realizar una comparación de sitios y tomar una decisión con base en el sitio mejor evaluado conforme a la sumatoria de su puntuación ponderada.
4. Métodos de valor del dinero en el tiempo: para determinar la rentabilidad económica del proyecto, se realizará el cálculo del Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Rendimiento (TIR). El VPN permitirá obtener los Flujos Netos de Efectivo (FNE) necesarios para la realización de la evaluación económica del proyecto y determinar si se maximiza o no la inversión; mientras la TIR servirá como sustento para determinar si se efectúa o no la inversión y probar la hipótesis planteada del problema.

### 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Una fuente de información es una persona u objeto que provee datos. Las fuentes de información son instrumentos para el conocimiento, búsqueda y acceso a la información. Toda literatura de donde se extrae y analiza información se convierte en una fuente de información y es necesaria para respaldar el estudio de investigación. A continuación se detallan los dos tipos de fuentes de información utilizadas en esta investigación. El proceso de búsqueda de la información científica sobre un tema es importante para establecer el estado de la cuestión.

#### 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

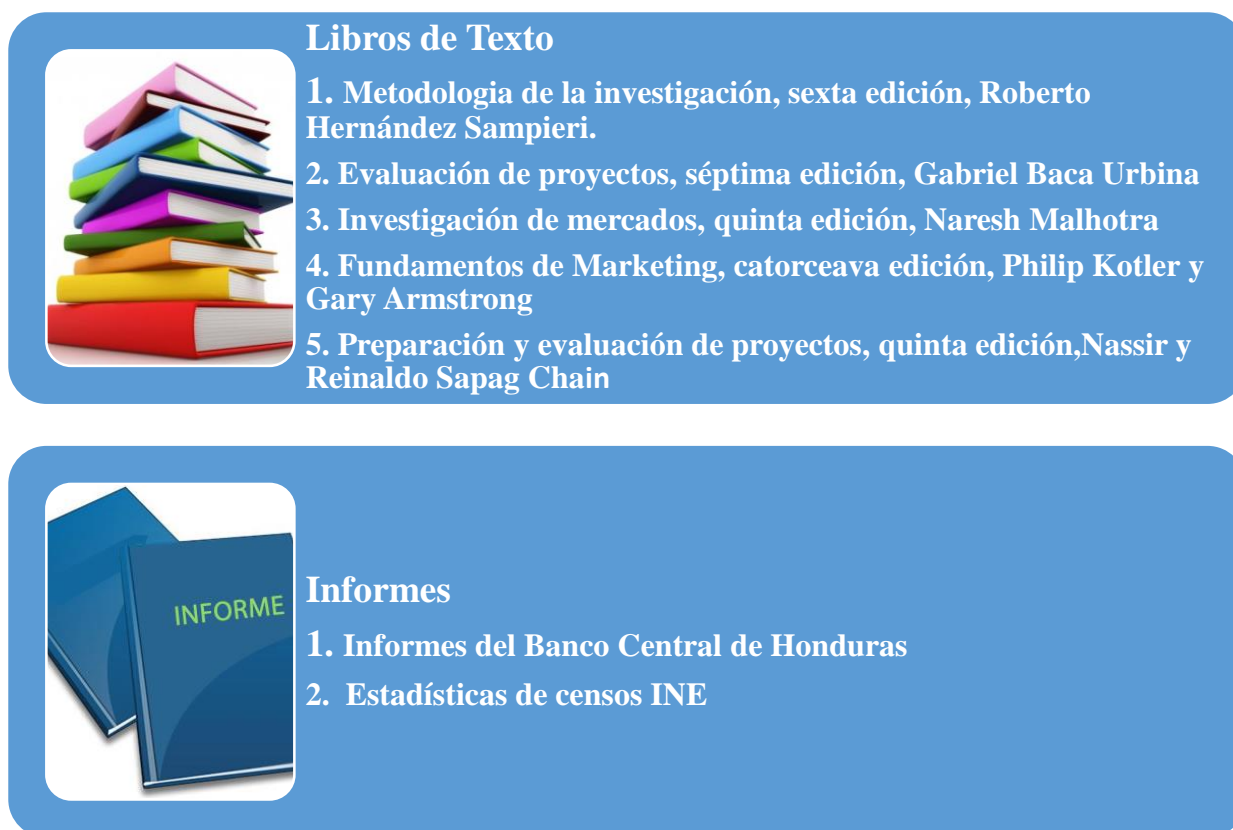
Son los datos obtenidos "de primera mano", por el propio investigador. Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el evento. La naturaleza y valor de la fuente no puede ser determinado sin referencia al tema o pregunta que se está tratando de contestar. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando.

La recopilación de estos datos debe ser lo más estructurada posible con el fin de alcanzar una máxima calidad de información que permita tomar decisiones acertadas. Para esta investigación, las fuentes de información primaria son la encuesta, por medio de la cual se obtienen datos directos que sirven para el análisis de mercado y la entrevista que es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar. Todos aquellos presentes en la charla dialogan en pos de una cuestión determinada planteada por el profesional.

#### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Interpreta y analizan fuentes primarias. Las fuentes secundarias son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación. Las fuentes secundarias son las que ya fueron analizadas por otros autores y sirven como referencia para aplicar en el proceso de investigación. Estas fuentes ya han analizado, interpretado o debatido

información de una fuente primaria. Estas sirven para ampliar información, validar cualquier dato primario o interpretar resultados, de la misma forma que puede servir como base para el estudio que se lleve a cabo. En la figura 21 se muestran las fuentes secundarias de información utilizadas en este trabajo de investigación.



**Figura 20. Fuentes secundarias de información.**

Fuente: Elaboración propia.

### 3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

La falta de estudios sobre el tema de enotecas es una limitante para la realización de esta investigación. Para desarrollar un estudio de prefactibilidad se necesita desarrollar al menos los tres estudios básicos de mercado, técnico y económico financiero. Debido a que la investigación se realiza en un periodo relativamente corto, se desarrollan las fuentes primarias de manera transversal, recolectando información en un momento único. Para estudiar la información de fuentes secundarias, si existe información histórica, se analiza y se concluye en base a esos análisis.



## **CAPÍTULO IV. RESULTADO Y ANÁLISIS**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los estudios de mercado, técnico y económico descritos en el capítulo anterior.

### **4.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

La enoteca es una nueva alternativa que se especializa en una amplia cartilla de vinos de calidad a un precio accesible con la opción de aperitivos que realzan el sabor del mismo. Una especie de bodega urbana que se caracteriza por su exposición de vinos en un entorno que es una combinación de ambiente agradable, refinado y acogedor con un diseño y mobiliario de vanguardia y buen gusto, atención personalizada y calidad de servicio.

Sus instalaciones diseñadas y equipadas en perfecta armonía casual y elegante para brindar al cliente una experiencia placentera y satisfactoria. Cuenta además con un menú de diversos platillos que exaltan el sabor del vino.

El personal que atenderá a los clientes está altamente capacitado para brindar no solo una atención esmerada sino también con un amplio conocimiento en lo que al vino y platillos se refiere para poder satisfacer las inquietudes de cualquier persona que visite la enoteca. El personal serán hombres y mujeres entre 25 y 45 años debidamente entrenados para hacer que el cliente se sienta atendido de manera preferencial dejándolo con el deseo de volver a visitar la enoteca no solo por la calidad de los servicios sino también por la atención personalizada.

El establecimiento se caracteriza por estar ambientalizado con música amena que da la sensación de un lugar donde el visitante puede llegar a relajarse disfrutando de música, bebida y comida que dejen la sensación de bienestar y satisfacción.

### **4.2 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS**

El modelo de negocio está pensado para aquellas personas exigentes que gustan de tomar buen vino acompañado de platillos que exaltan su sabor y que desean un ambiente exclusivo.

Un modelo de negocio, también conocido como diseño de negocio, es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía. A la hora de establecer el modelo de negocio es importante que la persona en cuestión analice en profundidad la empresa y dé respuesta a una serie de preguntas pues en base a las respuestas podrá poner en marcha uno u otro tipo de modelo de negocio. En este caso, es importante que establezca si tiene competencia o no en ese servicio o producto que posee, qué es lo que le hace diferente del resto de rivales empresariales, cómo va conseguir clientes, cómo se producirá el crecimiento y cómo se va a ganar el dinero. (Pérez J. , 2008)

Según Osterwalder y Pigneur (2011) un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. También indican que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

El segmento de mercado principal a que está dirigida esta propuesta es de nicho y corresponde a personas de un segmento socio económico medio, medio alto y alto que disfrutan de tomar vino y comer bocadillos que realcen su sabor.

La propuesta de valor de la enoteca puede enunciarse como sigue: *“Un bar restaurante diferente donde se conjugan la pasión por el buen vino y los platillos que exaltan su sabor en un ambiente agradable y acogedor”*. La experiencia diferente vendrá dada por una ambientación cómoda, atractiva y acorde a la temática, una atención personalizada e informada respecto al tema principal y las comidas y bebidas, las cuales a su vez tendrán nombres y presentaciones alusivas, pero por sobre todo garantizando la mayor calidad y los mejores sabores.

Por tratarse de un bar restaurante, el principal canal de distribución lo constituye el local donde se realiza la atención (directa al momento de la venta), un canal secundario estaría dado por la plataforma web desde donde se podrán realizar reservas y acceder a información de promociones u otras, por esta vía también se podrán recoger las opiniones, reclamos o sugerencias de los clientes.

La relación con los clientes será de tipo mixta y en primer lugar se basará en la asistencia personal durante la atención, respecto a información de la oferta de comidas y bebidas (ingredientes, calidad de materias primas, modos de preparación, entre otras), como aquella de tipo histórica o anecdótica de la temática vinícola.

La principal fuente de ingresos estará dada por la venta de bebidas y platos a los clientes particulares que visiten el local, una segunda fuente la constituirá la organización de eventos dirigidos a empresas o instituciones. Las modalidades de pago serán principalmente en efectivo o tarjetas bancarias, para el caso de los eventos se solicitará un depósito inicial a modo de reserva y la cancelación final una vez realizado el servicio. Con respecto a la venta de comidas y bebidas los precios serán fijos y estarán a disposición de los clientes en la carta. Los precios para eventos serán fijos para propuestas tipo y se dará la opción de cotizaciones especiales ante requerimientos específicos de los clientes.

Entre los recursos claves se encuentran por una parte los recursos físicos, que en este caso vienen dados por el local, su infraestructura y ambientación. Dada nuestra propuesta de valor que resalta la experiencia, aquellos elementos que contribuyen a dar una ambientación atractiva (diseño, decoración y ambientación basada en elementos del mundo del vino). Por otra parte, disponer de espacios e instalaciones adecuadas así como buenos accesos y disponibilidad de estacionamientos (propios y/o terceros), son factores que contribuyen a la percepción de comodidad, la cual tiene una alta valoración en negocios de esta naturaleza.

Otro recurso clave viene dada por la logística de abastecimiento y control de calidad de materias primas, puesto que incide directamente en el cumplimiento de la oferta en cantidad y calidad de las comidas y bebidas, por ende en la satisfacción a los clientes. Un recurso










indispensable es las materias primas frescas para la elaboración de los platillos que aseguran la calidad de los mismos. Todos los ingredientes deben ser de la mejor calidad.

Otro recurso clave lo aporta el Capital Humano, un personal de atención al público atento, servicial e informado, y un personal de preparación de alimentos comprometido con la calidad e inocuidad de los alimentos contribuirá a la satisfacción de los clientes y la recomendación que estos puedan hacer del local. El capital humano encargado de la administración del local también es clave, puesto que deben ser capaces de interpretar los requerimientos de los clientes y tener la capacidad de reinventar el negocio si se requiere mantener su atractivo y lograr su crecimiento.

Desde una perspectiva de causa y efecto, los recursos anteriormente descritos, integrados con el resto de los elementos asociados a este modelo, configuran la experiencia que transmitiremos a los clientes del negocio, la experiencia de cliente busca ir más allá de satisfacer sus necesidades básicas de esparcimiento y relacionamiento social, debe transformarse en el pilar central que permita sustentar una relación de largo plazo, asegurando con ello una incondicionalidad que convierta a los clientes en los verdaderos promotores de este modelo de negocio hacia nuestro mercado objetivo.

Entre las actividades claves identificadas se encuentra la capacitación de personal de atención al público y de preparación de alimentos, en el primer caso el énfasis estará en una atención personalizada y cordial, información sobre comidas y bebidas así como también de temas relacionados con la historia y actualidad del vino, en el segundo caso la capacitación estará orientada a procesos estándares y temas de inocuidad alimentaria. La supervisión, el seguimiento y evaluación respecto a la efectividad de estas capacitaciones también se constituye como una actividad clave. La confección, redefinición y mantención de una carta atractiva será clave en la medida que se capten las preferencias del público.

Alexander Osterwalder creó el Modelo de Negocio Canvas, el cual es el modelo de negocio para esta investigación y el cual se muestra en la figura 21.

<p><b>Asociaciones Clave</b></p>  <p>Proveedores de licores importados.</p> <p>Proveedores de alimentos.</p> <p>Proveedores de materias primas e insumos.</p> <p>Empresa de marketing.</p>	<p><b>Actividades Clave</b></p>  <p>Atención al público.</p> <p>Preparación de alimentos.</p> <p>Realizar alianzas con proveedores.</p> <p>Conservar la calidad de los vinos y platillos.</p>	<p><b>Propuesta de valor</b></p>  <p>Platillos de calidad</p> <p>Experiencia del cliente basada en novedad y excelente servicio</p> <p>Ambiente agradable y acogedor</p>	<p><b>Relaciones con Clientes</b></p>  <p>Atención personalizada a los clientes</p>	<p><b>Segmentos de mercado</b></p>  <p>Personas mayores o igual a 21 años de estrato muy alto, alto, medio alto y medio que gusten de disfrutar el buen vino acompañado de bocadillos que exalten su sabor</p>
	<p><b>Recursos clave</b></p>  <p>Infraestructura y ambientación</p> <p>Materias primas frescas</p> <p>Personal capacitado</p>		<p><b>Canales</b></p>  <p>Punto de venta directa (local)</p> <p>Publicidad en redes sociales</p>	
<p><b>Estructura del Coste</b></p>  <p>Mantenimiento</p> <p>Infraestructura</p> <p>Costos fijos, salarios, financiamiento, marketing</p>		<p><b>Fuentes de Ingresos</b></p>  <p>Ingresos por venta directa de bebidas y comidas .</p> <p>Cobro en efectivo o tarjeta</p>		

**Figura 21. Modelo de negocio de la enoteca.**

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3 PROPIEDAD INTELECTUAL

La enoteca recibirá el nombre de “Caliz Enoteca”, el cual ha sido verificado en la página del registro de la propiedad, que no existe ningún establecimiento que reciba ese nombre.

### 4.4 FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO

A pesar de que cualquier nueva empresa implica un elemento de riesgo, un empresario que intenta abrir un restaurante enfrenta desafíos adicionales únicos para la industria. Un artículo en el 2005 en "Cornell Hotel & Restaurant Administración Quarterly" del Profesor HG Parse de la Universidad Estatal de Ohio, estima que aproximadamente uno de cada cuatro nuevos restaurantes fracasan en el primer año, elevándose este número a tres de cada cinco en el transcurso de tres años. Con estas estadísticas, los restauranteros deben evaluar cuidadosamente los riesgos antes de planearlo. (Areas, 2017)

#### 4.4.1 CAPITAL INADECUADO

Muchos nuevos dueños de restaurantes que cuentan con un sólido plan de negocios, carecen de un financiamiento adecuado. En gran medida pueden subestimar lo que cuesta no sólo abrir un restaurante, sino mantenerlo funcionando durante los primeros meses y años que son cruciales. Muchos restaurantes tienen dificultades para encontrar su base el primer año, mientras que el dueño hace los ajustes necesarios en el menú o en la dotación de personal e informan a los clientes sobre el lugar. Para reducir el riesgo, hay que planear los fondos que se necesitará tener para varios meses para cubrir los costos de salarios, alimentos y facturas. Puede tomar un tiempo sólo para que un nuevo restaurante llegue al punto de equilibrio, y mucho más para que obtenga utilidades.

#### 4.4.2 CARGA DE TRABAJO EXIGENTE

Desde la fase de planeación del negocio hasta la apertura y puesta en marcha del restaurante, hay que trabajar horas extras. El propietario de un restaurante y sus socios pasan más de 100 horas a la semana durante el tiempo que rodea a la apertura. Este tipo de carga de trabajo puede ser agotadora. El trabajo que vas a hacer puede que no sea del tipo al que se está

acostumbrado. Por ejemplo, mientras que se puede ser en contabilidad o en contrataciones, es probable que se tenga que realizar una amplia variedad de funciones, desde la limpieza hasta establecer relaciones con los proveedores de alimentos y servicios. Una parte de la tasa de fracaso del 60% se puede atribuir a no ser capaz de mantener el ritmo de las demandas de la industria. Aunque no hay forma de evitar la cantidad de trabajo involucrado, tener socios de negocios para compartir la carga ayuda, al igual que contar con el apoyo de la familia.

#### 4.4.3 LOCALIZACIÓN

Para los que se inician en el negocio de los restaurantes, la ubicación podría parecer uno de los ingredientes más importantes para el éxito. Aunque la ubicación es importante, también puede trabajar en contra. Elegir una que sea muy popular para restaurantes significa que el alquiler probablemente será más alto y la competencia más severa. Debe seleccionarse la ubicación en función del tipo de restaurante que desea poner, y que el precio del menú sea acorde.

#### 4.5 ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado tiene como finalidad cuantificar el número de individuos generadores de la demanda que justifique la puesta en marcha de la enoteca, sus especificaciones y el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por ellos. La necesidad de esta cuantificación lleva necesariamente a la aplicación de la metodología de investigación, ya que al momento de seleccionar cualquier producto para cuantificar su demanda potencial, por lo general se sabe muy poco de ella y hay que realizar una verdadera investigación para determinarla. Si no existen datos disponibles sobre el producto, se tienen que usar las fuentes primarias de información, por medio de encuestas a los actuales o potenciales consumidores

Para realizar dicho estudio, se aplica una encuesta (ver Anexo 5) a hombres y mujeres de 21 años o más, de la ciudad de San Pedro Sula, la cual se validó aplicando 32 encuestas en una prueba piloto con el programa SPSS, evaluando la escala de Likert (ver Anexo 6).

#### 4.5.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y LA INDUSTRIA

Las cinco fuerzas de Porter es el modelo de gestión empresarial por excelencia, desarrollado por Michael Porter analiza un sector en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación. Esta estrategia le permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera para poder realizar análisis con el objetivo de hacer frente a la situación.

Este análisis deriva en la respectiva articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

##### 4.5.1.1 COMPETENCIA EN EL MERCADO

Los principales competidores de este proyecto son dos enotecas existentes, Deriva Enoteca ubicada en Bo. Los Andes 11 Avenida, 9 Calle A #16, San Pedro Sula, Honduras y Via Nova ubicada en , barrio Suyapa, Plaza Rivoli, Segunda Calle, Atras de Cantero, San Pedro Sula, Honduras, ambas ubicadas en lugares no tan concurridos y con publicidad a través de redes sociales por lo que la rivalidad se califica como media porque son pocos competidores y a pesar de que una de ellas está establecida desde hace diez años y la otra desde hace cuatro años, debido a su ubicación no son fácilmente identificables.

##### 4.5.1.2 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

La amenaza de inclusión de nuevas empresas es débil debido a que las barreras de ingreso son altas. La poca cultura acerca del vino, la economía del país, los impuestos para importaciones de licor así como los impuestos por operación de negocio los cuales han aumentado en los últimos años limitan el surgimiento de nuevos competidores.



#### 4.5.1.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los principales productos y servicios sustitutos son ofrecidos por bares y restaurantes que cada vez más incorporan en sus menús variedad de cocteles y otras bebidas alcohólicas como la sangría, algunas de ellas a base de vino, por lo que la variedad ofrecida y el alto consumo de las mismas hace que la amenaza de productos sustitutos sea alta.

#### 4.5.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores representan una fuerza competitiva alta ya que tanto los proveedores nacionales como internacionales tienen la facultad de establecer los precios. Sumado a la falta de competidores en el mercado, otro factor que favorece el poder del proveedor para establecer sus precios por la poca demanda existente en el país.

#### 4.5.1.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los compradores representan una fuerza competitiva alta ya que al haber poca competencia en el mercado permite a la oferta establecer los precios. Además que el mercado que se busca es el que esté dispuesto a pagar por calidad y buen servicio.

#### 4.5.2 ANÁLISIS FODA

La matriz de análisis foda, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz foda en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La matriz de análisis foda permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan el mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra la empresa.

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para la, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz foda divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis foda trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

En la tabla 13 se puede observar el análisis foda.

**Tabla 13. Análisis FODA.**

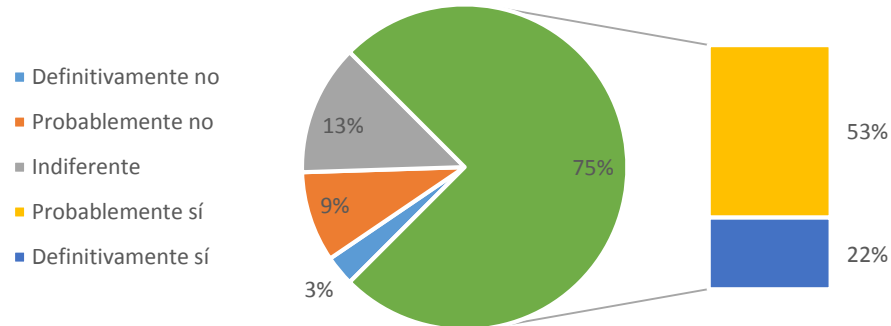
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idea innovadora.</li> <li>• Disponibilidad de financiamiento</li> <li>• Conocimiento del tema por parte del inversionista.</li> <li>• Captación de nuevo mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta inversión inicial.</li> <li>• Falta de proveedores directos locales.</li> </ul>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca competencia.</li> <li>• Posibilidad de expansión de productos.</li> <li>• Nuevos proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la tasa tributaria</li> <li>• Falta de cultura acerca del vino</li> <li>• Crisis económica</li> <li>• ¿Es solo una moda más?</li> <li>• Productos sustitutos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5.3 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

Al realizar el estudio de mercado para la nueva opción de enoteca en la ciudad de San Pedro Sula por medio de la utilización de encuestas, se puede determinar que el 75% de las personas encuestadas tienen algún grado de interés por el concepto de una nueva opción de enoteca y un 13% muestra indiferencia al concepto. Solamente los que responden “probablemente si” y

“definitivamente sí” se toman en cuenta dentro del mercado interesado. En la figura 22 se puede observar la distribución de porcentajes según el nivel de los encuestados interesados.



**Figura 22. Interés del mercado hacia el concepto de una nueva opción de enoteca.**

Fuente: Elaboración propia.

Según Ulrich & Eppinger (2013) mencionan que “el pronóstico de ventas de nuevos productos está sujeto a gran incertidumbre y exhibe errores notablemente altos”. No obstante, los pronósticos tienden a estar correlacionados con la demanda real y por lo tanto dan información útil al equipo. Al identificar que sí existe interés en un nuevo concepto de enoteca, se puede describir las relaciones que apliquen entre las variables demográficas y conductuales con respecto a la intención de compra, con el propósito de conocer el mercado. Para ello es necesario la utilización de la fórmula de Ulrich. La ecuación 4 se utiliza para reducir los errores.

$$P = C_{definitivamente} \times F_{definitivamente} + F_{probablemente} \times C_{probablemente} \quad (4)$$

Donde:

$P$  = probabilidad de la intención de compra

$C_{definitivamente}$  = Constante de calibración 0.4

$F_{definitivamente}$  = Fracción de encuestados que indican en la encuesta “Definitivamente sí”.

$F_{probablemente}$  = Fracción de encuestados que indican en la encuesta “Probablemente sí”.

$C_{probablemente}$  = Constante de calibración 0.2

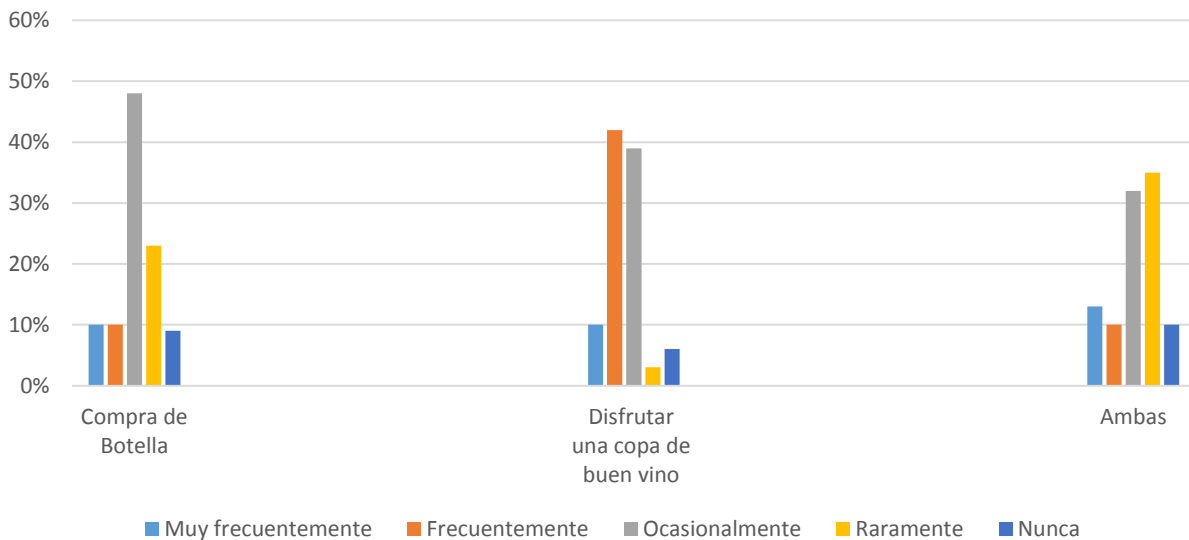
$$P = 0.40 \times 22\% + 53\% \times 0.20$$

$$P = 19.40\%$$

Al aplicar la fórmula de Ulrich se obtiene como resultado que existe un interés real en el concepto de una nueva opción de enoteca del 19.40%. Este dato sirve para como la demanda para las proyecciones de ingresos con relación a la población.

#### 4.5.3.1 SERVICIO

Al observar los datos tabulados de las encuestas, se puede concluir que el servicio que genera mayor interés (muy frecuentemente y frecuentemente) es el de la categoría de disfrutar de una copa de buen vino en un ambiente diferente, quedando en ocasionalmente la compra de una botella tal como se muestra en la figura 23.

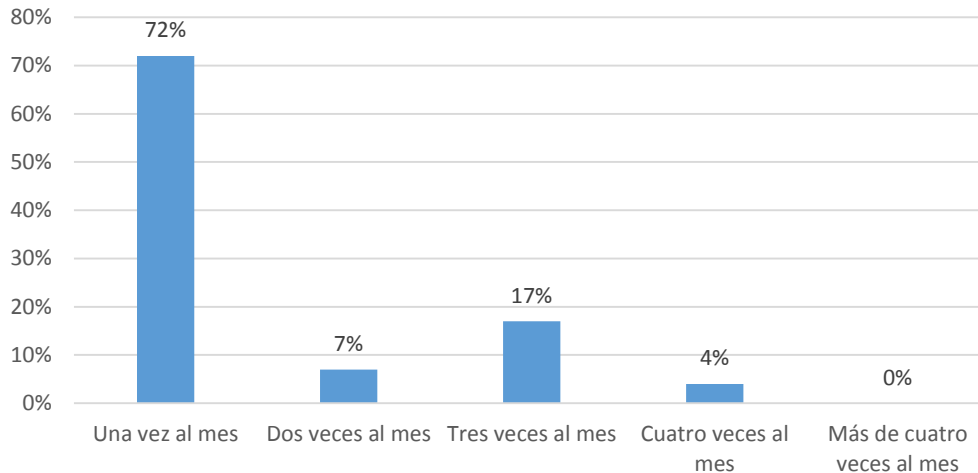


**Figura 23. Interés en la compra de vino.**

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar la frecuencia del uso del servicio de la enoteca, se pregunta a los interesados por la frecuencia mensual con que visitaría un lugar para comer y tomar una copa de vino. De esta

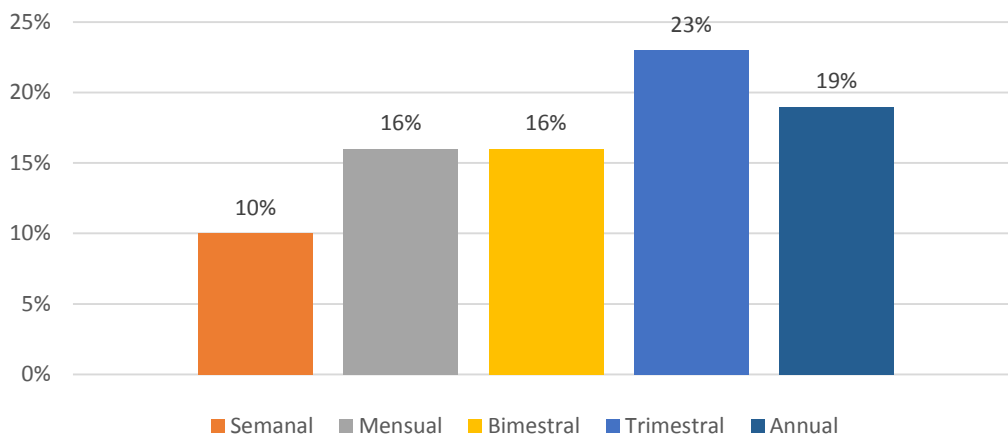
manera se puede obtener la cantidad necesaria de compra de los servicios por mes. En la figura 24 podemos observar que el 72% de los encuestados solo visitarían una vez al mes la enoteca.



**Figura 24. Frecuencia de visita a la enoteca.**

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar la frecuencia de compra de botella de vino se pregunta a los encuestados por la frecuencia anual que compra una botella de vino. De esta manera se puede observar la cantidad necesaria de compra de botellas por año. En la figura 25 podemos observar que el 58% de los encuestados compran una botella de vino en un rango de trimestral a anualmente.

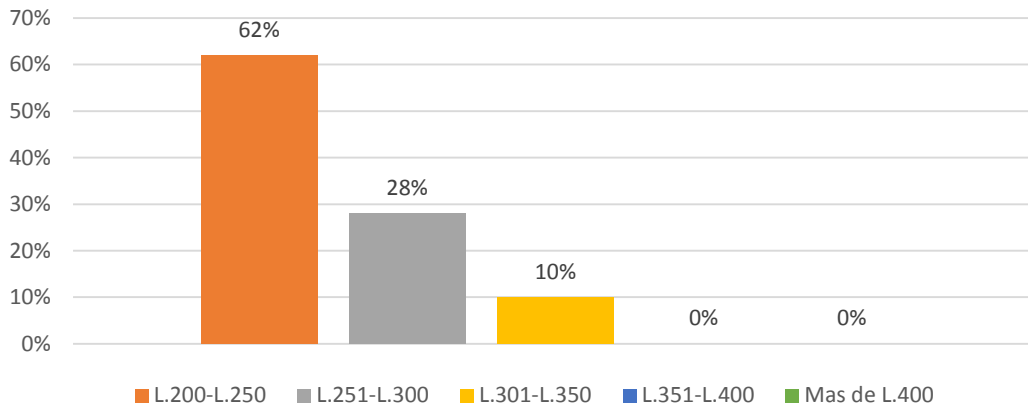


**Figura 25. Frecuencia de compra de botella de vino.**

Fuente: Elaboración propia.

### 4.5.3.2 PRECIO

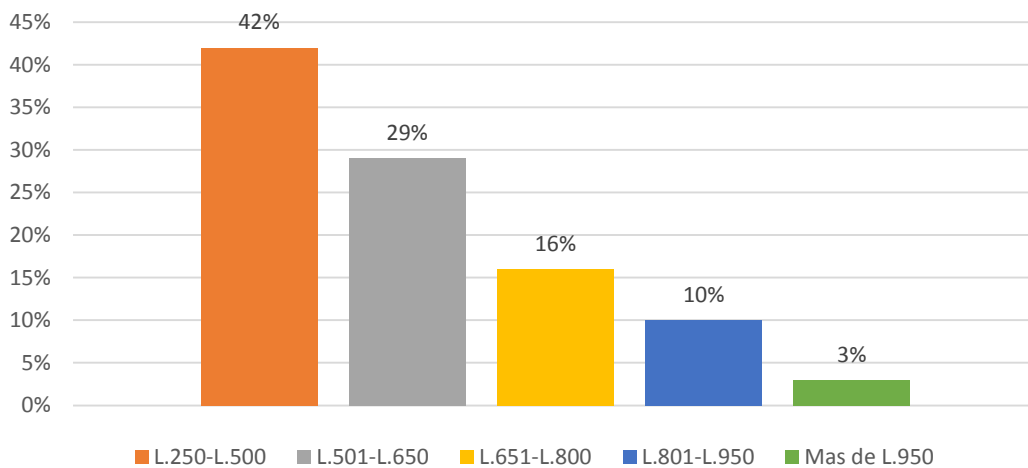
Para determinar los precios, se les solicitó a los encuestados que marcaran los precios que consideraran apropiados para los platillos que pueden acompañar una copa de vino y por una botella de vino. En la figura 26 podemos observar que la mayoría de los encuestados indican que prefieren un precio entre L.200.00 y L.250.00 para los platillos.



**Figura 26. Disposición de pago para los platillos que acompañan una copa de vino.**

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 27 se observa que el 42% de los encuestados prefieren un precio entre L.250.00 y L.500.00 para una botella de vino.

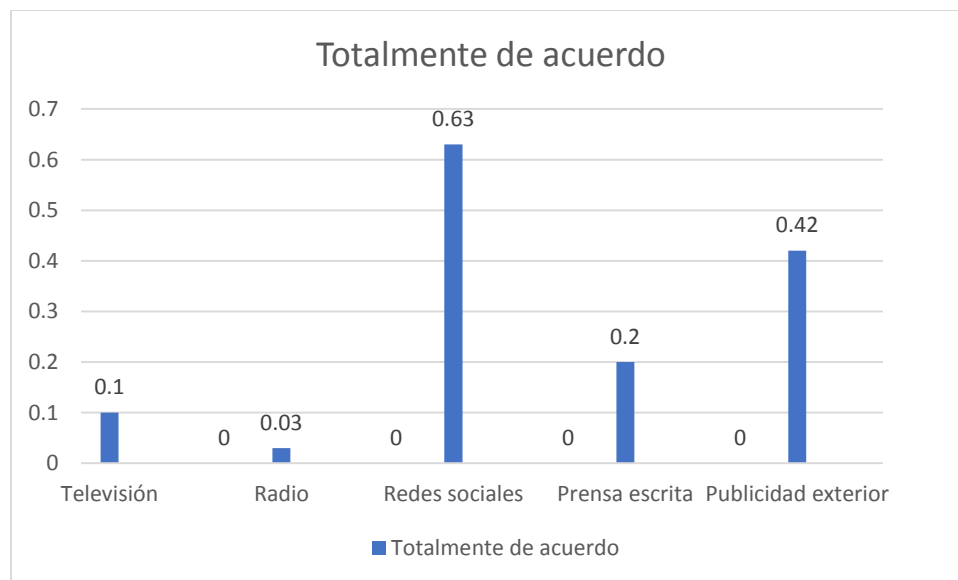


**Figura 27. Disposición de pago para una botella de vino.**

Fuente: Elaboración propia.

### 4.5.3.3 PROMOCIÓN

Para analizar la promoción, en la encuesta se incluye una pregunta acerca de la misma, intentando averiguar cuál es el medio de difusión más eficiente para llegar al mercado. De los encuestados interesados en el nuevo concepto de enoteca, la mayoría de los encuestados prefieren las redes sociales con un 63%, seguido por la publicidad exterior con un 42% y la prensa escrita con un 20%. En la figura 28 se pueden observar los resultados de esta pregunta de encuesta.



**Figura 28. Medios de promoción.**

Fuente: Elaboración propia.

### 4.5.3.4 DEMANDA

El perfil del consumidor para la nueva opción de enoteca se puede definir de la siguiente manera:

- Localidad: San Pedro Sula
- Nivel socioeconómico: ABC+
- Sexo: Masculino y femenino
- Edad: Igual o mayor a 21 años

En la tabla 14 se puede observar la cantidad de personas a las que se pretende llegar con este proyecto. Se toma como base la población de San Pedro Sula que según el INE (Instituto Nacional de Estadística) son 777,877 personas de los cuales se toma el nivel socioeconómico ABC+ y C, que significan nivel muy alto (A), alto (B), medio alto (C+) y medio (C). De esta población solamente se toma el 14% que son las personas (hombres y mujeres) con una edad mayor o igual a 21 años. A este resultado se le aplica el porcentaje de intención de compra que resulto de la ecuación de Ulrich, siendo esta 19.40%. Estos datos dan un resultado de 8,451 personas, de los cuales no se pretende cubrir un 100% sino que, de acuerdo a la teoría de Michael Porter, se pretende iniciar con una participación del mercado del 5%, obteniendo como resultado una demanda de 423 personas.

**Tabla 14. Cuantificación de la demanda en personas.**

<i>Características</i>	<i>Fuente</i>	<i>Datos</i>	<i>Resultados</i>
<b>Población de San Pedro Sula</b>	INE	777,877	
<b>Nivel socio económico ABC+ y C</b>	MERCAPLAN	14%	108,903
<b>Población <math>\geq</math> 21 años</b>	INE	40%	43,562
<b>Intención de compra</b>	ULRICH	19.40%	8,451
<b>Participación del mercado</b>	PORTER	5%	423
<b>TOTAL</b>			<b>423</b>

Fuente: Elaboración Propia

Partiendo de los datos obtenidos en las encuestas, la intención real de compra por servicios y con los datos de frecuencias se procede a la cuantificación de la demanda de servicios, tal como se observa en la tabla 14. Este cálculo se realiza utilizando los promedios ponderados, resultado de la multiplicación del porcentaje de intención de compra, por la frecuencia mensual, por el porcentaje de las personas que lo requieren en esa frecuencia, aplicados a la demanda de 423 personas.



**Tabla 15. Cuantificación mensual y diaria de la demanda de servicios.**

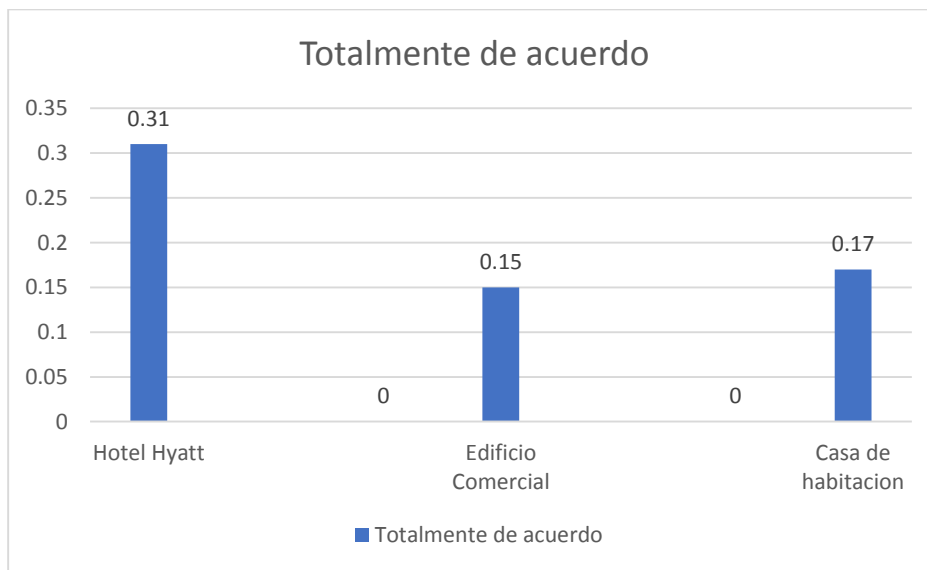
Frecuencia Mensual	%	Intencion de Compra Personas	Total de visitas x Mes	Total visitas x dia ( 26 dias laborables)
1	72%	423	304.56	11.71
2	7%	423	59.22	2.28
3	17%	423	215.73	8.30
4	4%	423	67.68	2.60
Total			<b>647.19</b>	<b>24.89</b>

Fuente: Elaboración propia.

La demanda mensual por servicios se puede observar claramente en la tabla 15. Esto se toma como referencia para los análisis de ingresos, necesidad de insumos y equipo que se desarrolla en las siguientes secciones de este capítulo.

#### 4.5.3.5 UBICACIÓN

Para definir la ubicación de la enoteca, se consulta a los encuestados, brindándoles tres opciones. El Hotel Hyatt en primera instancia ya que fue el que ofreció la propuesta de la enoteca. En la figura 29 se puede observar que el 31% de los encuestados interesados en el concepto, prefieren que el establecimiento se ubique en el Hotel Hyatt.



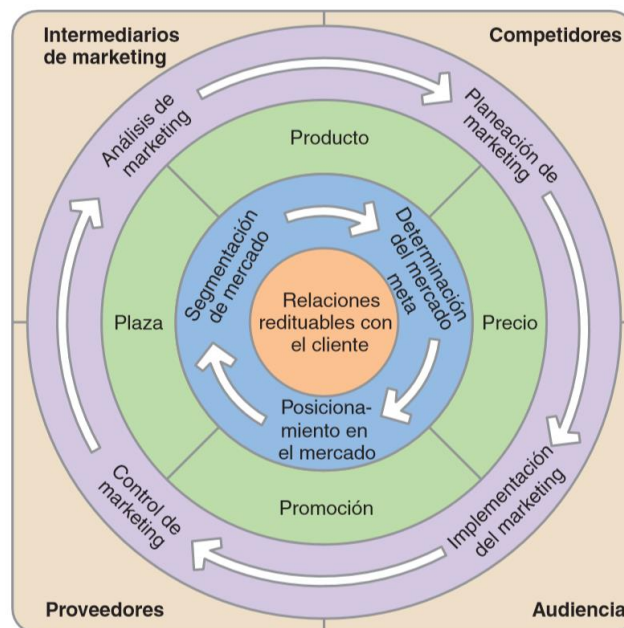
**Figura 29. Preferencia de ubicación de la enoteca.**

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5.4 ESTRATEGIA DE MERCADOS

Las estrategias de mercado son procesos que se hacen para tomar ventajas sobre los competidores, esto es realizado al utilizar diferentes recursos y aprovechar al máximo el mercado. También podemos describirlas como un proceso de comunicación con los clientes en el cual les hacemos conocedores acerca de las diferentes ventajas que tienen los productos y servicios. Y podemos decir que una estrategia de mercadeo es una forma de dar a conocer a los clientes sobre las ofertas o simplemente recalcar la calidad de producto y/o servicio que se ofrece con el propósito de aumentar las ventas, ya que el propósito debe ser el generar ventas para el negocio.

Para tener éxito en el competitivo mercado actual, las compañías deben centrarse en el cliente, conquistar clientes de la competencia, y luego conservarlos y desarrollarlos mediante la entrega de mayor valor. Pero antes de poder satisfacer a los consumidores, la compañía debe entender primero sus necesidades y deseos. Por lo tanto, el buen marketing requiere de un cuidadoso análisis del cliente. La figura 30 muestra el modelo de estrategia y mezcla de marketing propuesto por Kotler & Armstrong que será usado en esta investigación para su desarrollo y en la cual el cliente se ubica en el centro y como elemento principal. (Kotler, 2013)



**Figura 30. Administración de la estrategia y mezcla de marketing.**

Fuente: (Fundamentos de Marketing, Kotler & Armstrong, 2013)

Una estrategia representa el conjunto de acciones diseñadas para conseguir los objetivos definidos en el plan de marketing.

#### 4.5.4.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

El proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes, se denomina segmentación de mercado. Un segmento del mercado consta de consumidores que responden de forma similar a un conjunto dado de actividades de marketing. (Kotler, 2013).

Las empresas deben concentrar sus esfuerzos en satisfacer las bien definidas necesidades de uno o más segmentos de mercado. La segmentación de la población de San Pedro Sula se realiza mediante el uso de variables como ser la edad ( $\geq 21$  años), nivel socioeconómico (medio, medio alto, alto y muy alto), estilo de vida (consumidor de vinos) y actitud hacia el servicio (positiva o negativa).

#### 4.5.4.2 DETERMINACIÓN DEL MERCADO META

La determinación del mercado meta implica evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado y seleccionar el o los segmentos a que se ingresará. Las empresas deben enfocarse hacia segmentos donde puedan generar el mayor valor posible para el cliente de manera rentable y sostenerlo a través del tiempo. (Kotler, 2013).

El segmento que representa un nicho específico es el de las personas que tienen más de 21 años de edad, pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio, medio alto, alto y muy alto, consumidor de vinos y que están dispuestos a invertir en un buen plato de comida acompañado de una copa de buen vino.

#### 4.5.4.3 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

La posición de un producto es el lugar que éste ocupa, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores. El posicionamiento en el mercado consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.

Para posicionar la marca de la enoteca en la mente de los clientes se busca crear una ventaja competitiva basada en la diferenciación del servicio. De manera que la oferta genere un valor mayor que el que ofrece la competencia y por el cual los clientes están dispuestos a pagar.

#### 4.5.5 MEZCLA DE MARKETING

Una vez que la compañía decidió su estrategia general de marketing, está lista para empezar a planear los detalles de la mezcla de marketing, que es uno de los conceptos más importantes del marketing moderno. La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”: producto, precio, plaza y promoción. (Kotler, 2013).

##### 4.5.5.1 PRODUCTO

Producto se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta. En el caso de la enoteca los servicios son suculentos platillos que resaltan el sabor de un buen vino.

##### 4.5.5.2 PRECIO

Precio es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto. Este es un elemento importante porque debe ser atractivo para la adquisición de la calidad de los

servicios. Según los resultados de las encuestas los clientes potenciales buscan platillos en un rango de L 200.00 a L 250.00 y botellas de vino en un rango de L 250.00 a L 500.00.

#### 4.5.5.3 PLAZA

Plaza (o Punto de venta) incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta. El punto de venta está dotado de todos los recursos necesarios para brindar con calidad los servicios ofrecidos. Asimismo, se selecciona de manera estratégica para facilitar el acceso vial y asegurar las características e infraestructura adecuadas que no impidan la llegada de los clientes. En el caso de la enoteca, los resultados de la encuesta sugieren un local ubicado en el centro comercial del hotel Hyatt situado en la zona viva de San Pedro Sula.

#### 4.5.5.4 PROMOCIÓN

La Promoción comprende actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo. La enoteca necesita desarrollar estrategias de mercado para generar el conocimiento de la marca.

Conforme a los resultados referentes al uso de medios de difusión evaluados por los consumidores, se realiza una inversión en los servicios de una empresa de mercado para publicitar y promocionar la enoteca. Dicha empresa es responsable de la creación, desarrollo y manejo de perfiles en las redes sociales con el propósito de interactuar e intercambiar información con los clientes, realización de pautas publicitarias en medios de comunicación con elevado rating y la creación y manejo del sitio web institucional.

### 4.6 ESTUDIO TÉCNICO

Un estudio técnico permite proponer y analizar las diferentes opciones tecnológicas para producir los bienes o servicios que se requieren, lo que además admite verificar la factibilidad técnica de cada una de ellas. Este análisis identifica los equipos, la maquinaria, las materias primas

y las instalaciones necesarias para el proyecto y, así analizar, los costos de inversión y de operación requerida, así como el capital de trabajo que se necesita.

Una de las conclusiones de este estudio es que deberá definirse la función de producción que optimice el empleo de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio del proyecto. De aquí podrá obtenerse la información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación del proyecto.

#### 4.6.1 LOCALIZACIÓN

Es lo que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) o a obtener el costo unitario mínimo (criterio social). El objetivo general de este punto es, por supuesto, llegar a determinar el sitio donde se instalará el negocio.

Para seleccionar la mejor localización, se elabora una matriz de selección en la que se emplea el método cualitativo por puntos para evaluar seis criterios importantes, incluida, como uno de ellos, el de la opinión que tienen los encuestados en cuanto a la preferencia de ubicación. Se observa en la tabla 16 que el local en el Hotel Hyatt resulta como la mejor opción entre las tres para ubicar la enoteca.

**Tabla 16. Matriz de selección.**

CRITERIOS	POND.	HOTEL HYATT		EDIFICIO COMERCIAL		CASA DE HABITACIÓN	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Preferencia	0.2	5	1.0	3	0.6	2	0.4
Seguridad	0.2	5	1.0	4	0.8	2	0.4
Accesibilidad	0.1	4	0.4	5	0.5	4	0.4
Cercanía a clientes	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Estacionamiento	0.2	5	1.0	4	0.8	3	0.6
Costo/m <sup>2</sup>	0.2	1	0.2	3	0.6	5	1.0
	<b>1.0</b>		<b>4.0</b>		<b>3.7</b>		<b>3.2</b>

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 31. Microlocalización del proyecto.**

#### 4.6.2 TAMAÑO

La determinación del tamaño del establecimiento se realiza por el estudio de capacidades, donde se analiza la demanda mensual y se estima la demanda diaria que será en base a 26 días al mes lo que nos da un resultado de 25 personas por día. Para el espacio de mesas se calcula un metro cuadrado por persona, a esto hay que sumarle área de circulación para lo cual se asume el 20% del área de mesas, lo que nos da un área de 30.00 mts<sup>2</sup>. Para el área del bar se consideran 20.00 mts<sup>2</sup>, para el área de cocina, oficina, bodega y sanitarios, se consideran alrededor de 70.00 mts<sup>2</sup>. En resumen, el área mínima necesaria para el correcto funcionamiento de la enoteca es de aproximadamente 120.00 mts<sup>2</sup>

#### 4.6.3 EQUIPO

El análisis de la determinación del equipo se realiza de acuerdo a las necesidades del servicio. Este detalle se determina por áreas y se puede observar en la tabla 17.

**Tabla 17. Determinación de equipo por áreas.**

AREA	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO
			\$ 23.84
<b>COCINA</b>			
	Extractor	1	L 47,673.80
	Estufa/plancha	1	L 23,836.90
	Freidora	1	L 30,987.97
	Bano María( mantenedor)	1	L 11,918.45
	Mesas acero inoxidable	4	L 5,959.23
	Lavatrastos	1	L 30,987.97
	Batidora	1	L 14,302.14
	Freezer	1	L 30,987.97
	Camara doble	1	L 83,429.15
	Procesador de alimentos	1	L 19,069.52
	Horno	1	L 59,592.25
	Plancha Panini	1	L 2,383.69
	Licuada	1	L 7,151.07
	Utensilios	1	L 59,592.25
<b>RESTAURANTE/BAR</b>			
	Set de Mesas 4 personas	8	L 16,685.83
	Equipo de Sonido	1	L 23,836.90
	Televisores	4	L 17,877.68
	Caja registradora	1	L 23,836.90
	Freezer	1	L 35,755.35
	Vinera	1	L 47,673.80
	Ice Maker	1	L 23,836.90
	Licuada	2	L 3,575.54
	Lavadora y Secadora	1	L 23,836.90
	Imprevistos	1	L 35,397.80
<b>OFICINA</b>			
	Escritorio	1	L 8,342.92
	Computadora	1	L 23,836.90
	Silla	1	L 2,860.43
	Silla de visita	2	L 1,430.21
	Impresora	1	L 715.11

Fuente: Elaboración propia.

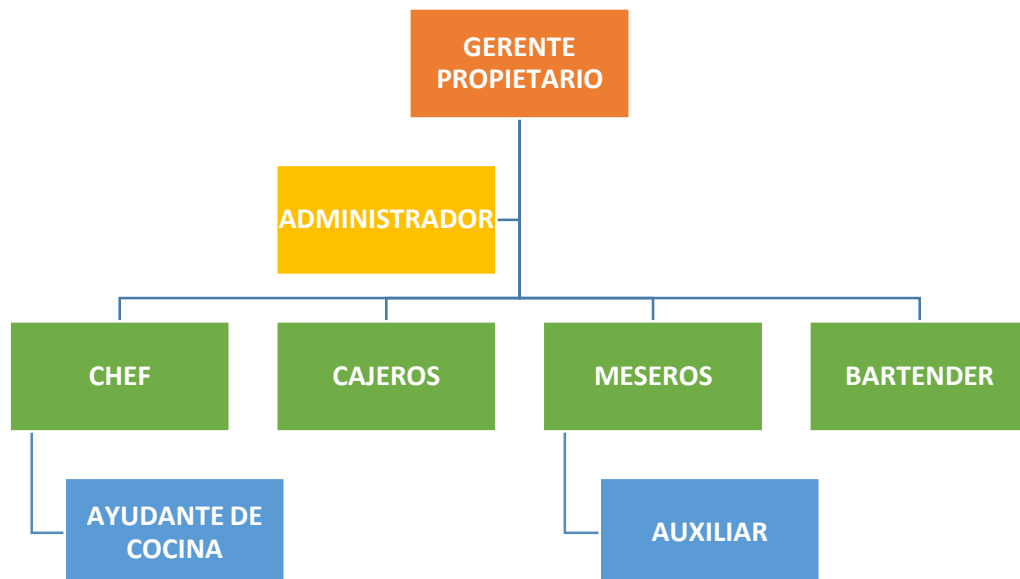


#### 4.6.4 INSUMOS

Los insumos se determinan de acuerdo a la definición de los servicios de alimentos y bebidas que se pretende brindar. Los principales insumos para la enoteca son: alimentos, refrescos, hielo, vino y bebidas. Entre los alimentos tenemos carne, pollo, verduras, enlatados, etc.

#### 4.6.5 ORGANIZACIÓN HUMANA

El grupo de personas necesarias para poder operar el negocio tal como se planea se denomina organización humana. Este personal debe tener habilidades específicas para cada puesto, así como conocimientos específicos y experiencia necesaria. Cabe mencionar que para cada puesto debe existir un plan de capacitaciones estratégico por puesto, el cual se puede obtener por medio de los proveedores de insumos y materiales, así como también un plan de capacitaciones general para conocimientos generales como la atención al cliente, códigos de vestimenta, comportamiento y otras habilidades que ayuden a los empleados a dar el servicio diferenciado de alta calidad y personalizado que se espera de cada uno. En la figura 32 se puede observar la forma en que está constituido este establecimiento en cuando a puestos y personas para cada uno.



**Figura 32. Organigrama de la enoteca.**

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6.5.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

En esta sección se realiza una breve descripción de lo que será cada puesto de trabajo y las responsabilidades que tiene a su cargo.

##### 4.6.5.1.1 ADMINISTRADOR

El administrador deberá dirigir y controlar tanto los empleados como el establecimiento y asegurándose que las tareas se realicen de conformidad con lo planeado. Motivar a los subordinados, dirigir al personal, seleccionar canales de comunicación más eficaces para transmitir al personal y capacitar a todo su persona. Sus funciones son las siguientes:

1. Integrar y coordinar el trabajo del personal.
2. Responsable de tomar decisiones, establecer políticas, y estrategias que afecten a toda la organización.
3. Controlar el personal y el restaurante.
4. Distribuir las funciones.
5. Controlar los presupuestos.
6. Controlar las actividades de las áreas operativas y administrativas.
7. Llevar un reporte mensual.

El administrador deberá tener un mínimo de cuatro años de experiencia en administración de restaurantes.

##### 4.6.5.1.2 CHEF

El chef es el encargado de coordinar las actividades de la cocina y de la creación de los platos. Deberá supervisar al ayudante de cocina así como el uso adecuado del equipo y las materias primas. Sus funciones son:

1. Control del ayudante de cocina

2. Recepción y revisión de materias primas
3. Es responsable de los pedidos y de llevar el inventario, o sólo de informar a la gerencia acerca de los niveles del inventario.
4. Realizar la compra de materias primas
5. Creación de los platillos

#### 4.6.5.1.3 AYUDANTE DE COCINA

Este puesto se encarga de ser el apoyo del chef en la elaboración de platillos.

1. Apoyo al chef con las tareas que este requiera
2. Asistencia en la elaboración de los platillos.
3. Mantener limpia su área de trabajo.
4. Administración de los utensilios y materias primas.
5. Preparar los ingredientes para la realización de las comidas.

#### 4.6.5.1.4 CAJERO

Recibir el dinero del pago que realizan los clientes. Manejar el dinero recibido y no descuidarse de la caja.

1. Realizar informe de cierre.
2. Aplicar las políticas de crédito del restaurante para el manejo de fondo de caja.
3. Verificar la autenticidad de los medios de pago.
4. Recibir los ingresos diarios en el restaurante
5. Hacer pagos a proveedores.
6. Solicitar reembolsos para completar su fondo fijo de caja.

#### 4.6.5.1.5 MESERO

En este puesto la tarea principal es atender al cliente. El mesero constituye una pieza clave ya que es quien está en contacto directo con el cliente todo el tiempo. Debe tener buena disposición para atender y siempre tener un trato amable.

1. Mantener limpio el lugar de trabajo y realizar el correcto montaje de las mesas.
2. Surtir las estaciones de servicio con lo que se requiera.
3. Sugerir al cliente platos y vinos del menú.
4. Sugerir según sea necesario, alimentos y bebidas para algún cliente que sigue una dieta o quien tiene una alergia especial.
5. Conocer la lista de vinos, la forma de abrirlos y servirlos.
6. Presentar la comanda al cajero para que la selle y poder solicitar al cocinero los platos ordenados por el cliente.
7. Inspeccionar que los platos estén servidos de acuerdo con lo solicitado por el cliente, antes de llevarlos a la mesa.
8. Servir los alimentos en la mesa.
9. Solicitar al cajero la cuenta y presentarla al cliente para que se realice su pago.

#### 4.6.5.1.6 AUXILIAR

Es la persona encargada de limpiar el local incluyendo la cocina y baños. También hará diligencias y compras..

#### 4.6.5.1.7 BARTENDER

El bartender debe conocer los tipos de bebidas usadas en el bar y sugerírselas a los clientes. Llevar un control de los suministros, existencias y almacenamientos de las bebidas

1. Conocer los tipos de bebidas usadas en el bar.
2. Levantar inventarios diarios para solicitar faltantes.

3. Mantener el bar y las áreas de atención a nuestros clientes con los suministros apropiados y mantener los estándares de calidad.
4. Mantener control sobre las porciones y los inventarios del bar correctos.
5. Supervisar la venta responsable de bebidas alcohólicas.
6. Mantener la barra limpia.

#### 4.6.5.2 SALARIOS

Basados en los estudios preliminares que determinaron la necesidad del personal con diferentes conocimientos, experiencia y habilidades, el cuadro de sueldos por puestos se desglosa en la tabla 18.

**Tabla 18. Salarios mensuales.**

PUESTO	CANTIDAD	SALARIO MENSUAL	TOTAL
Administrador - Host	1	L 12,000.00	L 12,000.00
Contador	1	L 6,000.00	L 6,000.00
Cajeras	2	L 8,500.00	L 17,000.00
Meseros	4	L 8,500.00	L 34,000.00
Cocinero-Bartender	2	L 10,000.00	L 20,000.00
Ayudante	2	L 8,500.00	L 17,000.00
Personal limpieza, Chofer, conserje	1	L 8,500.00	L 8,500.00
Carga Social	1	L 18,684.81	L 18,684.81
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>		<b>L 133,184.81</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 4.7 ESTUDIO FINANCIERO

El análisis financiero analiza todas las variables económicas que intervienen en cualquier negocio y que sirven para determinar resultados que indiquen si el proyecto de inversión es factible o no.

### 4.7.1 INVERSIÓN INICIAL

El resumen del plan de inversión que se presenta en la tabla 19 muestra que se requiere una inversión inicial de L3,531,130.98 para adquirir los activos fijos y diferidos necesarios para iniciar

las operaciones de la enoteca. Los activos fijos representan el 72% de la inversión y se consideran los equipos para proporcionar los servicios, el mobiliario y equipo administrativo que forman parte del concepto del negocio.

**Tabla 19. Resumen del plan de inversión.**

<b>RESUMEN DE INVERSIÓN</b>			
Equipo de cocina y restaurante	L	619,401.85	18%
Mobiliario de servicio	L	288,426.49	8%
Mobiliario y equipo administrativo	L	23,836.90	1%
Diseño y Construcción	L	1,599,932.73	45%
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>L</b>	<b>2,531,597.96</b>	<b>72%</b>
Gastos preoperativos	L	469,970.38	13%
Costo del proyecto	L	3,001,568.35	85%
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>L</b>	<b>59,592.25</b>	<b>1.7%</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>L</b>	<b>469,970.38</b>	<b>13%</b>
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>L</b>	<b>3,531,130.98</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

La inversión más alta que se realiza es en el diseño y construcción que constituye un 45% de la inversión inicial. Para cumplir con los compromisos y obligaciones monetarias adquiridas se busca tener una liquidez para un período de un mes que cubra el pago de salarios, costos y gastos que generan los servicios y la compra de insumos cuyo cálculo se presenta en la tabla 20.

**Tabla 20. Cálculo del capital de trabajo.**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		
Salarios	L	133,770.77
Costos y gastos de operación	L	107,762.65
Insumos	L	228,436.96
<b>TOTAL</b>	<b>L</b>	<b>469,970.38</b>

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 21 podemos ver un desglose de la inversión y gastos estimados para el proyecto.

**Tabla 21. Detalle de inversión y gastos.**

DETALLE DE INVERSIONES Y GASTOS									
AREA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	ACTIVO	GASTO			Total Inversión
						PREOPERATIVO	OPERATIVO	Depreciación Anual	
<b>COCINA</b>									
	Extractor	1	L 47,673.80	L 47,673.80	L 47,673.80			L 9,534.76	L 47,673.80
	Estufa/plancha	1	L 23,836.90	L 23,836.90	L 23,836.90			L 4,767.38	L 23,836.90
	Freidora	1	L 30,987.97	L 30,987.97	L 30,987.97			L 6,197.59	L 30,987.97
	Bano Maria (mantenedor)	1	L 11,918.45	L 11,918.45	L 11,918.45			L 2,383.69	L 11,918.45
	Mesas acero inoxidable	4	L 5,959.23	L 23,836.90	L 23,836.90			L 4,767.38	L 23,836.90
	Lavavasos	1	L 30,987.97	L 30,987.97	L 30,987.97			L 6,197.59	L 30,987.97
	Batidora	1	L 14,302.14	L 14,302.14	L 14,302.14			L 2,860.43	L 14,302.14
	Freezer	1	L 30,987.97	L 30,987.97	L 30,987.97			L 6,197.59	L 30,987.97
	Camara doble	1	L 83,429.15	L 83,429.15	L 83,429.15			L 16,685.83	L 83,429.15
	Procesador de alimentos	1	L 19,069.52	L 19,069.52	L 19,069.52			L 3,813.90	L 19,069.52
	Horno	1	L 59,592.25	L 59,592.25	L 59,592.25			L 11,918.45	L 59,592.25
	Plancha Panini	1	L 2,383.69	L 2,383.69	L 2,383.69			L 476.74	L 2,383.69
	Licudadora	1	L 7,151.07	L 7,151.07	L 7,151.07			L 1,430.21	L 7,151.07
	Utensilios	1	L 59,592.25	L 59,592.25	L 59,592.25			L 11,918.45	L 59,592.25
	Diseño y Construcción de Cocina, Bodega y	40	L 10,726.61	L 429,064.20	L 429,064.20			L 85,812.84	L 429,064.20
<b>RESTAURANTE/BAR</b>									
	Set de Mesas 4 personas	8	L 16,685.83	L 133,486.64	L 133,486.64			L 26,697.33	L 133,486.64
	Manteles y Cubiertos	0.5	L 83,429.15	L 41,714.58	L 41,714.58			L 8,342.92	L 41,714.58
	Manteles y Cubiertos Reposicion	0.5	L 35,755.35	L 17,877.68	L 17,877.68			L 3,575.54	L 17,877.68
	Equipo de Sonido	1	L 23,836.90	L 23,836.90	L 23,836.90			L 4,767.38	L 23,836.90
	Televisores	4	L 17,877.68	L 71,510.70	L 71,510.70			L 14,302.14	L 71,510.70
	Caja registradora	1	L 23,836.90	L 23,836.90	L 23,836.90			L 4,767.38	L 23,836.90
	Diseño y Construcción de Restaurante, Ban	60	L 17,877.68	L 1,072,660.50	L 1,072,660.50			L 214,532.10	L 1,072,660.50
	Freezer	1	L 35,755.35	L 35,755.35	L 35,755.35			L 7,151.07	L 35,755.35
	Vinera	1	L 47,673.80	L 47,673.80	L 47,673.80			L 9,534.76	L 47,673.80
	Ice Maker	1	L 23,836.90	L 23,836.90	L 23,836.90			L 4,767.38	L 23,836.90
	Licudadora	2	L 3,575.54	L 7,151.07	L 7,151.07			L 1,430.21	L 7,151.07
	Lavadora y Secadora	1	L 23,836.90	L 23,836.90	L 23,836.90			L 4,767.38	L 23,836.90
	Imprevistos	1	L 35,397.80	L 35,397.80	L 35,397.80			L 7,079.56	L 35,397.80
									L -
<b>OFICINA</b>									
	Escritorio	1	L 8,342.92	L 8,342.92	L 8,342.92			L 1,668.58	L 8,342.92
	Computadora	1	L 23,836.90	L 23,836.90	L 23,836.90			L 4,767.38	L 23,836.90
	Silla	1	L 2,860.43	L 2,860.43	L 2,860.43			L 572.09	L 2,860.43
	Silla de visita	2	L 1,430.21	L 2,860.43	L 2,860.43			L 572.09	L 2,860.43
	Impresora	1	L 715.11	L 715.11	L 715.11			L 143.02	L 715.11
									L -
<b>INSUMOS</b>									
	Gasto mensual								L -
	Alimentos	0.5	L 238,369.00	L 119,184.50	L 119,184.50	L 119,184.50	L 119,184.50		L 238,369.00
	Refrescos	0.5	L 23,836.90	L 11,918.45	L 11,918.45	L 11,918.45	L 11,918.45		L 23,836.90
	Hielo	0.5	L 11,918.45	L 5,959.23	L 5,959.23	L 5,959.23	L 5,959.23		L 11,918.45
	Bebidas	0.5	L 23,836.90	L 11,918.45	L 11,918.45	L 11,918.45	L 11,918.45		L 23,836.90
	Vino (2000 por año /12)	166.67	L 476.74	L 79,456.33	L 79,456.33	L 79,456.33	L 79,456.33		L 158,912.67
									L -
<b>GASTOS</b>									
	Base Mensual								L -
	Energia Electrica	1	L 35,755.35	L 35,755.35	L 35,755.35	L 35,755.35	L 35,755.35		L 71,510.70
	Agua	1	L 2,860.43	L 2,860.43	L 2,860.43	L 2,860.43	L 2,860.43		L 5,720.86
	Alquiler	1	L 59,592.25	L 59,592.25	L 59,592.25	L 59,592.25	L 59,592.25		L 119,184.50
									L -
	Personal								L -
	Administrador/Host	1	L 12,069.32	L 12,069.32	L 12,069.32	L 12,069.32	L 12,069.32		L 24,138.63
	Contador	1	L 5,959.23	L 5,959.23	L 5,959.23	L 5,959.23	L 5,959.23		L 11,918.45
	Cajeras	2	L 8,549.10	L 17,098.20	L 17,098.20	L 17,098.20	L 17,098.20		L 34,196.40
	Meseros	4	L 8,549.10	L 34,196.40	L 34,196.40	L 34,196.40	L 34,196.40		L 68,392.79
	Cocinero-Bartender	2	L 10,057.76	L 20,115.53	L 20,115.53	L 20,115.53	L 20,115.53		L 40,231.05
	Ayudante	2	L 8,549.10	L 17,098.20	L 17,098.20	L 17,098.20	L 17,098.20		L 34,196.40
	Personal limpieza, Chofer, conserje	1	L 8,549.10	L 8,549.10	L 8,549.10	L 8,549.10	L 8,549.10		L 17,098.20
	Carga Social	1	L 18,684.81	L 18,684.81	L 18,684.81	L 18,684.81	L 18,684.81		L 37,369.62
	Uniformes (3 uniformes completos por perso	13	L 258.23	L 3,357.03	L 3,357.03	L 3,357.03	L 3,357.03		L 6,714.06
	Gastos Legales, Permisos	1	L 59,592.25	L 59,592.25	L 59,592.25	L 59,592.25	L 59,592.25		L 119,184.50
	Deposito Alquiler y Seguros...	1	L 59,592.25	L 59,592.25	L 59,592.25	L 59,592.25	L 59,592.25		L 119,184.50
	Papelesia	1	L 2,145.32	L 2,145.32	L 2,145.32	L 2,145.32	L 2,145.32		L 4,290.64
	Publicidad	1	L 1,191.85	L 1,191.85	L 1,191.85	L 1,191.85	L 1,191.85		L 2,383.69
	Internet	1	L 2,860.43	L 2,860.43	L 2,860.43	L 2,860.43	L 2,860.43		L 5,720.86
	Total			L 3,061,160.60	L 2,591,190.21	L 469,970.38	L 469,970.38	L 494,401.14	L 3,524,416.92
	Inversion Total (Activos mas Costos Prope		L 3,531,130.98				L 5,639,644.59		

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.7.2 ESTRUCTURA Y COSTOS DE CAPITAL

La tabla 22 muestra la estructura de capital que se utiliza para financiar las operaciones de la empresa y bajo la cual se planea operar consistiendo en un 20% de acciones y 80% de deuda. También muestra que el costo de capital requerido para financiar las operaciones de la inversión y la mínima tasa de rendimiento esperada por los accionistas es de 13.60%.

**Tabla 22. Estructura de costos y de capital de la inversión.**

COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO					
FUENTE		MONTO TOTAL	COSTO	PARTICIPACIÓN	CCPP
Aportación de accionistas	L	706,226.20	20.0%	20.00%	4.00%
Préstamo bancario	L	2,824,904.78	12.00%	80.00%	9.60%
<b>COSTO DE CAPITAL</b>	<b>L</b>	<b>3,531,130.98</b>		<b>100.00%</b>	<b>13.60%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar el costo de capital se realiza la suma del costo de capital promedio ponderado (CCPP) de las dos principales fuentes de financiamiento. El CCPP se obtiene al multiplicar el costo del dinero de cada fuente y su porcentaje de participación en la inversión. Se estima que el costo del dinero de los accionistas es de 20% y el del préstamo bancario de 12%. Para determinar este costo del préstamo bancario, se toma como referencia el reporte de Tasas de Interés Activa Promedio Ponderado por Actividad Económica sobre Préstamos Nuevos en Moneda Nacional, de la página web del Banco Central de Honduras. (Ver tabla # 23). Tomando el promedio de los últimos doce meses para préstamos de servicio y confirmado con un oficial de crédito de un banco comercial.



**Tabla 23. Tasas de Interés Activa Promedio Ponderado por Actividad Económica sobre préstamos nuevos en Moneda Nacional (en porcentajes).**

Fecha	Comercio	Consumo <sup>1/</sup>	Servicios
May-17	14.62	18.97	13.14
Jun-17	14.60	18.53	13.16
Jul-17	15.51	18.51	13.30
Aug-17	14.55	18.39	12.17
Sep-17	14.44	18.23	13.13
oct-17	14.55	18.35	13.68
nov-17	14.04	19.21	13.20
dic-17	12.91	18.83	12.19
ene-18	13.76	19.10	12.84
feb-18	14.08	18.84	12.70
mar-18	15.02	18.44	12.64
abr-18	13.53	17.97	12.35
may-18 p/	13.87	18.32	12.36

Fuente: Banco Central de Honduras (BCH)

#### 4.7.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS

La tabla 24 presenta el presupuesto de ingresos proyectado para los próximos cinco años que parte de una base de ingresos de L4,801,011.51 en el primer año y asciende hasta L5,835,659.50 en el quinto año lo que representa un incremento anual constante del 5% con relación al año anterior, durante el período del análisis.

**Tabla 24. Presupuesto de ingresos proyectado.**

PRESUPUESTO DE INGRESOS					
Servicios	1	2	3	4	5
<b>RESTAURANTE</b>	L 3,437,393.14	L 3,609,262.79	L 3,789,725.93	L 3,979,212.23	L 4,178,172.84
Plato fuerte	L 3,131,032.99	L 3,287,584.64	L 3,451,963.88	L 3,624,562.07	L 3,805,790.17
Tapas	L 306,360.14	L 321,678.15	L 337,762.06	L 354,650.16	L 372,382.67
<b>BAR</b>	L 1,363,618.37	L 1,431,799.29	L 1,503,389.26	L 1,578,558.72	L 1,657,486.66
Copa de Vino/ Cocktails	L 864,993.43	L 908,243.10	L 953,655.25	L 1,001,338.02	L 1,051,404.92
Botella de Vino	L 498,624.95	L 523,556.19	L 549,734.00	L 577,220.70	L 606,081.74
<b>TOTAL</b>	L 4,801,011.51	L 5,041,062.09	L 5,293,115.19	L 5,557,770.95	L 5,835,659.50

Fuente: Elaboración propia.

Los servicios de alimentos generan los mayores ingresos y contribuyen en promedio con el 73% de los ingresos anuales.

#### 4.7.4 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

La tabla 25 representa la clasificación de los principales costos y gastos presupuestados para un periodo de cinco años asociados a las operaciones de la enoteca. Para proyectar el costo de salarios se consideró la ley de salarios mínimos y un costo de 25% de carga social. Se observa que los salarios e insumos representan una proporción muy alta de los costos, mientras que el pago del arrendamiento impacta en gran medida los gastos. Los costos y gastos se proyectaron con un incremento anual del 5%, atribuible a la inflación ya que en diciembre de 2017 la inflación interanual cerro en 4.7% según Banco Central de Honduras. (Ver tabla # 3 en pág. 59 de este documento).

**Tabla 25. Presupuesto de costos y gastos proyectados.**

PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS					
	1	2	3	4	5
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>L 2,087,731.95</b>	<b>L 2,167,994.42</b>	<b>L 2,252,270.00</b>	<b>L 2,340,759.37</b>	<b>L 2,433,673.20</b>
Salarios	L 1,605,249.26	L 1,685,511.72	L 1,769,787.31	L 1,858,276.68	L 1,951,190.51
Depreciación	L 482,482.69	L 482,482.69	L 482,482.69	L 482,482.69	L 482,482.69
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>L 3,204,632.84</b>	<b>L 3,364,864.48</b>	<b>L 3,533,107.70</b>	<b>L 3,709,763.09</b>	<b>L 3,895,251.24</b>
Insumos	L 2,741,243.50	L 2,878,305.68	L 3,022,220.96	L 3,173,332.01	L 3,331,998.61
Servicios Públicos	L 463,389.34	L 486,558.80	L 510,886.74	L 536,431.08	L 563,252.63
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>L 1,027,285.40</b>	<b>L 1,032,303.07</b>	<b>L 1,037,571.62</b>	<b>L 1,043,103.60</b>	<b>L 1,048,912.17</b>
Alquiler	L 715,107.00	L 715,107.00	L 715,107.00	L 715,107.00	L 715,107.00
Telefonía e Internet	L 34,325.14	L 36,041.39	L 37,843.46	L 39,735.64	L 41,722.42
Uniformes	L 40,284.36	L 42,298.58	L 44,413.51	L 46,634.18	L 48,965.89
Papelería	L 25,743.85	L 27,031.04	L 28,382.60	L 29,801.73	L 31,291.81
Amortización	L 211,825.05	L 211,825.05	L 211,825.05	L 211,825.05	L 211,825.05
<b>GASTOS DE VENTA</b>	<b>L 14,302.14</b>	<b>L 15,017.25</b>	<b>L 15,768.11</b>	<b>L 16,556.51</b>	<b>L 17,384.34</b>
Publicidad	L 14,302.14	L 15,017.25	L 15,768.11	L 16,556.51	L 17,384.34
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>L 451,984.77</b>	<b>L 386,261.94</b>	<b>L 310,023.46</b>	<b>L 221,586.83</b>	<b>L 119,000.33</b>
Intereses	L 451,984.77	L 386,261.94	L 310,023.46	L 221,586.83	L 119,000.33
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>L 6,785,937.10</b>	<b>L 6,966,441.15</b>	<b>L 7,148,740.90</b>	<b>L 7,331,769.40</b>	<b>L 7,514,221.29</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.7.5 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

Se calculó la depreciación de los activos que incluye el mobiliario equipo de cocina, restaurante y bar y oficina así como el costo del diseño y construcción de toda el área. La vida útil estimada es de cinco años lo que representa un valor anual de L482,482.69 por este concepto. Este valor es igual en los cinco años que se utilizaron en el análisis de este proyecto. Esto se muestra en la tabla 26.

En la tabla 27, se aplicó amortización a cinco años para los gastos del proyecto siguientes: Gastos legales y permisos, depósito de alquiler y seguros y costos del proyecto de obra.

**Tabla 26. Cuadro de depreciación de mobiliario y equipo.**

CUADRO DE DEPRECIACION DE MOBILIARIO Y EQUIPO								
AREA	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	ACTIVO	VIDA UTIL	Depreciacion Anual	Depreciacion por Rubro
			\$	23.84				
COCINA								
	Extractor	1	L 47,673.80	L 47,673.80	L 47,673.80	5	L 9,534.76	
	Estufa/plancha	1	L 23,836.90	L 23,836.90	L 23,836.90	5	L 4,767.38	
	Freidora	1	L 30,987.97	L 30,987.97	L 30,987.97	5	L 6,197.59	
	Bano Maria( mantenedor)	1	L 11,918.45	L 11,918.45	L 11,918.45	5	L 2,383.69	
	Mesas acero inoxidable	4	L 5,959.23	L 23,836.90	L 23,836.90	5	L 4,767.38	
	Lavatrastos	1	L 30,987.97	L 30,987.97	L 30,987.97	5	L 6,197.59	
	Batidora	1	L 14,302.14	L 14,302.14	L 14,302.14	5	L 2,860.43	
	Freezer	1	L 30,987.97	L 30,987.97	L 30,987.97	5	L 6,197.59	
	Camara doble	1	L 83,429.15	L 83,429.15	L 83,429.15	5	L 16,685.83	
	Procesador de alimentos	1	L 19,069.52	L 19,069.52	L 19,069.52	5	L 3,813.90	
	Horno	1	L 59,592.25	L 59,592.25	L 59,592.25	5	L 11,918.45	
	Plancha Panini	1	L 2,383.69	L 2,383.69	L 2,383.69	5	L 476.74	
	Licuada	1	L 7,151.07	L 7,151.07	L 7,151.07	5	L 1,430.21	
	Utensilios	1	L 59,592.25	L 59,592.25	L 59,592.25	5	L 11,918.45	
RESTAURANTE/BAR								
	Set de Mesas 4 personas	8	L 16,685.83	L 133,486.64	L 133,486.64	5	L 26,697.33	
	Manteles y Cubiertos	0.5	L 83,429.15	L 41,714.58	L 41,714.58			
	Manteles y Cubiertos Reposicion	0.5	L 35,755.35	L 17,877.68	L 17,877.68			
	Equipo de Sonido	1	L 23,836.90	L 23,836.90	L 23,836.90	5	L 4,767.38	
	Televisores	4	L 17,877.68	L 71,510.70	L 71,510.70	5	L 14,302.14	
	Caja registradora	1	L 23,836.90	L 23,836.90	L 23,836.90	5	L 4,767.38	
	Freezer	1	L 35,755.35	L 35,755.35	L 35,755.35	5	L 7,151.07	
	Vinera	1	L 47,673.80	L 47,673.80	L 47,673.80	5	L 9,534.76	
	Ice Maker	1	L 23,836.90	L 23,836.90	L 23,836.90	5	L 4,767.38	
	Licuada	2	L 3,575.54	L 7,151.07	L 7,151.07	5	L 1,430.21	
	Lavadora y Secadora	1	L 23,836.90	L 23,836.90	L 23,836.90	5	L 4,767.38	
	Imprevistos	1	L 35,397.80	L 35,397.80	L 35,397.80	5	L 7,079.56	
OFICINA								
	Escritorio	1	L 8,342.92	L 8,342.92	L 8,342.92	5	L 1,668.58	
	Computadora	1	L 23,836.90	L 23,836.90	L 23,836.90	5	L 4,767.38	
	Silla	1	L 2,860.43	L 2,860.43	L 2,860.43	5	L 572.09	
	Silla de visita	2	L 1,430.21	L 2,860.43	L 2,860.43	5	L 572.09	
	Impresora	1	L 715.11	L 715.11	L 715.11	5	L 143.02	
								L 182,137.75
	Diseño y Construcción de Cocina, Bodega y Oficina( Mts?)	40	L 10,726.61	L 429,064.20	L 429,064.20	5	L 85,812.84	
	Diseño y Construcción de Restaurante, Banos y Bar ( Mobiliario)	60	L 17,877.68	L 1,072,660.50	L 1,072,660.50	5	L 214,532.10	
								L 300,344.94
<b>TOTAL DEPRECIACION</b>							<b>L 482,482.69</b>	<b>L 482,482.69</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 27. Cuadro de amortización de activos diferidos y gastos.**

CUADRO DE AMORTIZACION DE ACTIVOS DIFERIDOS									
Gastos Legales, Permisos	1	L	59,592.25	L	59,592.25	L	59,592.25	5 L	11,918.45
Deposito Alquiler y Seguros..	1	L	59,592.25	L	59,592.25	L	59,592.25	5 L	11,918.45
Costos del Proyecto	1	L	939,940.76	L	939,940.76	L	939,940.76	5 L	187,988.15
<b>TOTAL</b>								<b>L</b>	<b>211,825.05</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.7.6 PROGRAMA DE AMORTIZACIÓN DE FINANCIAMIENTO

La estructura de capital bajo la cual opera la empresa se compone de 20% acciones y 80% deuda. El financiamiento de la deuda se lleva a cabo mediante un préstamo bancario a cinco años (60 períodos) por un monto de L2,824,904.78 a una tasa anual de 12% (1% mensual). Se calcula una cuota fija nivelada (CFN) de L71,896.03 que se paga mensualmente y cuyo cálculo considera la tasa del préstamo que se solicita, el número de períodos de amortización y el monto del préstamo solicitado. En la tabla 28 se presenta un resumen anual del programa de amortización del financiamiento de la deuda que representa un gasto financiero de L1,488,857.33 por concepto de pago de intereses al final de los cinco años del préstamo.

**Tabla 28. Resumen del programa de amortización del financiamiento.**

RESUMEN DE AMORTIZACION DE FINANCIAMIENTO						
Año	Saldo capital	CFN	Intereses	Pago Capital	Saldo Final	
1	L 2,824,904.78	L 862,752.42	L 451,984.77	L 410,767.66	L 2,414,137.13	
2	L 2,414,137.13	L 862,752.42	L 386,261.94	L 476,490.48	L 1,937,646.64	
3	L 1,937,646.64	L 862,752.42	L 310,023.46	L 552,728.96	L 1,384,917.68	
4	L 1,384,917.68	L 862,752.42	L 221,586.83	L 641,165.59	L 743,752.09	
5	L 743,752.09	L 862,752.42	L 119,000.33	L 743,752.09	-L 0.00	
<b>TOTAL</b>		<b>L 4,313,762.11</b>	<b>L 1,488,857.33</b>	<b>L 2,824,904.78</b>		

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.7.7 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados de la tabla 29 se proyecta a cinco años y consolida la información de las variables económicas previamente calculadas y necesarias para determinar las utilidades de la enoteca. Éste, es la base para determinar los flujos netos de efectivo que genera la enoteca. Para elaborar el estado de resultados, se proyectaron los ingresos sin considerar lo que corresponde al pago del 15% de impuesto sobre ventas, por el efecto de entrada y salida, así como también no se aplica una tasa impositiva de 25% de impuesto sobre la renta ya que las utilidades antes de impuestos son negativas en todos los periodos evaluados.

**Tabla 29. Estado de resultados proyectado.**

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	1	2	3	4	5
<b>VENTAS NETAS</b>	L 4,801,011.51	L 5,041,062.09	L 5,293,115.19	L 5,557,770.95	L 5,835,659.50
Costo de Ventas	L 4,570,023.29	L 4,810,517.40	L 5,063,036.21	L 5,328,180.96	L 5,606,582.95
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	L 230,988.22	L 230,544.69	L 230,078.98	L 229,589.99	L 229,076.55
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>					
Administrativos	L 815,460.35	L 820,478.02	L 825,746.57	L 831,278.55	L 837,087.12
Ventas	L 14,302.14	L 15,017.25	L 15,768.11	L 16,556.51	L 17,384.34
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	-L 598,774.27	-L 604,950.57	-L 611,435.69	-L 618,245.07	-L 625,394.91
Depreciación	L 482,482.69	L 482,482.69	L 482,482.69	L 482,482.69	L 482,482.69
Amortización	L 211,825.05	L 211,825.05	L 211,825.05	L 211,825.05	L 211,825.05
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	-L 1,293,082.01	-L 1,299,258.32	-L 1,305,743.44	-L 1,312,552.81	-L 1,319,702.66
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	L 338,988.57	L 285,628.47	L 225,865.16	L 158,930.25	L 83,963.15
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	-L 1,632,070.59	-L 1,584,886.79	-L 1,531,608.60	-L 1,471,483.06	-L 1,403,665.81
ISR 25%					
<b>UTILIDAD NETA</b>	-L 1,632,070.59	-L 1,584,886.79	-L 1,531,608.60	-L 1,471,483.06	-L 1,403,665.81

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se resta a los ingresos todos los costos y gastos y se cumple con las obligaciones fiscales del período, se observa que las operaciones de la inversión generan pérdidas por de L1,632,070.59 en el primer año, mostrando el mismo resultado negativo en todos los años del análisis, dando como resultado la condición de que el negocio no se considera rentable.

#### 4.7.8 PRESUPUESTO DE EFECTIVO PROYECTADO

En la tabla 30 se calculó una proyección de desembolso del proyecto tomando en consideración los ingresos y los egresos tanto operativos como financieros, encontrándose flujos negativos en todos los años proyectados. Estos valores se utilizaron para calcular los índices financieros de rentabilidad: Tasa interna de retorno (TIR) y Valor actual neto (VAN).

En la tabla 31, por la condición negativa de estos flujos se encuentra error en el cálculo de la TIR y un VAN negativo, indicadores de no factibilidad del proyecto.

**Tabla 30. Presupuesto de efectivo proyectado.**

PRESUPUESTO DE EFECTIVO PROYECTADO						
	-	1	2	3	4	5
<b>SALDO INICIAL</b>		L 939,940.76	-L 442,489.58	-L 1,866,851.59	-L 3,335,241.82	-L 4,849,861.71
<b>INGRESOS</b>						
Aportación de accionistas	L 706,226.20					
Préstamo bancario	L 2,824,904.78					
Venta bruta de servicios		L 4,801,011.51	L 5,041,062.09	L 5,293,115.19	L 5,557,770.95	L 5,835,659.50
Venta de activos fijos						
<b>TOTAL INGRESOS</b>	L 3,531,130.98	L 5,740,952.28	L 4,598,572.50	L 3,426,263.61	L 2,222,529.13	L 985,797.79
<b>EGRESOS</b>						
Compra de activos fijos	L 2,531,597.96					
Pago de activos diferidos	L 59,592.25					
Pago de planilla		L 1,605,249.26	L 1,685,511.72	L 1,769,787.31	L 1,858,276.68	L 1,951,190.51
Pago de arrendamiento		L 715,107.00	L 750,862.35	L 788,405.47	L 827,825.74	L 869,217.03
Compra de insumos		L 2,501,384.69	L 2,638,446.87	L 2,782,362.15	L 2,933,473.20	L 3,092,139.80
Pago de servicios públicos		L 463,389.34	L 486,558.80	L 510,886.74	L 536,431.08	L 563,252.63
Pago de telefonía e internet		L 34,325.14	L 36,041.39	L 37,843.46	L 39,735.64	L 41,722.42
Compra de uniformes		L 40,284.36	L 42,298.58	L 44,413.51	L 46,634.18	L 48,965.89
Compra de papelería		L 25,743.85	L 27,031.04	L 28,382.60	L 29,801.73	L 31,291.81
Pago de publicidad		L 14,302.14	L 15,017.25	L 15,768.11	L 16,556.51	L 17,384.34
Pago de ISV						
Pago de ISV período anterior						
Pago de ISR		L -	L -	L -	L -	L -
<b>TOTAL EGRESOS</b>	L 2,591,190.21	L 5,399,785.78	L 5,681,768.01	L 5,977,849.35	L 6,288,734.76	L 6,615,164.44
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	L 939,940.76	L 341,166.50	-L 1,083,195.51	-L 2,551,585.74	-L 4,066,205.63	-L 5,629,366.65
<b>FINANCIAMIENTO</b>						
Pago a capital		L 444,667.50	L 498,027.61	L 557,790.92	L 624,725.83	L 699,692.93
Pago de intereses		L 338,988.57	L 285,628.47	L 225,865.16	L 158,930.25	L 83,963.15
<b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>		L 783,656.08	L 783,656.08	L 783,656.08	L 783,656.08	L 783,656.08
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	L 939,940.76	-L 442,489.58	-L 1,866,851.59	-L 3,335,241.82	-L 4,849,861.71	-L 6,413,022.73

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 31. Cálculo de índices de rentabilidad.**

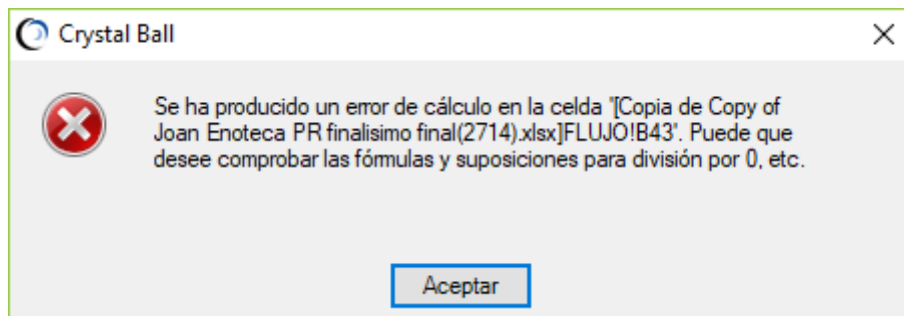
CALCULO DE INDICES											
<b>FLUJO PARA TIR</b>	(3,531,130.98)	-L	442,489.58	-L	1,866,851.59	-L	3,335,241.82	-L	4,849,861.71	-L	6,413,022.73
<b>TASA DE DESCUENTO PARA VAN</b>	13.60%	-L	389,515.48	-L	1,643,355.27	-L	2,935,952.31	-L	4,269,244.46	-L	5,645,266.49
<b>TIR</b>	#¡NUM!										
<b>VAN</b>	-L 10,413,130.60										

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.7.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para el modelo financiero es necesario realizar la evaluación de múltiples escenarios que puede afectar el comportamiento de la TIR, al hacer este análisis se observan los posibles cambios que formaran parte de 10,000 pruebas con un nivel de confianza del 95% y obtener los posibles resultados de la TIR en los escenarios de pronóstico bajo, medio y alto del análisis estadístico del modelo de Simulación de Montecarlo con el programa Crystal Ball.

En el caso de este proyecto al intentar hacer este análisis debido a los flujos negativos la respuesta aparece en la figura



**Figura 33. Resultado del análisis de sensibilidad.**

#### 4.7.10 BALANCE GENERAL

El balance general de la tabla 32 presenta el comportamiento a cinco años de la situación financiera de la empresa y la estructura de su patrimonio. El mismo proporciona información sobre el valor en activos (recursos disponibles con los que cuenta), valor en pasivos (cantidad de dinero que se debe pagar a sus acreedores) y el capital contable (capital que aportan los accionistas). Como podemos observar los resultados salen negativos.

**Tabla 32. Balance general proyectado**

BALANCE GENERAL PROYECTADO							
	0	1	2	3	4	5	
<b>ACTIVOS</b>							
Efectivo	L 939,940.76	-L 442,489.58	-L 1,866,851.59	-L 3,335,241.82	-L 4,849,861.71	-L 6,413,022.73	
Inventario Insumos	L 148,980.63	L 305,410.28	L 461,839.94	L 618,269.59	L 774,699.25	L 931,128.91	
Inventario Vinos	L 79,456.33	L 162,885.48	L 246,314.63	L 329,743.78	L 413,172.93	L 496,602.08	
Activo Circulante	L 1,168,377.72	L 25,806.18	-L 1,158,697.01	-L 2,387,228.45	-L 3,661,989.53	-L 4,985,291.74	
Equipo y Mobiliario	L 931,665.24	L 931,665.24	L 931,665.24	L 931,665.24	L 931,665.24	L 931,665.24	
menos depreciación Acumulada		L 182,137.75	L 364,275.51	L 546,413.26	L 728,551.01	L 910,688.76	
Equipo y Mobiliario netos		L 749,527.48	L 567,389.73	L 385,251.98	L 203,114.22	L 20,976.47	
Gastos de Constitución	L 59,592.25	L 119,184.50	L 119,184.50	L 119,184.50	L 119,184.50	L 119,184.50	
Menos amortización Acumulada		L 23,836.90	L 47,673.80	L 71,510.70	L 95,347.60	L 119,184.50	
Gastos de Constitución Netos		L 95,347.60	L 71,510.70	L 47,673.80	L 23,836.90	L -	
Costos del proyecto	L 1,371,495.77	L 939,940.76	L 939,940.76	L 939,940.76	L 939,940.76	L 939,940.76	
Menos amortización Acumulada		L 187,988.15	L 375,976.31	L 563,964.46	L 751,952.61	L 939,940.76	
Costo del proyecto Neto		L 751,952.61	L 563,964.46	L 375,976.31	L 187,988.15	L -	
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>L 3,531,130.98</b>	<b>L 1,622,633.88</b>	<b>L 44,167.88</b>	<b>-L 1,578,326.36</b>	<b>-L 3,247,050.25</b>	<b>-L 4,964,315.27</b>	
<b>PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>							
Cuentas Pagar a Corto Plazo		L 134,341.14	L 617,252.42	L 1,079,095.74	L 1,523,020.51	L 1,953,173.39	
Impuestos acumulados por pagar							
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>L -</b>	<b>L -</b>	<b>L -</b>	<b>L -</b>	<b>L -</b>	<b>L -</b>	
Deuda a largo plazo	L 2,824,904.78	L 2,414,137.13	L 1,937,646.64	L 1,384,917.68	L 743,752.09	-L 0.00	
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>L 2,824,904.78</b>	<b>L 2,548,478.27</b>	<b>L 2,554,899.06</b>	<b>L 2,464,013.42</b>	<b>L 2,266,772.60</b>	<b>L 1,953,173.39</b>	
Capital Contable	L 706,226.20	L 706,226.20	L 706,226.20	L 706,226.20	L 706,226.20	L 706,226.20	
Utilidades del Periodo		-L 1,632,070.59	-L 1,584,886.79	-L 1,531,608.60	-L 1,471,483.06	-L 1,403,665.81	
Utilidades retenidas			-L 1,632,070.59	-L 3,216,957.38	-L 4,748,565.98	-L 6,220,049.04	
Valor residual							
<b>TOTAL PASIVO MAS CAPITAL</b>	<b>L 3,531,130.98</b>	<b>L 1,622,633.88</b>	<b>L 44,167.88</b>	<b>-L 1,578,326.36</b>	<b>-L 3,247,050.25</b>	<b>-L 4,964,315.27</b>	

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.7.11 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que los ingresos por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables. El análisis del punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los ingresos. Se calculó y proyectó el punto de equilibrio financiero para este proyecto obteniéndose los resultados de la tabla # 33.

**Tabla 33. Punto de equilibrio proyectado**

PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO					
	1	2	3	4	5
<b>VENTAS</b>	<b>L 4,801,011.51</b>	<b>L 5,041,062.09</b>	<b>L 5,293,115.19</b>	<b>L 5,557,770.95</b>	<b>L 5,835,659.50</b>
<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>	L 2,979,076.17	L 3,140,022.92	L 3,309,017.00	L 3,486,460.80	L 3,672,776.78
<b>COSTOS FIJOS TOTALES</b>	L 2,971,523.24	L 3,003,443.27	L 3,033,224.09	L 3,060,310.53	L 3,084,065.84
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO</b>	<b>L 7,830,309.31</b>	<b>L 7,964,351.41</b>	<b>L 8,091,940.52</b>	<b>L 8,211,471.80</b>	<b>L 8,321,097.53</b>

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo se dedicara a mostrar las conclusiones en base a los resultados obtenidos del estudio de las variables de investigación y todo el análisis con respecto a los capítulos anteriores.

### 5.1 CONCLUSIONES

1. La apertura de una enoteca en San Pedro Sula no es económicamente rentable ya que por la condición negativa al calcular los flujos se encuentra error en el cálculo de la TIR y un VAN negativo, indicadores de no factibilidad del proyecto por lo que se acepta la hipótesis nula.
2. El mercado para el negocio de los vinos en San Pedro Sula aun no es suficiente como para la apertura de un negocio de esta naturaleza ya que según las encuestas el 72% del mercado meta visita una enoteca solamente una vez al mes y apenas un 23% compra una botella trimestralmente. De 777,877 personas el mercado disponible son solamente 423 personas mensuales.
3. Los costos de alquiler son muy altos para este tipo de negocio a \$23.00 x mt<sup>2</sup> vs \$18.00 x mt<sup>2</sup> en otros centros comerciales.
4. El costo de diseño y construcción es muy elevada para este negocio al tener que hacer una inversión alta en un local que se entrega en obra gris. Pues hay locales que se entregan con mayor grado de acabados, como ser, repello, pulido, pintado, piso y cielo falso.
5. El costo de la energía eléctrica es otro costo que es muy alto para los gastos fijos de este tipo de proyecto pues la mayoría del equipo es en base a energía eléctrica.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Al obtener un cálculo de la TIR y un VAN negativo, indicadores de no factibilidad del proyecto se recomienda no proseguir con el negocio a menos que se inicie con un negocio dirigido a otro segmento de mercado incorporando el concepto de enoteca en el mismo.
2. En el caso de querer seguir con la idea de invertir en un negocio de esta naturaleza, se recomienda hacer un estudio de mercado más exhaustivo para verificar hasta donde está dispuesto el mercado meta a invertir en el consumo de vino o dirigirlo a otro segmento de mercado.
3. Para mejorar la TIR del proyecto, se recomienda buscar un local con un costo menor por metro cuadrado pero con similitud de condiciones que las que brinda el Hotel Hyatt.
4. Para mejorar la TIR del proyecto, se sugiere que la inversión en acondicionamiento del local sea menor a la estimada para esta investigación buscando alternativa de locales que estén en mejores condiciones de acabados.
5. Se recomienda buscar alternativas para el menor consumo de energía eléctrica buscando equipo eficiente en cuanto al uso de energía eléctrica y buscar equipo que sea a base de gas.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

De acuerdo al análisis financiero de la investigación, la implementación de una enoteca no es económicamente rentable, por ende en el siguiente capítulo se implementará el concepto de enoteca en un restaurante ya existente con un nuevo establecimiento en el Hotel Hyatt de San Pedro Sula de acuerdo a la información de la investigación. Para realizar dicho plan, se toma en cuenta la metodología del Project Management Institute (PMI) bajo los lineamientos de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK).

### **6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA**

Apertura de restaurante en el Hotel Hyatt de la ciudad de San Pedro Sula, Honduras.

### **6.2 INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo se presenta una propuesta de plan de proyecto para la apertura de un restaurante en el Hotel Hyatt de la ciudad de San Pedro Sula, Honduras. Salir a comer o almorzar se volvió cotidiano, dejó de ser algo para celebrar. En las grandes ciudades del país, la gente trabaja lejos de sus casas y encuentra en el restaurante un espacio para socializar y hacer negocios. Con la implementación de este proyecto se pretende adecuar un local comercial para poder prestar servicios de alta calidad con excelente atención al cliente y con diferenciación en la prestación integral de servicios. De la misma manera, se planifica el evento de inauguración; garantizando previamente contar con el personal adecuado para la prestación de servicios, el establecimiento con la infraestructura adecuada y dotado con el mobiliario y equipo necesario, así como de los insumos necesarios para poner en marcha el negocio.

### **6.3 PROPUESTA DEL PROYECTO**

La implementación del proyecto para la apertura de un restaurante en el Hotel Hyatt de la ciudad de San Pedro Sula, Honduras se desarrolla aplicando cada plan de cada una de las áreas de conocimientos de la metodología del Project Management Institute (PMI) según la guía del PMBOK.

### 6.3.1 GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN

Este plan incluye los procesos y actividades necesarias para la identificación y gestión del alcance, objetivos y lo que no se incluye dentro del proyecto.

#### 6.3.1.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Por medio de este documento autorizado y firmado formalmente se da inicio y confiere al director del proyecto asignar los recursos para el proceso de gestión del proyecto de la apertura de un restaurante en el Hotel Hyatt de la ciudad de San Pedro Sula, Honduras.

##### 6.3.1.1.1 NOMBRE DEL PROYECTO

Apertura de un restaurante en el Hotel Hyatt de la ciudad de San Pedro Sula, Honduras.

##### 6.3.1.1.2 PROPÓSITO

El propósito de este proyecto es acondicionar el local de obra gris a un acabado terminado y contratar y preparar al personal capacitándolo hasta el momento de la inauguración. Este proceso incluye la compra, instalación y puesta en marcha del todo el equipo. La propuesta planteada se basa en un contexto en el que se posiciona al cliente como el protagonista y el actor más relevante de la organización, y que junto con la estrategia definida a través de un enfoque de diferenciación, permitan desarrollar una propuesta de valor y el desarrollo exitoso de la empresa a través de una excelente calidad de los alimentos, la atención, el servicio, la ambientación del restaurante y la oferta de una experiencia inigualable para los clientes. En San Pedro Sula, se busca crear un restaurante para personas con alto nivel de exigencia que genere rentabilidad para los socios.

##### 6.3.1.1.3 DESCRIPCIÓN DE ALTO NIVEL Y SUS LÍMITES.

El proyecto consiste en la apertura de un restaurante en el Hotel Hyatt de la ciudad de San Pedro Sula, Honduras. La fecha de inicio para el desarrollo del proyecto será del 13 de agosto de 2018 y culminará el 12 de diciembre del mismo año con un evento de inauguración.



#### 6.3.1.1.4 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO DEL PROYECTO

El local será adecuado según las especificaciones de los planos del estudio técnico (área de mesas, área de bar, cocina, bodega, oficina y baños). También será acondicionado con mobiliario, equipos, utensilios de trabajo, estantes, instalaciones eléctricas e hidrosanitarias, instalaciones de cable, internet, iluminación, aire acondicionado, televisores, cámaras de vigilancia; elementos que serán distribuidos de acuerdo a cada una de las áreas. Se capacitará al personal para la debida atención al cliente en todo aspecto desde la cocina hasta la mesa, según el perfil de cada área. Se gestionará un evento de inauguración de lanzamiento que dé inicio a las operaciones del establecimiento.

#### 6.3.1.1.5 DEFINICIÓN DE REQUISITOS DEL PROYECTO

1. Respetar los requerimientos presentados en la propuesta del proyecto considerando tiempo, costo, alcance y la calidad.
2. Entregar un informe semanal de las actividades realizadas, el cual será revisado y aprobado por el director de proyecto.
3. Entregar un documento que contenga las lecciones aprendidas de las actividades realizadas durante el proceso de ejecución del proyecto.
4. Realización de pruebas de funcionamientos del proyecto previo a recepción del mismo.
5. Asegurar que la ejecución de cada una de las actividades del proyecto se realice con seguridad cumpliendo con los requisitos de Responsabilidad Social Empresarial.

#### 6.3.1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Para el desarrollo del proyecto se determina que los objetivos del proyecto están planteados de acuerdo con la triple restricción como se muestra en la figura 33 la cual indica que el alcance, tiempo y costo definido son los que rigen el desarrollo del proyecto.

ALCANCE	TIEMPO	COSTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Criterio de Exito: Los entregables deben contar con la aprobación por parte del cliente</li> <li>•Cada uno de los entregables debe de ser concluido con las especificaciones descritas en el documento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Criterio de Exito: Concluir el proyecto de acuerdo a los tiempo planificados por el director del proyecto y aprobados por el cliente (98 días).</li> <li>•Cada uno de los entregables debe de ser concluido segun fechas establecidas en el cronograma de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Criterio de Exito: Cumplir con el presupuesto del proyecto de L 3,571,471.39.</li> <li>•Cada uno de los entregables del proyecto debe de ser concluido con el presupuesto asignado y no sobre pasar su costo.</li> </ul>

**Figura 34. Triple restricción específica del proyecto.**

Fuente: Elaboracion propia.

#### 6.3.1.2.1 Objetivo General

Realizar la apertura de un restaurante en el Hotel Hyatt de San Pedro Sula, Honduras que cumpla con las nuevas exigencias del mercado y permita satisfacer las necesidades de la población sampedrana.

#### 6.3.1.2.2 Objetivos Especificos

1. Tramitar con las entidades privadas y gubernamentales los documentos y permisos correspondientes.
2. Acondicionar el local según las especificaciones establecidas en los planos arquitectónicos.
3. Equipar las áreas del local con el mobiliario y equipo requerido para el servicio que se ofrecerá.
4. Desarrollar sistemas de control y seguridad que se implementarán en el proyecto.
5. Reclutar, seleccionar, contratar y capacitar a los empleados según el perfil de puesto para cada una de las áreas.

6. Organizar y realizar el evento de inauguración del restaurante.
7. Hacer entrega de la documentación de la administración profesional de proyectos al inversionista.
8. Planificar el proyecto de acuerdo a los lineamientos del PMI.

### 6.3.1.3 ENTREGABLES

En la tabla 34 podemos observar claramente los entregables y subentregables. Estos son los paquetes de trabajo en los que se divide el proyecto para efectos de facilitar la planificación, ejecución, control y seguimiento y cierre del mismo.

**Tabla 34. Entregables y subentregables del proyecto.**

EDT	Nombre de tarea	Duración
<b>1</b>	<b>Apertura de un restaurante en el Hotel Hyatt de San Pedro Sula, Honduras</b>	<b>98 días</b>
<b>1.1</b>	<b>Trámites, Permisos y Diseño</b>	<b>35 días</b>
1.1.1	Escritura de constitución	7 días
1.1.2	Registro Tributario Nacional	7 días
1.1.3	Contrato de Arrendamiento	7 días
1.1.4	Diseño técnico y arquitectónico	14 días
1.1.5	Permisos de operación y sanitario	7 días
<b>1.2</b>	<b>Acondicionamiento del local</b>	<b>45 días</b>
1.2.1	Adecuación del espacio	45 días
1.2.2	Instalaciones eléctricas	18 días
1.2.3	Instalaciones hidrosanitarias	6 días
1.2.4	Climatización	2 días
<b>1.3</b>	<b>Mobiliario, Equipo e Insumos</b>	<b>57 días</b>
1.3.1	Compra de mobiliario y equipo	18 días
1.3.2	Instalación de equipo de cocina	6 días
1.3.3	Compra de insumos para bodega	6 días
1.3.4	Equipamiento de oficina	6 días
1.3.5	Equipamiento de área de restaurante	12 días
<b>1.4</b>	<b>Contrataciones</b>	<b>30 días</b>
1.4.1	Entrevistas y Contrataciones	18 días
1.4.2	Capacitaciones y entrenamiento	12 días
1.5	Evento de inauguración	6 días

Fuente: Elaboración propia.

Los hitos o eventos significativos que indican las fechas decisivas del proyecto se observan en la tabla 35.

**Tabla 35. Cronograma de hitos del proyecto.**

EDT	HITO O EVENTO SIGNIFICATIVO	FECHA PROGRAMADA
1.1.1	Escritura de constitución	mar 8/21/18
1.1.3.3	Firma de contrato	vie 9/7/18
1.1.4	Diseño técnico y arquitectónico	mié 9/26/18
1.2	Acondicionamiento del local	jue 11/22/18
1.3.1.3	Compra de mobiliario y equipo	jue 10/18/18
1.3.3.2	Compra de insumos	mié 11/28/18
1.3.5	Equipamiento de área de restaurante	vie 12/7/18
1.4	Contrataciones	lun 10/8/18
1.4.2.2	Prueba	lun 10/8/18
1.5	Evento de inauguración	vie 12/14/18

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.3.1.4 FINALIDAD DEL PROYECTO

La principal finalidad del proyecto es generar ingreso para la empresa, de manera que el proyecto sea sustentable y sostenible.

#### 6.3.1.5 SUPUESTOS

1. La empresa ejecutora del proyecto cuenta con la experiencia requerida para su desarrollo.
2. Existen instituciones bancarias interesadas en financiar el proyecto.
3. Estará ubicada en una zona con bajos índices de asaltos y robos.
4. El proyecto será apalancado en un 80%, el restante 20% será capital propio (inversionistas).
5. Los proveedores se alinearán a los estándares de calidad del patrocinador en cuanto a la compra de los equipos, mobiliario, materiales e insumos.
6. La moneda considerada es el dólar estadounidense a una tasa de cambio de L24.08/ dólar.
7. No se espera atrasos en la adquisición del mobiliario y equipo.
8. Para compras locales, el proveedor de materiales, insumos, equipos y mobiliario hará entrega de los mismos in situ; asimismo, también se harán cargo de la instalación.

#### 6.3.1.6 RESTRICCIONES

1. El personal contratado no esté capacitado para este tipo de negocios.
2. Se cuenta con un presupuesto de L. 3,571,471.39 con una tolerancia máxima del 5% sobre el presupuesto asignado.
3. El calendario laboral será de lunes a viernes en horario de 8:00 am a 5:00 pm; la hora de almuerzo será de 12:00 pm a 1:00 pm. Se aceptará modificación sólo en caso de retraso.
4. Los feriados nacionales no serán trabajados por los empleados

#### 6.3.1.7 RIESGOS DE ALTO NIVEL

1. La obtención del financiamiento a un alto costo.
2. Poca disponibilidad de mano de obra especializada y capacitada.
3. Atrasos ocasionados por trámites gubernamentales.
4. Depreciación de la moneda local frente al dólar.
5. Creación de nuevos impuestos y aumento a los actuales.
6. Imitación del concepto mediante diferenciación de las actuales barberías.
7. Ente financiero apruebe menos del 80% o socios no cumplan con el 20% restante.
8. Atrasos en la llegada de mobiliario y equipos.
9. El consumo de energía eléctrica sea muy elevado durante la operación del establecimiento.
10. No se cumpla con el flujo de dinero planeado, ocasionando atrasos en actividades importantes.

#### 6.3.1.8 PRINCIPALES OPORTUNIDADES DEL PROYECTO

1. Terminar el proyecto antes del tiempo estimado.
2. Negociación de reducción de precios en la compra de materiales y equipo
3. Establecimiento de alianzas publicitarias con los proveedores.

### 6.3.1.9 REQUISITOS DE APROBACIÓN

El proyecto será entregado al inversionista, quien firmará la aprobación, luego de una evaluación en el tiempo establecido y dentro del presupuesto asignado. El local debe cumplir con todas las especificaciones en cuanto a diseño aprobado y estándares de calidad según criterios pactados.

### 6.3.1.10 APROBACIÓN DEL ACTA DE CONSTITUCIÓN

Para dar por aprobado la ejecución y oficialización del proyecto es necesario que el acta de constitución del proyecto este firmada por el patrocinador y la empresa que administra la ejecución proyecto, la cual se muestra en la tabla 36 y da garantía que ambas partes están de acuerdo con lo que el documento contiene.

**Tabla 36. Aprobación del acta de constitución del proyecto.**

Fecha de Aprobación	Director del proyecto	Patrocinador / Cliente

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.2 PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Durante la ejecución del proyecto pueden surgir necesidades de cambio por diferentes situaciones que van desde requerimientos de los inversionistas, usuarios, mejoras, hasta correcciones detectadas por el equipo del proyecto. Este es el documento que describe el modo en que será ejecutado, monitoreado y controlado el proyecto. Todos los planes y líneas bases secundarios de los procesos de planificación son integrados y consolidados en la tabla 37.

**Tabla 37. Matriz del plan de la integración del proyecto.**

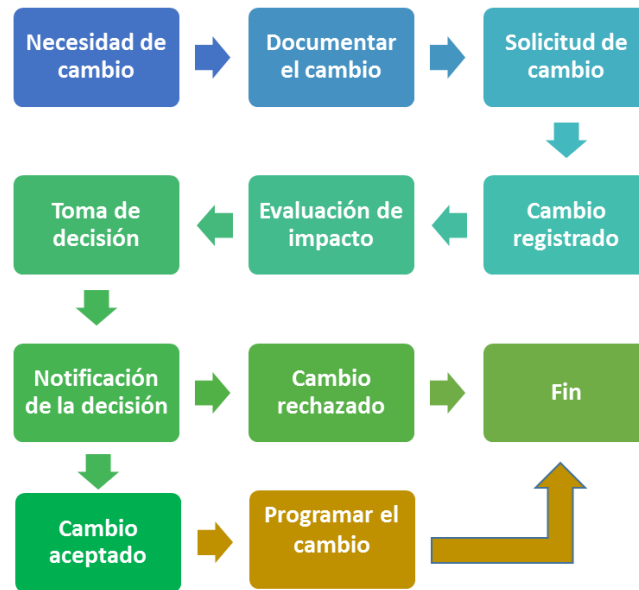
Plan Subsidiario	Procesos Aplicables
Plan de Gestión del Alcance	Planificar la gestión del alcance
	Recopilar los requisitos
	Definir el alcance
	Crear la EDT

Plan Subsidiario	Procesos Aplicables
Plan de Gestión del Tiempo	Planificar la gestión del cronograma
	Definir las actividades
	Secuenciar las actividades
	Estimar la duración de las actividades
	Desarrollar el cronograma
Plan de Gestión de los Costos	Planificar la gestión de los costos
	Estimar los costos
	Determinar el presupuesto
Plan de Gestión de la Calidad	Planificar la gestión de la calidad
Plan de Gestión de los Recursos Humanos	Planificar la gestión de los recursos humanos
Plan de Gestión de Comunicaciones	Planificar la gestión de las comunicaciones
Plan de Gestión de Riesgos	Planificar los riesgos
	Identificar los riesgos
	Planificar la respuesta a los riesgos
Plan de Gestión de las Adquisiciones	Planificar la gestión de las adquisiciones
Plan de Gestión de los Interesados	Planificar la gestión de los interesados

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.2.1 SISTEMA DE CONTROL DE CAMBIOS

En todo proyecto que se planifica de una manera específica, durante el desarrollo del mismo, pueden surgir diferentes situaciones que ocasionen que lo planificado se vea en la necesidad de modificarse. Por lo tanto, pueden surgir solicitudes de cambios para modificar el alcance, tiempo, costo, calidad o algún otro aspecto del proyecto. Estas solicitudes pueden requerir de la recopilación y documentación de nuevos requisitos que impacten el proyecto, su dirección y los entregables. Para que estos cambios se realicen de manera integral, si es que se requiere el cambio, es necesario seguir el proceso de control de cambios descrito en la figura 34.



**Figura 35. Diagrama del sistema de elaboración de cambios.**

Fuente: Elaboración propia

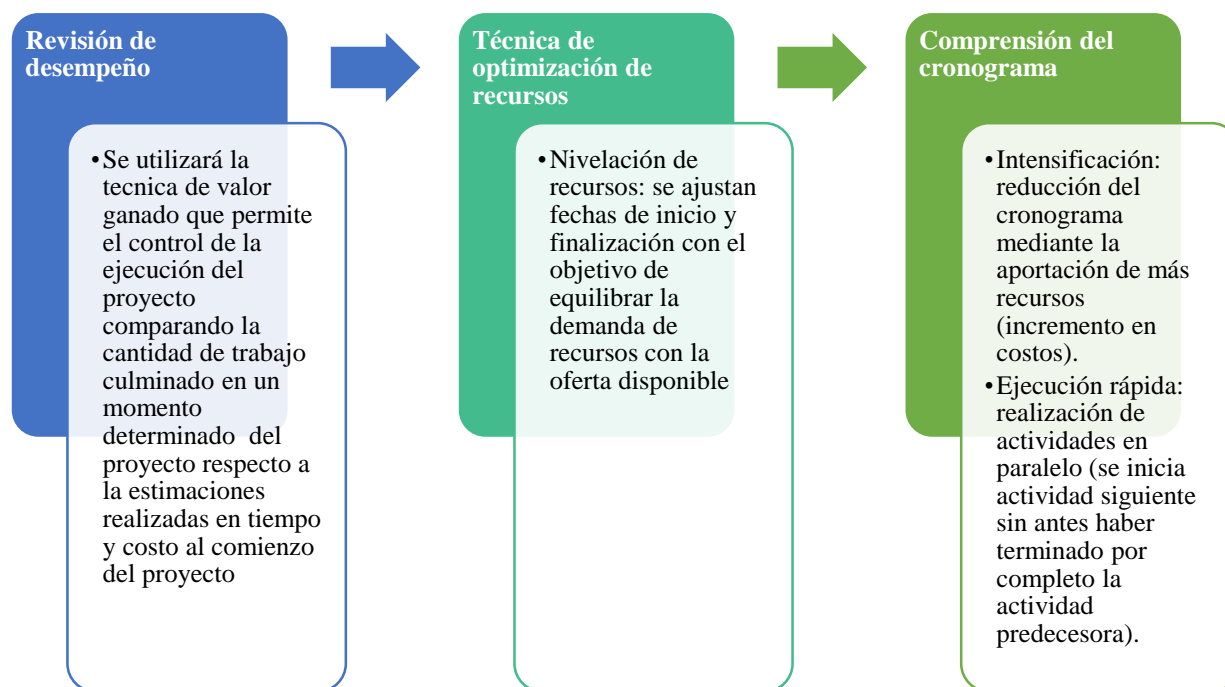
### 6.3.2.2 SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PROYECTO

Al realizar la ejecución del proyecto es necesario llevar un seguimiento para el control de las actividades de cada uno de los entregables para ello será necesario realizar una programación de cortes semanales cada sábado durante toda la duración del proyecto para la recolección de información y verificación del estado de la actividad poder comparar dicha información con lo planificado en tiempo, forma y costo.

Esta información deberá ser documentada y presentada cada lunes de cada semana hasta que se finalice el proyecto, dichos informes permitirán al director del proyecto identificar los retrasos con respecto la línea base trazada para implementar acciones correctivas y preventivas que deben pasar por el proceso de control de cambios siempre y cuando sean aprobados dichos cambios.

Las principales herramientas para efectuar el control del proyecto y producto se demuestran en la figura 35.





**Figura 36. Herramientas para controlar el proyecto y producto.**

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.3 GESTIÓN DEL ALCANCE

En la definición del alcance del proyecto se describen los requisitos y características que deben tener los entregables, tal como se pueden observar en la tabla 38.

**Tabla 38. Definición del alcance del proyecto.**

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS
Contar con los requisitos exigidos por la ley para la ejecución y operación del restaurante.	Los trámites pertinentes se harán mediante un abogado y/o apoderado legal
Acondicionamiento del local de acuerdo a especificaciones y requerimientos solicitados por el cliente en el estudio técnico.	Área de restaurante, bar, cocina, bodega y baños acondicionados de forma que den una imagen agradable y de comodidad.
Equipar las áreas del restaurante con el mobiliario, equipo e insumos necesarios para su funcionamiento.	El mobiliario estará acorde al estilo del local y será de alta calidad. El equipo adquirido asegurará el uso óptimo de los recursos (agua, energía). Los insumos tendrán componentes amigables con el ambiente y garantizarán la salud de los consumidores.
Efectuar las contrataciones del personal que cumpla con el perfil establecido para cada puesto de trabajo.	El proceso de contratación se realizará de manera objetiva, garantizando la participación integral de la comunidad.

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS
Pruebas de funcionamiento.	Realizar informe de pruebas de funcionamiento en cada una de los equipos instalados en el restaurante.
Coordinar el evento de inauguración	Incluye invitaciones, comida, decoración, armonización, mobiliario e instalaciones, personal de atención y limpieza.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 39 se observa los conceptos y criterios de aceptación bajo los cuales se decide la aprobación o rechazo de cada entregable y subentregable.

**Tabla 39. Criterios de aceptación del producto.**

ENTREGABLES / SUBENTREGABLES	CONCEPTO	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN
1.1 TRÁMITES Y PERMISOS	Documentos legales que son requisitos para la legítima operación del proyecto	Datos completos, correctos y aprobados por las diferentes entidades involucradas.
1.1.1 ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN	Instrumento público y legal que contiene toda la información relacionada con la constitución de la sociedad.	Inclusión de los socios y su razón social, el tipo de esta, su capital inicial, duración, naturaleza, objeto, aviso de declaración en La Gaceta y uno de los diarios de mayor circulación. Verificación de inscripción en la Cámara de Comercio e Industria y revisión de sellos.
1.1.2 REGISTRO TRIBUTARIO NACIONAL	Identifica, ubica y clasifica a las personas naturales y jurídicas, de obligaciones administradas y controladas por el Servicio de Administración de Rentas (SAR)	Datos deben ser correctos, tal como se especifica en la escritura. Verificar en la página de la SAR el enlace del RTN.
1.1.3 CONTRATO DE ARRENDAMIENTO	Documento que especifica, mediante cláusulas, las condiciones vigentes de un acuerdo entre arrendador y arrendatario al momento del alquiler de un inmueble con fines comerciales.	Expresar claramente el nombre de las partes, la identificación de las partes y el inmueble, precio de la renta, forma de pago, firmado por el arrendatario y debidamente registrado en el Departamento Administrativo de Inquilinato
1.1.4 DISEÑO TÉCNICO Y ARQUITECTÓNICO	Documentos que especifican las dimensiones, distribución y acabados de cada una de las áreas del local	Los acabados deben ser tal cual están en los planos, según las especificaciones descritas en los mismos.
1.1.5 PERMISOS DE OPERACIONES Y SANITARIO	Documentos extendidos por la Municipalidad de San Pedro Sula y por la Región Sanitaria que garantiza la operación del negocio conforme a las leyes.	Datos obtenidos de escritura, número de Registro Tributario Nacional y dirección de la ubicación del negocio, tal como aparece en el contrato de arrendamiento. Entrega de permiso de operación y permiso sanitario.

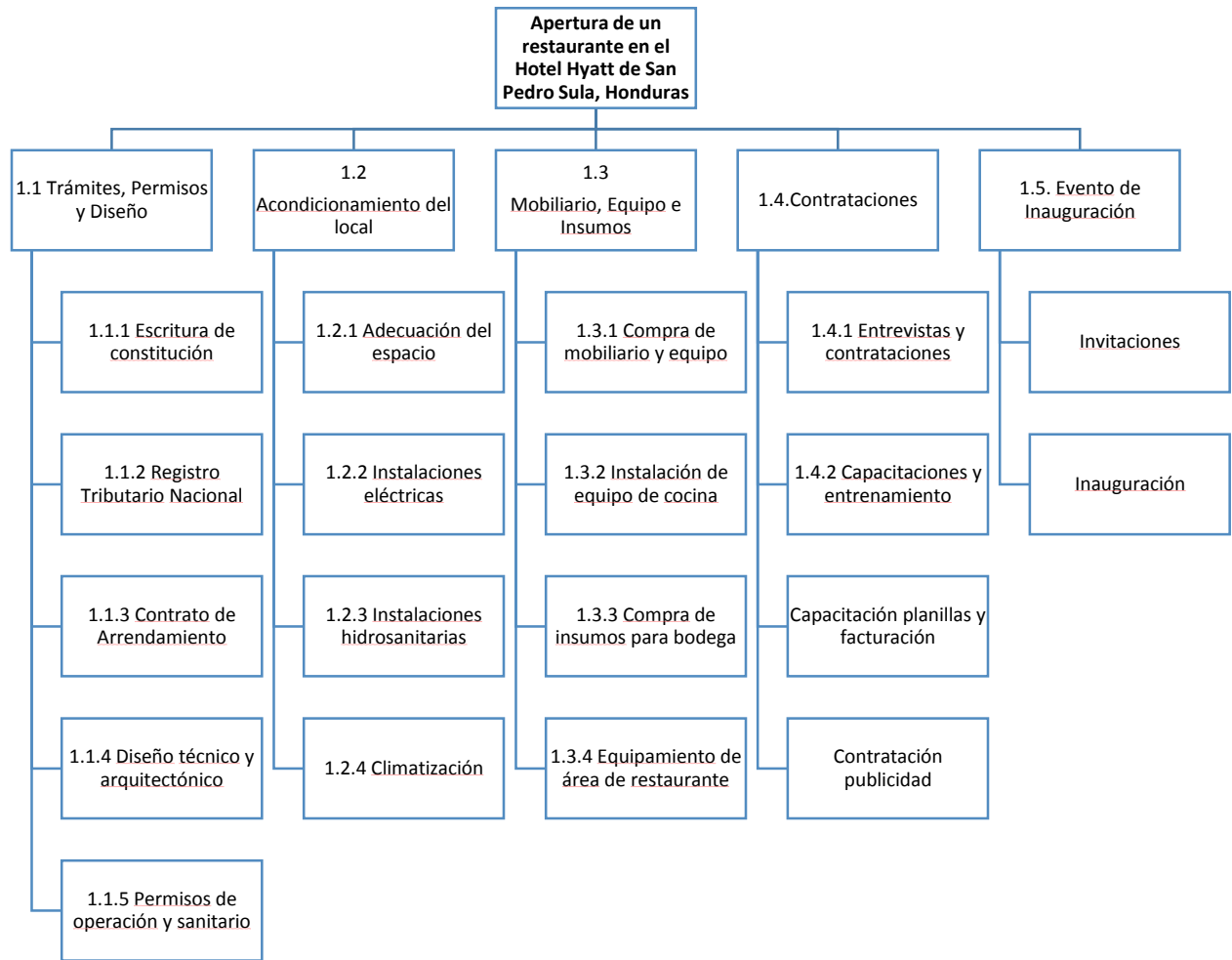
ENTREGABLES / SUBENTREGABLES	CONCEPTO	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN
1.2 ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL	Proceso de disposición de ciertos elementos para crear condiciones adecuadas	Local cumple con todos los elementos requeridos para su adecuado funcionamiento. Cumpliendo con las normas de seguridad e higiene laboral y gestionando los residuos producidos en esta tarea.
1.2.1 ADECUACIÓN DEL ESPACIO	Delimitación de las áreas establecidas en el estudio técnico, según el equipo seleccionado y su distribución dentro del local.	Detalles finales de paredes que será aceptado según especificaciones y dimensiones en planos y detalles.
1.2.2 INSTALACIONES ELÉCTRICAS	Instalación de los circuitos eléctricos para hacer llegar electricidad a los aparatos eléctricos.	Todos los puntos suministren la potencia requerida según planos y especificaciones que permitan el correcto funcionamiento del equipo.
1.2.3 INSTALACIONES HIDROSANITARIAS	Instalación de tuberías de conducción para el abastecimiento y la evacuación del agua utilizada en la actividad.	Buen caudal de agua debe ser suministrado en cada uno de los puntos que se estiman en planos y especificaciones: baño, cocina y bar. Debe haber evacuación eficiente de aguas residuales.
1.2.4 CLIMATIZACIÓN	Crear condiciones de temperatura, ventilación e iluminación dentro del local.	Instalación de aire acondicionado para mantener temperatura modificable, extractores para eliminar los olores y luz artificial para obtener buena iluminación.
1.3 MOBILIARIO, EQUIPO E INSUMOS	Lista de equipamiento básico que se requiere en cada una de las áreas de servicio.	Instalación y funcionamiento correcto de todos los elementos seleccionados y aprobados en la lista. Seleccionar proveedores que practiquen la RSE y utilicen procesos sustentables para la elaboración de sus productos
1.3.1 COMPRA DE MOBILIARIO Y EQUIPO	Documento de requisición de compra de adquisición de equipo, materiales, bienes y servicios.	Expresar claramente en los documentos la especificación de cada compra con sus precios correctos.
1.3.2 INSTALACION DE EQUIPO DE COCINA	Proceso de instalación de equipo de cocina	Colocación, instalación y buen funcionamiento de todos los elementos listados para el área, según lo especificado.
1.3.3 COMPRA DE INSUMOS PARA BODEGA	Proceso de gestión de adquisición de los insumos requeridos para la operación del restaurante	Cotización, compra y selección conforme el proceso establecido. Ordenándolos debidamente en el área asignada para su almacenaje.
1.3.4 EQUIPAMIENTO DE OFICINA	Proceso de instalación de equipo de oficina administrativa	Instalar el equipo en la oficina con los estándares de calidad mínimos necesarios para el correcto funcionamiento administrativo en las tareas diarias.
1.3.5 EQUIPAMIENTO DE ÁREA DE RESTAURANTE	Proceso de instalación de equipo y mobiliario de restaurante.	Acondicionar el área de restaurante con los estándares establecidos por el patrocinador.

ENTREGABLES / SUBENTREGABLES	CONCEPTO	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN
1.4 CONTRATACIONES	Proceso de seleccionar y lanzar una oferta salarial al personal que formará parte del equipo de trabajo.	Personal capacitado para cumplir con el perfil del puesto definido y debidamente respaldado por las pruebas a las que fueron sometidos. Respetando la equidad de género y capacidades especiales.
1.4.1 ENTREVISTAS Y CONTRATACIONES	Proceso de selección del equipo de trabajo	Selección del personal adecuado para cumplir con el puesto definido.
1.4.2 CAPACITACIONES Y ENTRENAMIENTO	Una vez contratado se da el proceso de preparación y capacitación	El equipo encargado adquiera los conocimientos suficientes para la buena atención de los clientes.
1.5 EVENTO DE INAUGURACION	Coordinar, planear, y ejecutar evento para la apertura del negocio	Presencia de todos los elementos cuyas sugerencias y cotizaciones fueron aprobadas (fecha, hora, número de invitados, música, comida, bebidas, decoración). Efectuar la recolección y gestión correspondiente de residuos.

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.3.1 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO

En la figura 36 se puede observar la estructura de desglose de trabajo, conocida como EDT o WBS, que contienen los paquetes de trabajo del proyecto.



**Figura 37. Estructura de desglose de trabajo.**

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.4 GESTIÓN DEL TIEMPO

La gestión del tiempo indica qué actividades se deben desarrollar dentro de cada paquete de trabajo, en qué orden y con qué duración. Para poder realizar esta propuesta de trabajo, se presenta el cronograma del proyecto haciendo uso de la herramienta Microsoft Project. En la tabla 40 se pueden las actividades con su respectiva duración y fechas de inicio y fin.

**Tabla 40. Cronograma del proyecto.**

EDT	NOMBRE DE TAREA	DURACIÓN	COMIENZO	FIN
<b>1</b>	<b>Apertura de un restaurante en el Hotel Hyatt de San Pedro Sula, Honduras</b>	<b>98 días</b>	<b>lun 8/13/18</b>	<b>vie 12/14/18</b>
<b>1.1</b>	<b>Trámites, Permisos y Diseño</b>	<b>35 días</b>	<b>lun 8/13/18</b>	<b>mié 9/26/18</b>
<b>1.1.1</b>	<b>Escritura de constitución</b>	<b>7 días</b>	<b>lun 8/13/18</b>	<b>mar 8/21/18</b>
1.1.1.1	Realizar la escritura	3 días	lun 8/13/18	jue 8/16/18
1.1.1.2	Registrar escritura	4 días	jue 8/16/18	mar 8/21/18
<b>1.1.2</b>	<b>Registro Tributario Nacional</b>	<b>7 días</b>	<b>mar 8/21/18</b>	<b>jue 8/30/18</b>
1.1.2.1	Llenar formularios necesarios	2 días	mar 8/21/18	jue 8/23/18
1.1.2.2	Realizar trámite de la SAR	5 días	jue 8/23/18	jue 8/30/18
<b>1.1.3</b>	<b>Contrato de Arrendamiento</b>	<b>7 días</b>	<b>jue 8/30/18</b>	<b>vie 9/7/18</b>
1.1.3.1	Negociación de contrato	3 días	jue 8/30/18	lun 9/3/18
1.1.3.2	Revisión de contrato	3 días	lun 9/3/18	jue 9/6/18
1.1.3.3	Firma de contrato	1 día	jue 9/6/18	vie 9/7/18
<b>1.1.4</b>	<b>Diseño técnico y arquitectónico</b>	<b>14 días</b>	<b>vie 9/7/18</b>	<b>mié 9/26/18</b>
1.1.4.1	Anteproyecto	7 días	vie 9/7/18	lun 9/17/18
1.1.4.2	Presupuesto	7 días	lun 9/17/18	mié 9/26/18
<b>1.1.5</b>	<b>Permisos de operación y sanitario</b>	<b>7 días</b>	<b>mar 8/21/18</b>	<b>jue 8/30/18</b>
1.1.5.1	Llenar formularios necesarios y recopilar requisitos	3 días	mar 8/21/18	vie 8/24/18
1.1.5.2	Entrega de documentacion	1 día	vie 8/24/18	lun 8/27/18
1.1.5.3	Extensión del permiso	3 días	lun 8/27/18	jue 8/30/18
<b>1.2</b>	<b>Acondicionamiento del local</b>	<b>45 días</b>	<b>mié 9/26/18</b>	<b>jue 11/22/18</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Adecuación del espacio</b>	<b>45 días</b>	<b>mié 9/26/18</b>	<b>jue 11/22/18</b>
1.2.1.1	Compra de materiales	5 días	mié 9/26/18	mar 10/2/18
1.2.1.2	Trazado y marcado	1 día	mar 10/2/18	mié 10/3/18
1.2.1.3	Colocación de piso	5 días	mar 10/2/18	mar 10/9/18
1.2.1.4	Construcción de divisiones y paredes	25 días	mar 10/9/18	vie 11/9/18
1.2.1.5	Colocación de cielo falso	5 días	vie 11/9/18	jue 11/15/18
1.2.1.6	Pintura	4 días	jue 11/15/18	mié 11/21/18
1.2.1.7	Limpieza	1 día	mié 11/21/18	jue 11/22/18
<b>1.2.2</b>	<b>Instalaciones eléctricas</b>	<b>18 días</b>	<b>mié 9/26/18</b>	<b>jue 10/18/18</b>
1.2.2.1	Compra de materiales	3 días	mié 9/26/18	sáb 9/29/18
1.2.2.2	Instalación de cableado	12 días	sáb 9/29/18	lun 10/15/18
1.2.2.3	Instalación de lámparas y tomacorrientes	3 días	lun 10/15/18	jue 10/18/18
<b>1.2.3</b>	<b>Instalaciones hidrosanitarias</b>	<b>6 días</b>	<b>mié 9/26/18</b>	<b>mié 10/3/18</b>
1.2.3.1	Compra de materiales	1 día	mié 9/26/18	jue 9/27/18
1.2.3.2	Instalación de tubería	4 días	jue 9/27/18	mar 10/2/18
1.2.3.3	Instalación de unidades sanitarias	1 día	mar 10/2/18	mié 10/3/18
<b>1.2.4</b>	<b>Climatización</b>	<b>2 días</b>	<b>mié 9/26/18</b>	<b>vie 9/28/18</b>
1.2.4.1	Compra de equipo	1 día	mié 9/26/18	jue 9/27/18
1.2.4.2	Instalación de equipo	1 día	jue 9/27/18	vie 9/28/18
<b>1.3</b>	<b>Mobiliario, Equipo e Insumos</b>	<b>57 días</b>	<b>mié 9/26/18</b>	<b>vie 12/7/18</b>
<b>1.3.1</b>	<b>Compra de mobiliario y equipo</b>	<b>18 días</b>	<b>mié 9/26/18</b>	<b>jue 10/18/18</b>
1.3.1.1	Cotizaciones	12 días	mié 9/26/18	jue 10/11/18
1.3.1.2	Seleccionar mejor oferta	1 día	jue 10/11/18	vie 10/12/18

1.3.1.3	Compra de mobiliario y equipo	5 días	vie 10/12/18	jue 10/18/18
<b>1.3.2</b>	<b>Instalación de equipo de cocina</b>	<b>6 días</b>	<b>jue 11/22/18</b>	<b>jue 11/29/18</b>
1.3.2.1	Fabricación de estructuras	4 días	jue 11/22/18	mar 11/27/18
1.3.2.2	Instalación	2 días	mar 11/27/18	jue 11/29/18
<b>1.3.3</b>	<b>Compra de insumos para bodega</b>	<b>6 días</b>	<b>jue 11/22/18</b>	<b>jue 11/29/18</b>
1.3.3.1	Cotizaciones	3 días	jue 11/22/18	lun 11/26/18
1.3.3.2	Compra de insumos	2 días	lun 11/26/18	mié 11/28/18
1.3.3.3	Organizar bodega	1 día	mié 11/28/18	jue 11/29/18
<b>1.3.4</b>	<b>Equipamiento de oficina</b>	<b>6 días</b>	<b>jue 11/22/18</b>	<b>jue 11/29/18</b>
1.3.4.1	Instalación y organización	6 días	jue 11/22/18	jue 11/29/18
<b>1.3.5</b>	<b>Equipamiento de área de restaurante</b>	<b>12 días</b>	<b>jue 11/22/18</b>	<b>vie 12/7/18</b>
1.3.5.1	Instalación área de bar	8 días	jue 11/22/18	lun 12/3/18
1.3.5.2	Instalación área de mesas	4 días	lun 12/3/18	vie 12/7/18
<b>1.4</b>	<b>Contrataciones</b>	<b>30 días</b>	<b>jue 8/30/18</b>	<b>lun 10/8/18</b>
<b>1.4.1</b>	<b>Entrevistas y Contrataciones</b>	<b>18 días</b>	<b>jue 8/30/18</b>	<b>vie 9/21/18</b>
1.4.1.1	Entrevistas	12 días	jue 8/30/18	vie 9/14/18
1.4.1.2	Contrataciones	6 días	vie 9/14/18	vie 9/21/18
<b>1.4.2</b>	<b>Capacitaciones y entrenamiento</b>	<b>12 días</b>	<b>vie 9/21/18</b>	<b>lun 10/8/18</b>
1.4.2.1	Entrenamiento	6 días	vie 9/21/18	sáb 9/29/18
1.4.2.2	Prueba	6 días	sáb 9/29/18	lun 10/8/18
<b>1.5</b>	<b>Evento de inauguración</b>	<b>6 días</b>	<b>vie 12/7/18</b>	<b>vie 12/14/18</b>
1.5.1	Invitaciones	5 días	vie 12/7/18	jue 12/13/18
1.5.2	Inauguración	1 día	jue 12/13/18	vie 12/14/18

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos ver en la tabla 39 los elementos del cronograma de actividades para la realización del proyecto, el cual tiene una duración de 98 días; iniciando el lunes trece de agosto del 2018 y finalizando el viernes catorce de diciembre del mismo año. El diagrama de Gantt del proyecto se presenta en la figura 38 donde se muestra cada uno de los entregables y subentregables.

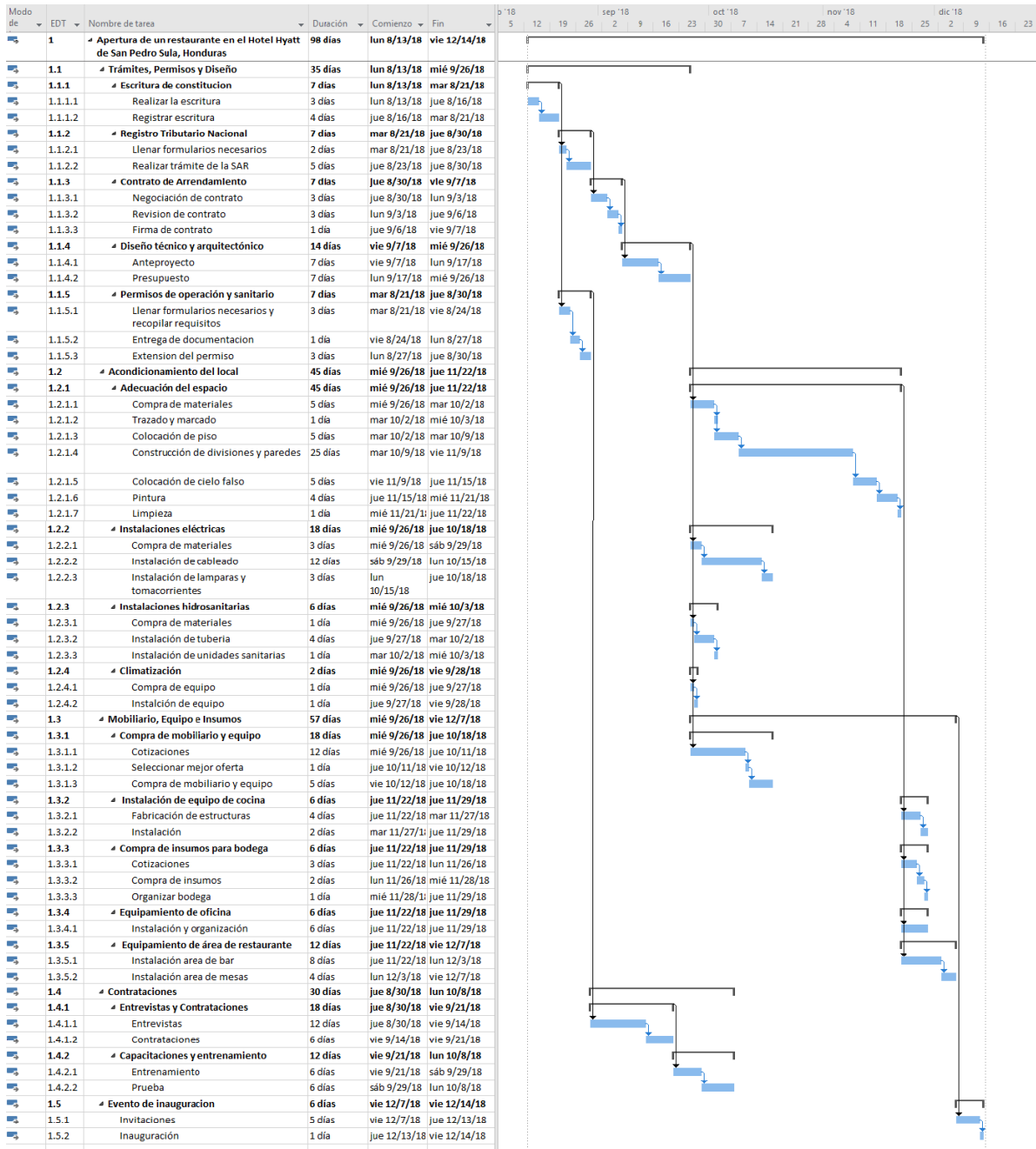


Figura 38. Diagrama de Gantt a nivel de entregables y subentregables.

Fuente: Elaboración propia.



### 6.3.5 GESTIÓN DE COSTOS

La gestión de los costos tiene como objetivo principal desplegar el presupuesto estimado del proyecto que sirve como base para poder controlar los costos del proyecto. Basado en los gastos de la tabla 41 de los gastos previstos para la instalación del restaurante se detalla a nivel de tareas o actividades todos los costos del proyecto en la tabla 42.

**Tabla 41. Cuadro de todos los gastos del proyecto.**

DETALLE DE INVERSIONES Y GASTOS									
AREA	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	ACTIVO	GASTO			total Inversion
						PREOPERATIVO	OPERATIVO	Depreciacion Anual	
<b>COCINA</b>									
	Extractor	1	L. 47,673.80	L. 47,673.80	L. 47,673.80			L. 9,534.76	L. 47,673.80
	Estufa/plancha	1	L. 23,836.90	L. 23,836.90	L. 23,836.90			L. 4,767.38	L. 23,836.90
	Freidora	1	L. 30,987.97	L. 30,987.97	L. 30,987.97			L. 6,197.59	L. 30,987.97
	Bano Maria( mantenedor)	1	L. 11,918.45	L. 11,918.45	L. 11,918.45			L. 2,383.69	L. 11,918.45
	Mesas acero inoxidable	4	L. 5,959.23	L. 23,836.90	L. 23,836.90			L. 4,767.38	L. 23,836.90
	Lavatrastos	1	L. 30,987.97	L. 30,987.97	L. 30,987.97			L. 6,197.59	L. 30,987.97
	Batidora	1	L. 14,302.14	L. 14,302.14	L. 14,302.14			L. 2,860.43	L. 14,302.14
	Freezer	1	L. 30,987.97	L. 30,987.97	L. 30,987.97			L. 6,197.59	L. 30,987.97
	Camara doble	1	L. 83,429.15	L. 83,429.15	L. 83,429.15			L. 16,685.83	L. 83,429.15
	Procesador de alimentos	1	L. 19,069.52	L. 19,069.52	L. 19,069.52			L. 3,813.90	L. 19,069.52
	Homo	1	L. 59,592.25	L. 59,592.25	L. 59,592.25			L. 11,918.45	L. 59,592.25
	Plancha Panini	1	L. 2,383.69	L. 2,383.69	L. 2,383.69			L. 476.74	L. 2,383.69
	Licuadaora	1	L. 7,151.07	L. 7,151.07	L. 7,151.07			L. 1,430.21	L. 7,151.07
	Utensilios	1	L. 59,592.25	L. 59,592.25	L. 59,592.25			L. 11,918.45	L. 59,592.25
	Diseño y Construccion de Cocina, Bodega y	30	L. 10,726.61	L. 321,798.15	L. 321,798.15			L. 64,359.63	L. 321,798.15
<b>RESTAURANTE/BAR</b>									
	Set de Mesas 4 personas	15	L. 16,685.83	L. 250,287.45	L. 250,287.45			L. 50,057.49	L. 250,287.45
	Manteles y Cubiertos	1	L. 83,429.15	L. 83,429.15	L. 83,429.15			L. 16,685.83	L. 83,429.15
	Manteles y Cubiertos Reposicion	1	L. 35,755.35	L. 35,755.35	L. 35,755.35			L. 7,151.07	L. 35,755.35
	Equipo de Sonido	1	L. 23,836.90	L. 23,836.90	L. 23,836.90			L. 4,767.38	L. 23,836.90
	Televisores	4	L. 17,877.68	L. 71,510.70	L. 71,510.70			L. 14,302.14	L. 71,510.70
	Caja registradora	1	L. 23,836.90	L. 23,836.90	L. 23,836.90			L. 4,767.38	L. 23,836.90
	Diseño y Construccion de Restaurante, Ban	50	L. 17,877.68	L. 893,883.75	L. 893,883.75			L. 178,776.75	L. 893,883.75
	Freezer	1	L. 35,755.35	L. 35,755.35	L. 35,755.35			L. 7,151.07	L. 35,755.35
	Vinera	1	L. 47,673.80	L. 47,673.80	L. 47,673.80			L. 9,534.76	L. 47,673.80
	Ice Maker	1	L. 23,836.90	L. 23,836.90	L. 23,836.90			L. 4,767.38	L. 23,836.90
	Licuadaora	2	L. 3,575.54	L. 7,151.07	L. 7,151.07			L. 1,430.21	L. 7,151.07
	Lavadora y Secadora	1	L. 23,836.90	L. 23,836.90	L. 23,836.90			L. 4,767.38	L. 23,836.90
	Imprevistos	1	L. 35,397.80	L. 35,397.80	L. 35,397.80			L. 7,079.56	L. 35,397.80
									L. -
<b>OFICINA</b>									
	Escritorio	1	L. 8,342.92	L. 8,342.92	L. 8,342.92			L. 1,668.58	L. 8,342.92
	Computadora	1	L. 23,836.90	L. 23,836.90	L. 23,836.90			L. 4,767.38	L. 23,836.90
	Silla	1	L. 2,860.43	L. 2,860.43	L. 2,860.43			L. 572.09	L. 2,860.43
	Silla de visita	2	L. 1,430.21	L. 2,860.43	L. 2,860.43			L. 572.09	L. 2,860.43
	Impresora	1	L. 715.11	L. 715.11	L. 715.11			L. 143.02	L. 715.11
									L. -
<b>INSUMOS</b>									
	Gasto mensual								L. -
	Alimentos	1	L. 238,369.00	L. 238,369.00		L. 238,369.00	L. 238,369.00		L. 476,738.00
	Refrescos	1	L. 23,836.90	L. 23,836.90		L. 23,836.90	L. 23,836.90		L. 47,673.80
	Hielo	1	L. 11,918.45	L. 11,918.45		L. 11,918.45	L. 11,918.45		L. 23,836.90
	Bebidas	0.5	L. 23,836.90	L. 11,918.45		L. 11,918.45	L. 11,918.45		L. 23,836.90
	Vino ( 2000 por ano /12)	-	L. 476.74	L. -		L. -	L. -		L. -
									L. -
<b>GASTOS</b>									
	Base Mensual								L. -
	Energia Electrica	1	L. 35,755.35	L. 35,755.35		L. 35,755.35	L. 35,755.35		L. 71,510.70
	Agua	1	L. 2,860.43	L. 2,860.43		L. 2,860.43	L. 2,860.43		L. 5,720.86
	Alquiler	1	L. 59,592.25	L. 59,592.25		L. 59,592.25	L. 59,592.25		L. 119,184.50
									L. -
	Personal								L. -
	Administrador Host	1	L. 12,069.32	L. 12,069.32		L. 12,069.32	L. 12,069.32		L. 24,138.63
	Contador	1	L. 5,959.23	L. 5,959.23		L. 5,959.23	L. 5,959.23		L. 11,918.45
	Cajeras	2	L. 8,549.10	L. 17,098.20		L. 17,098.20	L. 17,098.20		L. 34,196.40
	Meseros	4	L. 8,549.10	L. 34,196.40		L. 34,196.40	L. 34,196.40		L. 68,392.79
	Cocinero-Bartender	2	L. 10,057.76	L. 20,115.53		L. 20,115.53	L. 20,115.53		L. 40,231.05
	Ayudante	2	L. 8,549.10	L. 17,098.20		L. 17,098.20	L. 17,098.20		L. 34,196.40
	Personal limpieza, Chofer, conserje	1	L. 8,549.10	L. 8,549.10		L. 8,549.10	L. 8,549.10		L. 17,098.20
	Carga Social	1	L. 18,684.81	L. 18,684.81		L. 18,684.81	L. 18,684.81		L. 37,369.62
	Uniformes ( 3 uniformes completos por pers	13	L. 258.23	L. 3,357.03		L. 3,357.03	L. 3,357.03		L. 6,714.06
	Gastos Legales, Permisos	1	L. 59,592.25	L. 59,592.25	L. 59,592.25				L. 59,592.25
	Deposito Alquiler y Seguros..	1	L. 59,592.25	L. 59,592.25	L. 59,592.25				L. 59,592.25
	Papeleria	1	L. 2,145.32	L. 2,145.32		L. 2,145.32	L. 2,145.32		L. 4,290.64
	Publicidad	1	L. 1,191.85	L. 1,191.85		L. 1,191.85	L. 1,191.85		L. 2,383.69
	Internet	1	L. 2,860.43	L. 2,860.43		L. 2,860.43	L. 2,860.43		L. 5,720.86
a	Total			L. 3,009,116.70	L. 2,481,540.47	L. 527,576.22	L. 527,576.22	L. 472,471.19	L. 3,529,978.86
b	Inversion Total ( Activos mas Costos Propie	L. 3,206,401.32					L. 6,330,914.69		

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 42. Costos estimados del proyecto.**

<b>EDT</b>	<b>NOMBRE DE LA TAREA</b>	<b>COSTO</b>
<b>ARHH-SPS-2018</b>	<b>Apertura de un restaurante en el Hotel Hyatt de San Pedro Sula, Honduras</b>	<b>3,206,401.32</b>
<b>1.1</b>	<b>Trámites, Permisos y Diseño</b>	<b>61,300.00</b>
1.1.1	Escritura de constitucion	20,000.00
1.1.2	Registro Tributario Nacional	300.00
1.1.3	Contrato de Arrendamiento	6,000.00
1.1.4	Diseño técnico y arquitectónico	30,000.00
1.1.5	Permisos de operación y sanitario	5,000.00
<b>1.2</b>	<b>Acondicionamiento del local</b>	<b>1,599,932.73</b>
1.2.1	Adecuación del espacio	799,966.37
1.2.2	Instalaciones eléctricas	351,985.20
1.2.3	Instalaciones hidrosanitarias	127,994.62
1.2.4	Climatización	319,986.55
<b>1.3</b>	<b>Mobiliario, Equipo e Insumos</b>	<b>1,455,168.59</b>
1.3.1	Compra de mobiliario y equipo	726,536.10
1.3.2	Instalación de equipo de cocina	72,653.61
1.3.3	Compra de insumos para bodega	97,961.25
1.3.4	Equipamiento de oficina	38,615.78
1.3.5	Equipamiento de área de restaurante	519,401.85
<b>1.4</b>	<b>Contrataciones</b>	<b>30,000.00</b>
1.4.1	Entrevistas y Contrataciones	25,000.00
1.4.2	Capacitaciones y entrenamiento	5,000.00
<b>1.5</b>	<b>Evento de inauguracion</b>	<b>60,000.00</b>
<b>COSTO TOTAL DEL PROYECTO</b>		<b>3,206,401.32</b>
<b>RESERVA DE CONTINGENCIA</b>		<b>195,000.00</b>
<b>LINEA BASE DEL COSTO</b>		<b>3,401,401.32</b>
<b>RESERVA DE GESTION (5%)</b>		<b>170,070.07</b>
<b>PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO</b>		<b>3,571,471.39</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.5.1 CONTROL DE COSTOS

El rendimiento de los costos del proyecto será medido a través de la técnica de valor ganado; para la cual se utilizarán las siguientes métricas:

1. Variación del cronograma (SV)
2. Variación del costo (CV)
3. Índice de desempeño de cronograma (SPI)
4. Índice de desempeño de costos (CPI)

### 6.3.6 GESTIÓN DE CALIDAD

El proyecto requiere de un plan que garantice la calidad durante su ejecución, por lo que se determina la siguiente política de calidad: respetar las leyes aplicables, compromiso a desarrollar las actividades del proyecto con los estándares y normas de calidad establecidas, realizar la mejora continua de procesos y buscar la satisfacción del cliente.

En la tabla 43 se especifica la métrica de la calidad del producto que garantiza las especificaciones del entregable final.

**Tabla 43. Métrica de la calidad del producto.**

MÉTRICA DE PRODUCTO
<b>FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE:</b>
<b>DESEMPEÑO DEL PRODUCTO</b>
<b>DEFINICIÓN DEL FACTOR DE CALIDAD:</b>
El desempeño del producto se define como el cumplimiento de los requisitos y especificaciones requeridos para la satisfacción del cliente
<b>PROPÓSITO DE LA MÉTRICA:</b>
Se desarrolla métrica para tomar acciones cuando se identifique una desviación en cuanto al cumplimiento de los parámetros de diseños, mediciones, detalles estructurales y estéticos.
<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL:</b>
Según fechas programadas en MS Project, el auditor de calidad del proyecto realizará inspecciones, medición y comparación del trabajo realizado versus los requerimientos establecidos. El auditor presentará un informe de conformidad o no conformidad de acuerdo con lo descubierto en cada auditoría.
1. Obtener la información relevante: detalle de las actividades y servicios.
2. Recopilar y analizar evidencias de la auditoría de manera objetiva.
3. Auditoría in situ para identificar las no conformidades y rechazos.
4. Realizar la comunicación con el director de proyecto.

<b>MÉTRICA DE PRODUCTO</b>
5. Preparar los informes de las auditorías realizadas.
6. Distribuir el informe de auditoría al director y el equipo de proyecto.
7. Dar seguimiento a la implementación de las recomendaciones.
<b>RESULTADO DESEADO:</b>
1. Aprobación de los entregables.
2. Satisfacción del cliente
<b>ENLACE CON OBJETIVOS ORGANIZACIONALES:</b>
Cumplir con esta métrica nos llevará a la obtención de la calidad del producto requerida por el cliente, lo que contribuye con el sostenimiento de la organización.
<b>RESPONSIBLE DEL FACTOR DE CALIDAD:</b>
Auditor de calidad

Fuente: Elaboración propia.

Para garantizar que el proyecto sea llevado a cabo conforme a los estándares de calidad y mediciones específicas, será necesario seguir los lineamientos de la métrica de calidad del proyecto definidos en la tabla 44.

**Tabla 44. Métrica de la calidad del proyecto.**

<b>MÉTRICA DE PROYECTO</b>
<b>FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE:</b>
<b>DESEMPEÑO DEL PROYECTO</b>
<b>DEFINICIÓN DEL FACTOR DE CALIDAD:</b>
El desempeño del proyecto se define como el cumplimiento del cronograma y del costo del proyecto. Son factores relevantes debido a que permitirán que el equipo logre el margen de utilidad esperado del mismo y se mantenga dentro de los límites establecidos en la línea base. De la misma manera, un atraso en el cronograma, así como el incumplimiento del costo, generan insatisfacción que puede deteriorar también la imagen de la organización.
<b>PROPÓSITO DE LA MÉTRICA:</b>
Se desarrolla métrica para tomar acciones cuando se identifique una desviación en cuanto al cumplimiento del tiempo y costo.
<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL:</b>
El día lunes de cada semana el director de proyectos procederá a actualizar el EVM en el MS Project y calcular el CPI y SPI con el propósito de medir el desempeño del costo y cronograma. Luego, elaborará un informe para el patrocinador.
<b>METODO DE MEDICIÓN</b>
1. Se obtendrá la información de avance real del auditor de calidad del proyecto, valor ganado, fechas de inicio y finalización real de las actividades, trabajo (avance real) y costo real; los cuales se ingresarán al MS Project.
2. Se calcularán los índices CPI Y SPI
3. Los índices obtenidos se trasladarán al informe semanal del proyecto.
4. Se revisarán los datos con el patrocinador y se tomarán las acciones que se consideren pertinentes.
<b>RESULTADO DESEADO:</b>
CPI: Valor acumulado $\geq 0.95$
SPI: Valor acumulado $\geq 0.95$
<b>ENLACE CON OBJETIVOS ORGANIZACIONALES:</b>
Cumplir con esta métrica nos llevará a la obtención de la calidad del proyecto requerida por el cliente, lo que contribuye con el sostenimiento de la organización.
<b>RESPONSIBLE DEL FACTOR DE CALIDAD:</b>
Director del proyecto

Los estándares de calidad descritos en la tabla 45 corresponden a los factores de medición con los cuales se comparará el desempeño a lo largo del proyecto.

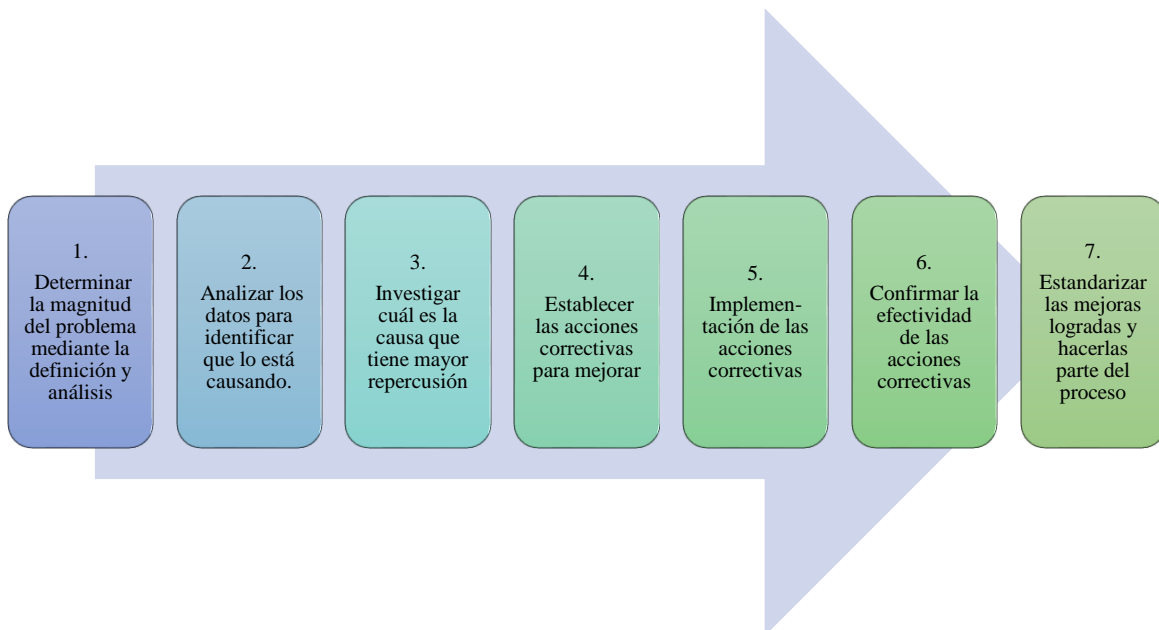
**Tabla 45. Línea base de la calidad.**

FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE	OBJETIVO DE CALIDAD	MÉTRICA A UTILIZAR	FRECUENCIA Y MOMENTO DE MEDICIÓN	FRECUENCIA Y MOMENTO DE REPORTE
Desempeño del proyecto	$CPI \geq 0.95$	CPI: Índice de desempeño de costo	- Frecuencia: Semanal - Medición: Todos los viernes	- Frecuencia: Semanal - Reporte: Todos los lunes
Desempeño del proyecto	$SPI \geq 0.95$	SPI: Índice de desempeño de cronograma	- Frecuencia: Semanal - Medición: Todos los viernes	- Frecuencia: Semanal - Reporte: Todos los lunes
Desempeño del producto	Satisfacción $\geq 90\%$	Satisfacción del cliente	- Frecuencia: Quincenal - Medición: Todos los viernes	- Frecuencia: Quincenal - Reporte: Todos los lunes

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.6.1 PLAN DE MEJORA DE PROCESOS

En la figura 38 se muestran los pasos que se deben de seguir para garantizar la mejora continua cada vez que se deba mejorar un proceso.

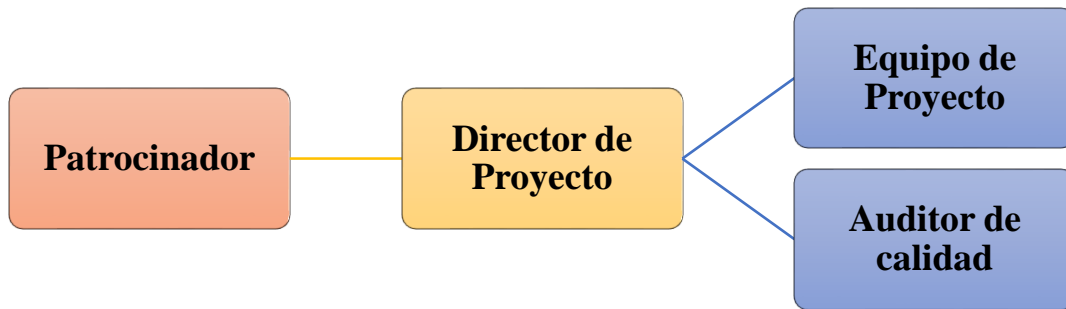


**Figura 39. Pasos para la mejora continua de los procesos.**

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.6.2 ORGANIZACIÓN HUMANA PARA LA CALIDAD

Para la gestión de la calidad, se asignan y especifican los roles en el equipo de proyecto para desarrollar los entregables y actividades de gestión de la calidad. En la figura 39 se muestra la organización humana dentro de la gestión de la calidad



**Figura 40. Organización humana para la calidad del proyecto.**

Fuente: Elaboración propia.

Los involucrados tienen sus actividades de gestión de la calidad definidas según el rol que tengan asignado. En la tabla 46 se muestran los roles y sus funciones

**Tabla 46. Roles para la gestión de la calidad.**

ROL	DESCRIPCIÓN
<b>Rol Patrocinador</b>	<b>Objetivo del rol:</b> responsable principal de la calidad del proyecto.
	<b>Funciones del rol:</b> revisar, aprobar y tomar decisiones de las acciones correctivas.
	<b>Nivel de autoridad:</b> reasignación de recursos, renegociar contratos
	<b>Reporta a:</b> accionistas
	<b>Supervisa a:</b> director de proyecto.
	<b>Requisitos de conocimientos:</b> gestión general.
	<b>Requisitos de habilidades:</b> liderazgo, toma de decisiones, negociación y comunicación.
<b>Rol Director de Proyecto</b>	<b>Objetivo del rol:</b> responsable principal de la calidad del proyecto.
	<b>Funciones del rol:</b> revisar métricas, estándares, revisar y aprobar entregables, analizar y aplicar acciones correctivas y control de retrabajo.
	<b>Nivel de autoridad:</b> controlar el avance del proyecto y exigir el cumplimiento de requisitos para cada entregable.
	<b>Reporta a:</b> patrocinador.

ROL	DESCRIPCIÓN
	<b>Supervisa a:</b> equipo de proyecto.
	<b>Requisitos de conocimientos:</b> gestión de proyectos bajo el estándar del PMI.
	<b>Requisitos de habilidades:</b> liderazgo, toma de decisiones, motivación, comunicación y solución de conflictos.
	<b>Requisitos de experiencia:</b> al menos 5 años en proyectos similares.
<b>Rol Equipo de Proyecto</b>	<b>Objetivo del rol:</b> gestionar y controlar la ejecución de las actividades del proyecto en base a los requerimientos, estándares y métricas establecidas.
	<b>Funciones del rol:</b> elaborar entregables.
	<b>Nivel de autoridad:</b> aplicar los recursos asignados.
	<b>Reporta a:</b> director de proyecto
	<b>Supervisa a:</b> contratistas, proveedores y otros miembros del equipo.
	<b>Requisitos de conocimientos:</b> gestión de proyectos y especialidad según aplicación.
	<b>Requisitos de habilidades:</b> de acuerdo a su asignación.
<b>Requisitos de experiencia:</b> al menos dos años en proyectos similares.	
<b>Rol Auditor de Calidad</b>	<b>Objetivo del rol:</b> evaluar la ejecución del proyecto.
	<b>Funciones del rol:</b> auditar, recopilar, analizar y reportar todos los aspectos de la ejecución del proyecto.
	<b>Nivel de autoridad:</b> monitorear la correcta ejecución de los entregables.
	<b>Reporta a:</b> director de proyecto
	<b>Supervisa a:</b> equipo del proyecto
	<b>Requisitos de conocimientos:</b> gestión y supervisión de proyectos.
	<b>Requisitos de habilidades:</b> específicas según entregables.
<b>Requisitos de experiencia:</b> específicas según entregables.	

Fuente: Elaboración propia.

Es sumamente importante regir la calidad del proyecto bajo estándares o normativas ya establecidas y aprobadas como exitosas. En la tabla 47 se identifican los documentos normativos para cumplir con la calidad de acuerdo a la clasificación específica de este proyecto

**Tabla 47. Documentos normativos para la calidad.**

CLASIFICACIÓN	DOCUMENTOS
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para mejora de procesos.</li> <li>Para auditorias de procesos.</li> <li>Para reuniones de aseguramiento de calidad.</li> <li>Para resolución de problemas.</li> <li>Para control integrado de cambios.</li> <li>Para aceptación y aprobación de entregables.</li> <li>Para actualizar los procesos de gestión</li> <li>Para selección de proveedores.</li> <li>Para realizar informes de rendimiento</li> </ul>



CLASIFICACIÓN	DOCUMENTOS
Plantillas	Métricas de calidad. Plan de gestión de calidad. Auditoria de calidad.
Formatos	Métricas de calidad. Plan de gestión de calidad. Auditoria de calidad Fichas técnicas
Checklists	Métricas. Auditorias. Acciones correctivas.
Otros documentos	Plan de aseguramiento de la calidad. Plan de control de calidad.

Fuente: Elaboración propia.

El enfoque para realizar los procesos de gestión de la calidad en base al aseguramiento, control y mejora de procesos se especifica en la tabla 48.

**Tabla 48. Procesos de gestión de la calidad.**

ENFOQUE	ACTIVIDADES
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	El aseguramiento de calidad se hará monitoreando continuamente el desempeño del trabajo, los resultados del control de calidad, y sobre todo las métricas. De esta manera se descubrirá tempranamente cualquier necesidad de auditoria de procesos, o de mejora de procesos. Los resultados se formalizarán como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas/preventivas.
CONTROL DE LA CALIDAD	El control de calidad se ejecutará revisando los entregables para ver si están conformes o no. Los resultados de estas mediciones se consolidarán y se enviarán al proceso de aseguramiento de calidad. Este proceso hará la medición de las métricas y se informarán al proceso de aseguramiento de calidad. Los entregables que han sido reprocesados se volverán a revisar para verificar si ya se han vuelto conformes. Para los defectos detectados se tratará de detectar las causas raíces de los defectos para eliminar las fuentes del error, los resultados y conclusiones se formalizarán como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas/preventivas.
ENFOQUE DE MEJORA DE PROCESOS	Cada vez que se requiera mejorar un proceso se seguirá lo siguiente: 1. Diagnóstico de la situación existente. 2. Establecimiento de los objetivos para la mejora. 3. Búsqueda de posibles soluciones 4. Evaluación de posibles soluciones.

ENFOQUE	ACTIVIDADES
	5. Implementación de la solución seleccionada. 6. Control y evaluación de los resultados. 7. Formalización de los cambios.

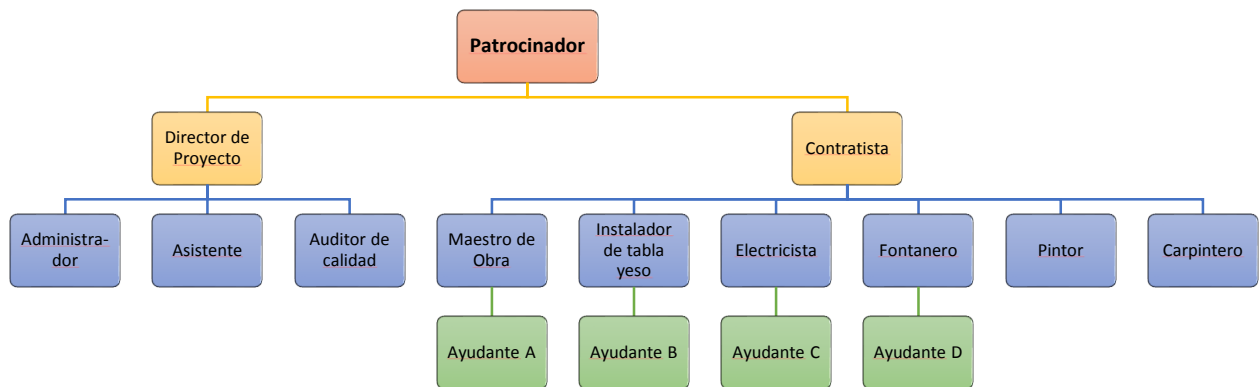
Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.6.3 FICHAS TÉCNICAS

Las fichas técnicas contienen especificaciones sobre el mobiliario, equipo, detalles de procesos constructivos y otros factores importantes de los cuales se hace referencia dentro de la definición del alcance.

### 6.3.7 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de los recursos humanos se refiere al personal encargado de la supervisión y al personal involucrado del desarrollo del proyecto. El organigrama del proyecto se presenta en la figura 40.



**Figura 41. Organigrama del proyecto.**

Fuente: Elaboración propia.

Para la adquisición del personal, en la tabla 49 se definen las fechas en las que se debe iniciar el reclutamiento, la fecha de disponibilidad del personal y otros detalles de importancia.

**Tabla 49. Adquisición del recurso humano.**

ROL	TIPO DE ADQUISICIÓN	FUENTE DE ADQUISICIÓN	MODALIDAD DE ADQUISICIÓN	LOCALIZACIÓN DE TRABAJO	INICIO DE RECLUTAMIENTO	DISPONIBILIDAD DE PERSONAL	COSTO DE RECLUTAMIENTO	APOYO ÁREA DE RRHH
Patrocinador	Pre-Asignado			Inversionista		1 de Agosto 2018	Ninguno	Ninguno
Director de Proyecto	Asignación	Empresa consultora	Decisión del Patrocinador	Local Hotel Hyatt, SPS		1 de Agosto 2018	Ninguno	Ninguno
Administrador	Asignación	Empresa consultora	Decisión del Patrocinador	Local Hotel Hyatt, SPS	13 de Agosto 2018	23 de Agosto 2018	Ninguno	Ninguno
Asistente	Asignación	Empresa consultora	Decisión del Patrocinador	Local Hotel Hyatt, SPS	13 de Agosto 2018	23 de Agosto 2018	Ninguno	Ninguno
Auditor de Calidad	Asignación	Empresa consultora	Decisión del Patrocinador	Local Hotel Hyatt, SPS	13 de Agosto 2018	23 de Agosto 2018	Ninguno	Ninguno
Maestro de obra	Contrato fijo	Empresa consultora	Decisión del Patrocinador	Local Hotel Hyatt, SPS	26 de Sept. 2018	2 de Oct. 2018	Ninguno	Ninguno
Ayudante A	Contrato fijo	Empresa consultora	Decisión del Patrocinador	Local Hotel Hyatt, SPS	26 de Sept. 2018	2 de Oct. 2018	Ninguno	Ninguno
Instalador de tabla yeso	Contrato fijo	Empresa consultora	Decisión del Patrocinador	Local Hotel Hyatt, SPS	26 de Sept. 2018	9 de Oct. 2018	Ninguno	Ninguno
Ayudante B	Contrato fijo	Empresa consultora	Decisión del Patrocinador	Local Hotel Hyatt, SPS	26 de Sept. 2018	9 de Oct. 2018	Ninguno	Ninguno
Electricista	Contrato fijo	Empresa consultora	Decisión del Patrocinador	Local Hotel Hyatt, SPS	26 de Sept. 2018	29 de Sept. 2018	Ninguno	Ninguno
Ayudante C	Contrato fijo	Empresa consultora	Decisión del Patrocinador	Local Hotel Hyatt, SPS	26 de Sept. 2018	29 de Sept. 2018	Ninguno	Ninguno
Fontanero	Contrato fijo	Empresa consultora	Decisión del Patrocinador	Local Hotel Hyatt, SPS	26 de Sept. 2018	27 de Sept. 2018	Ninguno	Ninguno
Ayudante D	Contrato fijo	Empresa consultora	Decisión del Patrocinador	Local Hotel Hyatt, SPS	26 de Sept. 2018	27 de Sept. 2018	Ninguno	Ninguno
Pintor	Contrato fijo	Empresa consultora	Decisión del Patrocinador	Local Hotel Hyatt, SPS	26 de Sept. 2018	22 de Nov. 2018	Ninguno	Ninguno
Carpintero	Contrato fijo	Empresa consultora	Decisión del Patrocinador	Local Hotel Hyatt, SPS	26 de Sept. 2018	22 de Nov. 2018	Ninguno	Ninguno

Fuente: Elaboración propia.

La liberación del recurso humano se muestra en la tabla 50, se toman en cuenta el tipo de contratación que cuenta cada persona.

**Tabla 50. Criterios para la liberación del personal del proyecto.**

ROL	CRITERIO DE LIBERACIÓN	¿CÓMO?	DESTINO DE ASIGNACIÓN
Patrocinador	Al finalizar el proyecto		
Director de Proyecto	Al finalizar el proyecto	Autorizado por Patrocinador	Nuevo Proyecto
Administrador	Al finalizar el proyecto	Autorizado por el director del proyecto	Nuevo Proyecto
Asistente	Al finalizar el proyecto	Autorizado por el director del proyecto	Nuevo Proyecto
Auditor de Calidad	Al finalizar el proyecto	Autorizado por el director del proyecto	Nuevo Proyecto
Maestro de Obra	Al terminar del contrato	Autorizado por Contratista	Ninguno
Ayudante A	Al terminar del contrato	Autorizado por Contratista	Ninguno
Instalador de tabla yeso	Al terminar del contrato	Autorizado por Contratista	Ninguno
Ayudante B	Al terminar del contrato	Autorizado por Contratista	Ninguno
Electricista	Al terminar del contrato	Autorizado por Contratista	Ninguno
Ayudante C	Al terminar del contrato	Autorizado por Contratista	Ninguno
Fontanero	Al terminar del contrato	Autorizado por Contratista	Ninguno
Ayudante D	Al terminar del contrato	Autorizado por Contratista	Ninguno
Pintor	Al terminar del contrato	Autorizado por Contratista	Ninguno
Carpintero	Al terminar del contrato	Autorizado por Contratista	Ninguno

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.7.1 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

En la tabla 51 se muestra el rol y las responsabilidades de cada uno de los miembros del proyecto sobre las actividades y entregables del proyecto.

**Tabla 51. Matriz de responsabilidades.**

APERTURA DE UN RESTAURANTE EN EL HOTEL HYATT DE SAN PEDRO SULA, HONDURAS.																	
ÍTEM	ARHH-SPS-2018		Roles														
	R	RESPONSABLE	Patrocinador	Director de Proyecto	Administrador	Asistente	Auditor de Calidad	Maestro de Obra	Ayudante A	Instalador de Tabl	Ayudante B	Electricista	Ayudante C	Fontanero	Ayudante D	Pintor	Carpintero
	A	APRUEBA															
	P	PARTICIPA															
	S	SUPERVISA															
<b>1.1</b>	<b>Trámites, Permisos y Diseño</b>																
1.1.1	<b>Escritura de constitucion</b>																
1.1.1.1	Realizar la escritura		S		R	P											
1.1.1.2	Registrar escritura		R			P											
1.1.2	<b>Registro Tributario Nacional</b>																
1.1.2.1	Llenar formularios necesarios		A	S	R	P											
1.1.2.2	Realizar trámite de la SAR		A	S	R	P											
<b>1.1.3</b>	<b>Contrato de Arrendamiento</b>																
1.1.3.1	Negociación de contrato		A	S	R	P											
1.1.3.2	Revision de contrato		A	S	R	P											
1.1.3.3	Firma de contrato		R		P												
<b>1.1.4</b>	<b>Diseño técnico y arquitectónico</b>																

**APERTURA DE UN RESTAURANTE EN EL HOTEL HYATT DE SAN PEDRO SULA, HONDURAS.**

ÍTEM	ARHH-SPS-2018		Roles														
	R	RESPONSABLE	Patrocinador	Director de Proyecto	Administrador	Asistente	Auditor de Calidad	Maestro de Obra	Ayudante A	Instalador de Tabl	Ayudante B	Electricista	Ayudante C	Fontanero	Ayudante D	Pintor	Carpintero
	A	APRUEBA															
	P	PARTICIPA															
	S	SUPERVISA															
1.1.4.1	Anteproyecto		A	S	R												
1.1.4.2	Presupuesto		A	S	R												
<b>1.1.5</b>	<b>Permisos de operación y sanitario</b>																
1.1.5.1	Llenar formularios necesarios y recopilar requisitos		A	S	R	P											
1.1.5.2	Entrega de documentacion		A	S	R	P											
1.1.5.3	Extension del permiso		S			P											
<b>1.2</b>	<b>Acondicionamiento del local</b>																
<b>1.2.1</b>	<b>Adecuación del espacio</b>																
1.2.1.1	Compra de materiales			A	R												
1.2.1.2	Trazado y marcado			A		S		R	P								
1.2.1.3	Colocación de piso			A		S		R	P								
1.2.1.4	Construcción de divisiones y paredes			A		S				R	P						
1.2.1.5	Colocación de cielo falso			A		S				R	P						
1.2.1.6	Pintura			A		S										R	

**APERTURA DE UN RESTAURANTE EN EL HOTEL HYATT DE SAN PEDRO SULA, HONDURAS.**

ÍTEM	ARHH-SPS-2018		Roles														
	R	RESPONSABLE	Patrocinador	Director de Proyecto	Administrador	Asistente	Auditor de Calidad	Maestro de Obra	Ayudante A	Instalador de Tabl	Ayudante B	Electricista	Ayudante C	Fontanero	Ayudante D	Pintor	Carpintero
	A	APRUEBA															
	P	PARTICIPA															
	S	SUPERVISA															
1.2.1.7	Limpieza			S		R											
<b>1.2.2</b>	<b>Instalaciones eléctricas</b>																
1.2.2.1	Compra de materiales			A	R	P											
1.2.2.2	Instalación de cableado			A		S					R	P					
1.2.2.3	Instalación de lamparas y tomacorrientes			A		S					R	P					
<b>1.2.3</b>	<b>Instalaciones hidrosanitarias</b>																
1.2.3.1	Compra de materiales			A	R	P											
1.2.3.2	Instalación de tubería			A		S							R	P			
1.2.3.3	Instalación de unidades sanitarias			A		S							R	P			
<b>1.2.4</b>	<b>Climatización</b>																
1.2.4.1	Compra de equipo			A	R	P											
1.2.4.2	Instalación de equipo			A	S												
<b>1.3</b>	<b>Mobiliario, Equipo e Insumos</b>																
<b>1.3.1</b>	<b>Compra de mobiliario y equipo</b>																



**APERTURA DE UN RESTAURANTE EN EL HOTEL HYATT DE SAN PEDRO SULA, HONDURAS.**

ÍTEM	ARHH-SPS-2018		Roles														
	R	RESPONSABLE	Patrocinador	Director de Proyecto	Administrador	Asistente	Auditor de Calidad	Maestro de Obra	Ayudante A	Instalador de Tabl	Ayudante B	Electricista	Ayudante C	Fontanero	Ayudante D	Pintor	Carpintero
	A	APRUEBA															
	P	PARTICIPA															
	S	SUPERVISA															
1.3.1.1	Cotizaciones		A		R	P											
1.3.1.2	Seleccionar mejor oferta		A		R	P											
1.3.1.3	Compra de mobiliario y equipo		A		R	P											
<b>1.3.2</b>	<b>Instalación de equipo de cocina</b>																
1.3.2.1	Fabricación de estructuras			A		S											R
1.3.2.2	Instalación			A		S											R
<b>1.3.3</b>	<b>Compra de insumos para bodega</b>																
1.3.3.1	Cotizaciones		A		R	P											
1.3.3.2	Compra de insumos		A		R	P											
1.3.3.3	Organizar bodega		A		R	P											
<b>1.3.4</b>	<b>Equipamiento de oficina</b>																
1.3.4.1	Instalación y organización		A		R	P											
<b>1.3.5</b>	<b>Equipamiento de área de restaurante</b>																
1.3.5.1	Instalación área de bar			A		S											R

APERTURA DE UN RESTAURANTE EN EL HOTEL HYATT DE SAN PEDRO SULA, HONDURAS.																	
ÍTEM	ARHH-SPS-2018		Roles														
	R	RESPONSABLE	Patrocinador	Director de Proyecto	Administrador	Asistente	Auditor de Calidad	Maestro de Obra	Ayudante A	Instalador de Tabl	Ayudante B	Electricista	Ayudante C	Fontanero	Ayudante D	Pintor	Carpintero
	A	APRUEBA															
	P	PARTICIPA															
	S	SUPERVISA															
1.3.5.2	Instalación área de mesas			A	R	S											
<b>1.4</b>	<b>Contrataciones</b>																
1.4.1	<b>Entrevistas y Contrataciones</b>																
1.4.1.1	Entrevistas		A		R	P											
1.4.1.2	Contrataciones		A		R	P											
<b>1.4.2</b>	<b>Capacitaciones y entrenamiento</b>																
1.4.2.1	Entrenamiento		A		R	P											
1.4.2.2	Prueba		A		R	P											
<b>1.5</b>	<b>Evento de inauguración</b>																
1.5.1	Invitaciones		A		R	P											
1.5.2	Inauguración		A		R	P											

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.7.2 CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y MENTORING

En este proceso se mejoran las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.

1. Se coordinarán capacitaciones a lo largo del desarrollo del proyecto de acuerdo a las necesidades del equipo.
2. El equipo de proyecto recibirá mentoring por parte del Director de Proyecto para apoyar su desarrollo a lo largo del proyecto.
3. Si alguien tuviera conocimientos que podrían mejorar el rendimiento de trabajos y procesos que un superior desconoce, éste deberá darle mentoring al superior y a sus compañeros.
4. Entrenamiento en las áreas de manejo de personal, relaciones interpersonales y liderazgo para los miembros del equipo.
5. Capacitación previa de los miembros del equipo en ética personal.

### 6.3.7.3 SISTEMA DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS

Se debe tener criterios claros para las recompensas y reconocimientos durante toda la duración del proyecto, el uso de la misma promoverá y reforzará los comportamientos deseados, para que sean efectivos estos reconocimientos y recompensas se deberán basar en el rendimiento de las actividades bajo el control de las personas.

El sistema de recompensas para el proyecto será establecido según los lineamientos del Director de Proyecto

1. Bono del 10% del salario mensual por tener un porcentaje de CPI  $\geq 95\%$  al concluir el proyecto.
2. Bono del 10% del salario mensual por tener un porcentaje de SPI  $\geq 95\%$  al concluir el proyecto.
3. Bono del 15% del salario mensual por tener un porcentaje de CPI y SPI  $\geq 95\%$  al concluir el proyecto.

4. Bono del 15% del salario mensual por la satisfacción de un 90% por parte del cliente al finalizar el proyecto.

Al finalizar cada entregable del proyecto se realizará una reunión para felicitar y celebrar con un convivio y mostrar los resultados en duración y costo del entregable finalizado.

#### 6.3.7.4 CUMPLIMIENTO DE REGULACIONES Y POLÍTICAS

Se deberá cumplir con las siguientes regulaciones:

1. Todas las contrataciones que no formen parte de la empresa y que serán parte de la ejecución del proyecto tendrá que ser aprobada por el director del proyecto.
2. Todos los empleados deberán cumplir con su jornada de trabajo.
3. Todos los empleados deberán estar claramente identificado en el área donde se esté ejecutando el proyecto.
4. El personal deberá utilizar equipo de protección en las áreas propensas a un accidente.
5. El personal deberá de mantener limpia su área de trabajo y correcta disposición de residuos sólidos.
6. La ausencia de algún miembro del personal en días hábiles debe de ser notificado previamente al director de proyecto con su respectiva justificación, exceptuando los casos de emergencia el cual será notificado al día siguiente de la ausencia.
7. Los cambios en el diseño o actividades que incida en el resultado final del proyecto deben ser autorizados por el director del proyecto antes de realizar dicha modificación cambio.
8. Cualquier accidente que se suscite durante la jornada de trabajo será manejado según las normas de seguridad de la empresa.
9. Todo el personal de la empresa será sometido a una evaluación de desempeño una vez ya finalizado el proyecto.
10. El equipo que se debe instalar será responsabilidad de la persona asignada a la ejecución de las actividades de cada entregable y deberá ser solicitado por el mismo y autorizado por el director del proyecto.

#### 6.3.7.5 REQUERIMIENTOS DE SEGURIDAD

1. El personal utilice el equipo de protección adecuado, según la actividad a realizar.
2. La correcta disposición de residuos.
3. El traslado de equipos, materiales y suministros provenientes de los proveedores que no puedan ser trasladados en vehículo de la empresa es responsabilidad de los mismos proveedores.
4. Todo traslado de equipo y materiales que pueden estar bajo riesgo de robo debe realizarse con un mínimo de dos personas y con autorización del Director del Proyecto por medio de documento firmado por el mismo.
5. Cualquier accidente laboral que se suscite durante la ejecución del proyecto será manejado bajo las normas de seguridad de la empresa.
6. En caso de asaltos, se contará con un guardia de seguridad que será autorizado por el Director del Proyecto e interesados.
7. En caso de un siniestro (incendios, terremotos, etc.), se realizará la evacuación de la zona en forma ordenada y conforme normas de seguridad de la empresa.

#### 6.3.8 GESTIÓN DE COMUNICACIONES

Los directores de proyectos emplean el mayor tiempo de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos como externos a la misma. Una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto (Project Management Institute, 2013). Resumiendo, la gestión de comunicaciones hace referencia a todos los formatos, estándares y procedimientos para garantizar el correcto flujo de información hacia el personal involucrado en el proyecto por medio del canal adecuado.

### 6.3.8.1 PROCEDIMIENTO PARA TRATAR POLÉMICAS

Una de las maneras de poder lograr un alto desempeño del personal de trabajo es a través de una comunicación abierta y efectiva y la gestión de conflictos de manera constructiva y fomentando la toma de decisiones y la resolución de problemas colaborativa.

1. Se captan las polémicas a través de la observación y conversación, o de alguna persona o grupo que los exprese formalmente.
2. Se codifican y registran las polémicas en el Log de Control de Polémicas según tabla 52.

**Tabla 52. Log de control de polémicas.**

Código de Polémica	Descripción	Involucrados	Enfoque de Solución	Acciones de Solución	Responsable	Fecha	Resultado Obtenido

Fuente: Elaboración propia.

3. Se revisa el Log de Control de Polémicas en la reunión semanal de coordinación con el fin de:
  - a) Determinar las soluciones a aplicar a las polémicas pendientes por analizar, designar un responsable por su solución, un plazo de solución, y registrar la programación de estas soluciones en el Log de Control.
  - b) Revisar si las soluciones programadas se están aplicando, de no ser así se tomarán acciones correctivas al respecto.
  - c) Revisar si las soluciones aplicadas han sido efectivas y si la polémica ha sido resuelta, de no ser así se diseñarán nuevas soluciones (continuar en el paso 'a').
4. En caso de que una polémica no pueda ser resuelta o en caso de que haya evolucionado hasta convertirse en un problema, deberá ser abordada con el siguiente método de escalamiento:

- a) En primera instancia intentará ser resuelta por el Project Manager, utilizando el método estándar de resolución de problemas.
- b) En segunda instancia intentará ser resuelta por el Project Manager, y los miembros pertinentes del Equipo de Proyecto, utilizando el método estándar de resolución de problemas.
- c) En tercera instancia intentará ser resuelta por el Sponsor, el Project Manager, y los miembros pertinentes del proyecto, utilizando la negociación y/o solución de conflictos.
- d) En última instancia será resuelta por el Sponsor o por el Sponsor y el Comité de Control de Cambios si el primero lo cree conveniente y necesario.

#### 6.3.8.2 PROCEDIMIENTO PARA ACTUALIZACIÓN

El Plan de Gestión de las Comunicaciones deberá ser revisado y/o actualizado cada vez que:

1. Se apruebe una solicitud de cambio que impacte el Plan de Proyecto.
2. Se genere una acción correctiva que impacte los requerimientos o necesidades de información de los stakeholders.
3. Existan cambios de personal en el equipo de proyecto.
4. Se generen cambios en las asignaciones de personas a roles del proyecto.
5. Existan cambios en la matriz autoridad versus influencia de los stakeholders.
6. Se generen solicitudes especiales de informes o reportes adicionales.
7. Existan quejas, sugerencias, comentarios o evidencias de requerimientos de información no satisfechos.
8. Existan evidencias de deficiencias de comunicación interna y con involucrados externos.
9. La actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones deberá seguir los siguientes pasos:
  - a) Identificación y clasificación de stakeholders.
  - b) Determinación de requerimientos de información.
  - c) Elaboración de la Matriz de Comunicaciones del Proyecto.
  - d) Actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones.

- e) Aprobación del Plan de Gestión de las Comunicaciones.
- f) Difusión del nuevo Plan de Gestión de las Comunicaciones.

### 6.3.8.3 GUÍAS PARA EVENTOS DE COMUNICACIÓN

Para la realización de reuniones de trabajo, aplicarán las siguientes condiciones:

1. Fijar la agenda con anticipación.
2. Toda reunión de trabajo debe realizarse antes o después de un día de jornada laboral.
3. Deben establecerse las metas y objetivos a alcanzar para cada actividad del proyecto.
4. Coordinar e informar fecha, hora y lugar a los participantes.
5. Ser puntual.
6. Fijar los objetivos de la reunión, los roles (por lo menos el facilitador y el anotador), los procesos grupales de trabajo, y los métodos de solución de controversias.
7. Cumplir a cabalidad los roles de facilitador (dirige el proceso grupal de trabajo) y de anotador (toma nota de los resultados formales de la reunión).
8. Se debe terminar puntual.
9. Emitir un Acta de Reunión, la cual se debe repartir a los participantes (previa revisión por parte de ellos).

### 6.3.8.4 GUÍAS PARA DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO

El código que utilizar para la documentación del proyecto será el siguiente: A1\_B1\_C1\_D1

Donde:

- A1: Código de proyecto = 'ARHH-SPS-2018'
- B1: Abreviatura tipo del documento = pch, wbs, sst, dwbs, org, ram, etc.
- C1: Versión del documento = 'v1\_0', 'v2\_0', etc.
- D1: Formato del documento = doc, exe, ppt, pdf, mpp, etc.



Para garantizar la disposición de los documentos, todos los documentos relacionados al proyecto deberán de seguir las condiciones estipuladas.

#### 6.3.8.4.1 ALMACENAMIENTO

1. Durante la ejecución del proyecto cada miembro del equipo mantendrá en su máquina una carpeta con la misma estructura que el WBS del proyecto, donde guardará en las sub-carpets correspondientes las versiones de los documentos que vaya generando.
2. Al cierre de una fase o al cierre del proyecto cada miembro del equipo deberá eliminar los archivos temporales de trabajo de los documentos y se quedará con las versiones controladas y numeradas (ver guías para el control de versiones), las cuales se enviarán al Project Manager.
3. El Project Manager consolidará todas las versiones controladas y numeradas de los documentos, en un archivo final del proyecto, el cual será una carpeta con la misma estructura del WBS, donde se almacenarán en el lugar correspondiente los documentos finales del proyecto. Esta carpeta se archivará en la Biblioteca de Proyectos, y se guardará protegida contra escritura.
4. Se publicará una relación de documentos del proyecto y la ruta de acceso para consulta.
5. Los miembros de equipo borrarán sus carpetas de trabajo para eliminar redundancias de información y multiplicidad de versiones.

#### 6.3.8.4.2 RECUPERACIÓN

1. Todo miembro que forma parte del proyecto debe entregar la documentación al Director del Proyecto una vez finalizado el mismo.
2. Cualquier documento en posesión de personas que no forman parte del equipo de trabajo, y que fueron autorizados por el Director del Proyecto, debe ser entregado una vez finalizada su función dentro del proyecto.
3. El acceso a la información del proyecto por parte de personas que no son de la empresa requiere autorización de Gerencia General, pues esta información se considera confidencial, tanto para la empresa como para el Cliente.

4. El reparto de documentos digitales e impresos es responsabilidad del Project Manager.

### 6.3.8.5 GUÍAS PARA EL CONTROL DE VERSIONES

Todos los documentos de Gestión de Proyectos están sujetos al control de versiones, el cual se hace insertando una cabecera estándar con el siguiente diseño de la tabla 53.

**Tabla 53. Control de versiones de documentación.**

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Fecha	Hecho Por	Revisado Por	Aprobado Por	Descripción de la modificación

Fuente: Elaboración propia.

Cada vez que se emite una versión del documento se llena una fila en la cabecera, anotando la versión, quien emitió el documento, quién lo revisó, quién lo aprobó, a que fecha corresponde la versión, y cuál es la descripción por la que se modificó dicha versión.

Para garantizar la correcta comunicación entre cada uno de los miembros del equipo, se detalla una matriz de comunicación del proyecto para identificar lo que corresponde a cada quien informar y el medio para comunicarlo. En la tabla 54 se observa el detalle de esto.

**Tabla 54. Matriz de comunicaciones del proyecto.**

Matriz de Comunicación	Documentación									
	Estatus del Proyecto	Inicio de Actividades de Ruta Crítica	Convocatoria a Reuniones	Informes de Reuniones	Documentación de Compras	Control de Indicadores y Rendimientos	Control Presupuestario	Plan de Proyecto	Actualización de Plan de Proyecto	Evaluación de Proveedores
ROL	Semanal	5 días previo a inicio	Semanal	Semanal	Inicio, Fin	Semanal, Fin	Quincenal	Quincenal	Otro	Quincenal
Cliente	@	@					☐@	☐@	☐@	
Apoderado (empresa)	@					@	@	@	@	@
Entes financieros							@			
Director de Proyecto	*	*	☐@	@	☐@	*	*	*	*	
Asistente	@	☐@	*	*	☐@	☐@		☐@	☐@	
Administrador	@		☐@	@	*	☐@	☐@	☐@	☐@	*
Auditor de Calidad			☐@	@		☐@	☐@	☐@	☐@	

Matriz de Comunicación	Documentación										
	Estatus del Proyecto	Inicio de Actividades de Ruta Crítica	Convocatoria a Reuniones	Informes de Reuniones	Documentación de Compras	Control de Indicadores y Rendimientos	Control Presupuestario	Plan de Proyecto	Actualización de Plan de Proyecto	Evaluación de Proveedores	
ROL	Semanal	5 días previo a inicio	Semanal	Semanal	Inicio, Fin	Semanal, Fin	Quincenal	Quincenal	Otro	Quincenal	
Contratistas	[E]	[E]				[E]					
Personal de Ejecución	[E]	[E]				[E]					
Proveedores					[E]@						
<b>Simbología:</b> @ = Email, E = Documento impreso, * = Encargado de generar la información											

Fuente: Elaboración propia.

La descripción de cada uno de estos informes se puede observar en la tabla 55, la cual sirve de apoyo a la tabla 54, ya que incluye el detalle del alcance de cada informe y procura brindar facilidad de entendimiento para la comunicación eficaz en el proyecto.

**Tabla 55. Matriz II de comunicaciones del proyecto.**

Archivo	Objetivo	Remitente/ Destinatario	Método de Comunicación	Preparación	Envío	Retroalimentación	Fecha Inicial	Frecuencia
<b>Avance de Obra</b>	Detallar el avance y compararlo con presupuesto, cronograma y alcance	Cliente Apoderado Director del Proyecto Administrador Contratista Personal Ejecución	Informes vía correo electrónico y físico debidamente nombrados según codificación.	Director de Proyecto Contratistas	Asistente	Apoderado Director del Proyecto Administrador Cliente	Inicio de Proyecto 13/ agosto/2018	Semanal
<b>Inicio de Actividades de Ruta Crítica</b>	Recordar al personal la importancia de tener todos los insumos listos, previo a la iniciación de una actividad de ruta crítica. Cada parte debe saberlo de antemano, pero esto es un recordatorio	Director de Proyecto Asistente Administrador Personal Ejecución Contratista	Memorándums vía correo electrónico y recordatorios por escrito en las pizarras de cada departamento.	Director del Proyecto	Asistente	Director del Proyecto Auditor de Calidad Administrador Cliente	Cinco días antes de que la actividad comience.	Según cronograma
<b>Convocatoria a Reuniones</b>	Asegurar el lugar de las reuniones y confirmar asistencia de participantes convocados.	Director de Proyecto Asistente Administrador Auditor de Calidad	Memorándums vía correo electrónico y recordatorios por escrito en las pizarras de cada departamento.	Asistente	Asistente	Director del Proyecto Auditor de Calidad Administrador	Una semana antes del comienzo del proyecto 6/Agosto/2018	Semanal
<b>Informes de Reuniones</b>	Detallar en una minuta lo establecido en reuniones para su seguimiento y control	Director de Proyecto Asistente Auditor de Calidad Administrador	Informes vía correo electrónico debidamente nombrados según codificación.	Asistente	Asistente	Director del Proyecto	El día de la primera reunión 13/Agosto/2018	Semanal
<b>Documentación de Compras</b>	Cotizaciones, órdenes de compra, órdenes de cambio de material, órdenes de transporte, pagos, recibos, etc.	Director de Proyecto Asistente Administrador Proveedores	Documentos vía correo electrónico y/o impreso.	Administrador	Asistente	Director del Proyecto Asistente Administrador Proveedores	El día que la primera compra se realice.	Según cronograma
<b>Control de Indicadores y Rendimientos</b>	Comparar rendimientos e indicadores contra estándares y tomar las medidas pertinentes en caso se necesite.	Apoderado Director de Proyecto Administrador Auditor de Calidad Contratista	Informes vía correo electrónico debidamente nombrados según codificación.	Director del Proyecto	Asistente	Apoderado Auditor de Calidad Director del Proyecto	Semanal después del inicio del proyecto. 20/ Agosto/2018	Semanal / Al finalizar entre gable

Archivo	Objetivo	Remitente/ Destinatario	Método de Comunicación	Preparación	Envío	Retroalimentación	Fecha Inicial	Frecuencia
<b>Control Presupuestario</b>	Asegurarse de controlar los gastos en lo posible.	Cliente Apoderado Director del Proyecto Administrador Auditor de Calidad	Informes vía correo electrónico debidamente nombrados según codificación.	Director del Proyecto	Director del Proyecto	Cliente Administrador Auditor de Calidad	Quince días después del inicio del proyecto. 27/Agosto/2018	Quincenal
<b>Plan de Proyecto</b>	Documentación APP	Cliente Apoderado Asistente Auditor de Calidad Administrador	Documentación vía correo electrónico e informes impresos.	Director del Proyecto	Director del Proyecto	Cliente	Previo al inicio del proyecto	Única
<b>Actualización de Plan de Proyecto</b>	Realizar los cambios a la documentación producto de reuniones, avance del proyecto, costos, etc.	Cliente Asistente Auditor de Calidad Administrador Municipalidad S.P.S.	Documentación vía correo electrónico e informes impresos.	Director del Proyecto	Director del Proyecto	Director del Proyecto Apoderado Administrador Cliente	Luego del primer cambio en el plan de proyecto.	Según cambios requeridos.
<b>Evaluación de Proveedores</b>	Revisar cumplimiento de entregas, calidad, fechas, etc. del suministro de insumos al proyecto.	Administrador Proveedores	Informe vía correo electrónico	Administrador	Administrador	Proveedores	Al finalizar la primera compra.	Quincenal

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.9 GESTIÓN DE RIESGOS

Planificar la gestión de los riesgos es la definición de las actividades para gestionar los sucesos que modifiquen el resultado planeado del proyecto. Es necesario identificar y realizar acciones para el abordaje de situaciones que puedan amenazar y provocar que el proyecto se salga de la programación planeada. El beneficio clave de esta gestión es que realiza un control previo que permite adelantarse a los riesgos y así tener un plan de respuesta. Es de mucha importancia que el equipo de trabajo tenga pleno conocimiento de esto para que esté preparado ante la posible aparición del riesgo.

Luego de haber identificado los riesgos en el acta de constitución del proyecto, se evalúa de manera cualitativa y cuantitativa cada uno de ellos de acuerdo a los criterios de la tabla 56 la cual indica la guía para la ponderación cualitativa de los riesgos.

**Tabla 56. Ponderación para la evaluación cualitativa de los riesgos.**

PROBABILIDAD	VALOR	IMPACTO	VALOR
Muy improbable	1	Muy bajo	1
Relativamente probable	2	Bajo	2
Probable	3	Moderado	3
Muy probable	4	Alto	4

Casi certeza	5	Muy alto	5
--------------	---	----------	---

Fuente: Elaboración propia.

Se debe realizar la clasificación de riesgo según su probabilidad de impacto y el impacto que tendrá sobre el proyecto en la tabla 57 se muestra por medio de colores la categoría a la que pertenece los riesgos identificados en el proyecto.

**Tabla 57. Matriz de impactos.**

Probabilidad	5						<b>Alto riesgo</b>
	4						
	3						<b>Riesgo moderado</b>
	2						
	1						<b>Riesgo bajo</b>
	1	2	3	4	5	Impacto	

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.9.1 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN CUALITATIVA DE RIESGOS

La siguiente etapa de la gestión de riesgos es la identificación y evaluación cualitativa de riesgos, otorgando valores de impacto y probabilidad a cada riesgo según la tabla 58.

**Tabla 58. Evaluación cualitativa de riesgos.**

Riesgo	Causa raíz	Entregables afectados	Probabilidad	Impacto	Probabilidad x Impacto	Tipo de riesgo
Rechazo en permiso de operación/	Incumplimiento de requisitos	Permisos de operación y sanitarios	2	4	8	Moderado
Rechazo en permiso sanitario	Incumplimiento de requisitos	Permisos de operación y sanitarios	1	4	4	Bajo
Rompimiento de negociaciones en contrato de arrendamiento	Mala negociación Altas exigencias de arrendador	Contrato de arrendamiento	2	3	6	Bajo
Presupuesto mal calculado	Falla en cálculos de costos	Presupuesto	2	4	8	Moderado
Retraso en extensión de permiso de operación y sanitario	Retraso por parte de Alcaldía y/o Ministerio de Salud	Permisos de operación y sanitario	4	2	8	Moderado
Retraso en la entrega de materiales	Retraso de parte del proveedor	Acondicionamiento del local	3	3	9	Moderado
	Retraso de generación de orden de compra	Acondicionamiento del local	2	3	6	Bajo
Fallas en los equipos comprados	Falla de fábrica en equipo comprado	Compra de mobiliario y equipo	1	4	4	Bajo
Personal contratado no cumple con los requerimientos	Falla en el proceso de selección y contratación	Contrataciones	2	5	10	Moderado
Retraso en contratación de personal	No se encuentra personal calificado en mercado laboral	Contrataciones	3	5	15	Alto
Pruebas no satisfactorias	Incumplimiento de requerimientos operativos	Capacitaciones y entrenamiento	3	3	9	Moderado

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.9.2 PLAN DE RESPUESTA DE RIESGOS

Una vez identificado los riesgos de forma cualitativa, el siguiente paso es realizar un plan de respuesta de riesgos. Este plan establece las acciones planificadas para dar respuesta a los riesgos planteados que sean un riesgo moderado o alto.

Las acciones que pueden ser tomadas en la gestión de riesgos son: mitigar, acción para reducir el riesgo de ocurrencia o reducir el impacto, evitar, acción para evitar que el riesgo ocurra, transferir, acción para transferir el riesgo a otro proceso u transformar el impacto del mismo, aceptar, acción a tomar en caso de que se dé por sentado la ocurrencia del riesgo.

Las acciones planificadas para la gestión de riesgos del proyecto están plasmadas en la Tabla 59.

**Tabla 59. Plan de respuesta a riesgos.**

Riesgo	Causa raíz	Entregables afectados	Tipo de riesgo	Respuesta planificada	Tipo de respuesta	Responsable de respuesta
Rechazo en permiso de operación/	Incumplimiento de requisitos	Permisos de operación y sanitarios	Moderado	Identificar correctamente los requisitos establecidos para los permisos	Evitar	Patrocinador
Presupuesto mal calculado	Falla en cálculos de costos	Presupuesto	Moderado	Revisión de presupuesto antes de aprobación final	Mitigar	Director de Proyecto
Retraso en extensión de permiso de operación y sanitario	Retraso por parte de Alcaldía y/o Ministerio de Salud	Permisos de operación y sanitario	Moderado	Entrega de documentos en tiempo y forma. Seguimiento al trámite de permiso.	Mitigar	Administrador
Retraso en la entrega de materiales	Retraso de parte del proveedor	Acondicionamiento del local	Moderado	Seguimiento de pedido Hacer el pedido con mas anticipación	Mitigar	Administrador
Personal contratado no cumple con los requerimientos	Falla en el proceso de selección y contratación	Contrataciones	Moderado	Revisión de entrevistas y hojas de vida. Pruebas para validar competencias	Mitigar	Administrador
Retraso en contratación de personal	No se encuentra personal calificado en mercado laboral	Contrataciones	Alto	Utilizar agencias de empleo. Bolsas de empleo de organizaciones como el ministerio del trabajo	Mitigar	Administrador
Pruebas no satisfactorias	Incumplimiento de requerimientos operativos	Capacitaciones y entrenamiento	Moderado	Revisión de recetas antes de hacer pruebas. Evaluación de pruebas	Mitigar	Administrador

Fuente: Elaboración propia.



### 6.3.10 GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

El plan de gestión de las adquisiciones es una herramienta de planificación y de seguimiento que permite optimizar la gestión de un proyecto. Asimismo permite identificar el tipo de procedimiento de adquisición, contratación y el tipo de financiamiento.

Es necesario seguir un proceso ordenado para la selección de los proveedores que más se apeguen a la necesidad y a la planificación del proyecto, se realizará los siguientes procedimientos:

- a) Lista de posibles proveedores de equipo y servicios.
- b) Solicitud de Cotización.
- c) Revisión de Cotización y especificaciones técnicas.
- d) Negociación con el proveedor, mejorar propuesta y detalle del servicio.
- e) Confirmación de compra de servicio o equipo con el proveedor.
- f) Firma del contrato.

La elaboración del contrato será en base a contratos de precio fijo cerrado y se deberá seleccionar la mejor oferta basada en una evaluación con los siguientes criterios:

- a) 30% Precio
- b) 20% Disponibilidad
- c) 35% Calidad
- d) 10% Ubicación
- e) 5% Servicio

### 6.3.11 GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

Identificar a los interesados es el proceso de identificar a las personas, grupos que podrían ser afectados o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto. En la figura 42 podemos ver los entes y personas interesados en este proyecto.



**Figura 42. Identificación de los interesados.**

Fuente: Elaboración propia.

Para gestionar atentamente a los interesados que puedan influenciar el proyecto e identificar su nivel de influencia, se realiza una matriz de poder/ interés la cual se observa en la figura 43.



**Figura 43. Matriz poder/interés de los interesados**

Fuente: Elaboración propia.

Para mantener o incrementar la eficiencia y la eficacia de las actividades de participación de los interesados a medida que el proyecto evoluciona y su entorno cambia, como parte complementaria a la evaluación de los interesados, se desarrolla un plan de acción presentado en la tabla 60 que expone las estrategias que se utilizarán para gestionar a los interesados y mantener siempre bajo control cualquier situación o inconveniente que se pueda presentar con ellos.

**Tabla 60. Estrategias de gestión de interesados.**

Rol	Interés en el proyecto	Expectativas Principales	Estrategia para reducir obstáculo	Fase de mayor Interés
Patrocinador	Cumplimiento de especificaciones y el éxito del proyecto	Finalización según lo planificado y se maximicen las utilidades	Mantener satisfecho	Todo el proyecto
Director de Proyecto	Ejecución del proyecto de acuerdo con lo planificado	Finalización exitosa según lo establecido	Gestionar atentamente, Monitorear, Mantener informado	Todo el proyecto
Equipo de trabajo	Desarrollar el proyecto con los requerimientos técnicos solicitados	Finalización del proyecto	Gestionar atentamente	Todo el proyecto
Proveedores	Proveer equipo según especificaciones técnicas	Pago de equipo suministrado	Gestionar atentamente, Monitorear	Etapa de construcción y pruebas funcionamiento
Entes financiamiento	Financiamiento del proyecto	Proveer los recursos financieros necesarios para el proyecto	Monitorear, Mantener informado	Todo el proyecto
Competencia	Competencia justa	Establecer contratos claros y justos.	Mantener informado	Todo el proyecto
Contratistas	Suministrar la mano de obra para la elaboración de los entregables según especificaciones	Que cada entregable se realice con éxitos y sin pérdidas.	Mantener informado, Monitorear Gestionar atentamente	Etapa de construcción
Empresas para publicitarse	Finalización del proyecto	Rentar un espacio publicitario en un lugar estratégico	Mantener informado	Etapa de Prueba y funcionamiento

Fuente: Elaboración propia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- alicante.com. (2016). Obtenido de <http://glosarios.servidor-alicante.com/contabilidad/utilidad--ganancia>
- Anzil, F. (Enero de 2012). [zonaeconomica.com](http://www.zonaeconomica.com/estudio-financiero). Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/estudio-financiero>
- Ardilla, I. (2015, Septiembre). <http://revistapym.com.co>. Retrieved from <http://www.revistapym.com.co/noticias/mercadeo/crece-mercado-vino-colombia-estacion-algunos-datos>
- Areas, A. S. (2017). [economipedia.com](http://economipedia.com). Retrieved from <http://economipedia.com/definiciones/inflacion.html>
- argentinewines.com. (2010, Abril). Retrieved from <http://argentinewines.com/el-mercado-del-vino-en-malasia/>
- Ballarin, E. (2013, Agosto). <https://evaballarin.wordpress.com>. Retrieved from <https://evaballarin.wordpress.com/2013/08/02/enoteca-el-concepto-de-catar-vino-en-una-tienda-restaurante/>
- Banco Mundial. (2017). Retrieved from [https://www.google.hn/search?sa=X&q=honduras+gdp+per+capita&stick=H4sIAAAIAAAOPgUeLQz9U3MM4wStYyy0620s\\_JT04syczP0y8uAdLFJZnJiTnxRanpQCGr9JSC-Lz83Mw8oFBBalF8cmJBZkkiADTpXBJEAAAA&ved=0ahUKEwiLhtDC9PXVAhWCSYKHURhByIQtx8ItgEwGg&biw=1904&bih=947](https://www.google.hn/search?sa=X&q=honduras+gdp+per+capita&stick=H4sIAAAIAAAOPgUeLQz9U3MM4wStYyy0620s_JT04syczP0y8uAdLFJZnJiTnxRanpQCGr9JSC-Lz83Mw8oFBBalF8cmJBZkkiADTpXBJEAAAA&ved=0ahUKEwiLhtDC9PXVAhWCSYKHURhByIQtx8ItgEwGg&biw=1904&bih=947)
- Bateson, H. y. (2012). *Marketing de Servicios*. Mexico, D.F.: Cengage Learning.
- Campean, A. F. (2014). [icex.es](http://www.icex.es). Retrieved from <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2015368104.html?idPais=DE>
- Cano, S. S. (2017, marzo). [icex.es](http://www.icex.es). Retrieved from <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2017704746.html>

centralamericadata.com. (2017, Agosto). Retrieved from [http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Mercado\\_de\\_bebidas\\_alcoholicas\\_en\\_Centroamerica](http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Mercado_de_bebidas_alcoholicas_en_Centroamerica)

Chain, S. (2008). Preparación y Evaluación de Proyectos. Bogota: McGraw-Hill.

comerbeber.com. (n.d.). Retrieved from <https://comerbeber.com/referencia/el-vino-en-sudafrica>

CONAMIPYME. (2008). cderegion.12hn. Retrieved from <http://cderegion12.hn/wp-content/uploads/2015/09/guia-requisitos-para-operar-una-empresa-en-honduras1.pdf>

cronista.com. (2017, Junio). Retrieved from <https://www.cronista.com/negocios/El-consumo-de-vino-en-el-pais-se-desploma-y-registra-la-peor-caida-en-mas-de-dos-decadas-20170605-0029.html>

debitoor.es. (2016). Retrieved from <https://debitoor.es/glosario/definicion-impuesto>

definicionabc.com. (2017). Retrieved from <https://www.definicionabc.com/economia/ingresos.php>

Delgado, M. B. (2016, Octubre). icex.es. Retrieved from <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2016672657.html?idPais=CA>

devinosyvides.com.ar. (2017, Mayo). Retrieved from <http://www.devinosyvides.com.ar/nota/721-en-2016-el-consumo-de-vinos-en-argentina-toco-su-piso-historico>

eco-finanzas.com. (2017). Retrieved from [http://eco-finanzas.com/diccionario/V/VALOR\\_PRESENTE\\_NETO.htm](http://eco-finanzas.com/diccionario/V/VALOR_PRESENTE_NETO.htm)

economia.com.mx. (2017). Retrieved from <http://www.economia.com.mx/devaluacion.htm>

economipedia.com. (2017). Retrieved from <http://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>

Espejo, F. y. (2011). Mercadotecnia. Mexico, D.F.: McGraw Hill.

Espinoza, M. (2007). monografias.com. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos82/disenio-procesos-productivos/disenio-procesos-productivos2.shtml>

e-tecnico.webnode.es. (n.d.). Retrieved from <http://e-tecnico.webnode.es/servicios/>

eumed.net. (2017). Retrieved from [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas\\_instrumentos.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html)

- Ferrer, J. (2010). *metodologia02.blogspot.com*. Retrieved from [http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variable\\_03.html](http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variable_03.html)
- finanzasinteligenteshonduras.com. (2017, Julio). Retrieved from <http://www.finanzasinteligenteshonduras.com/2017/07/11/el-ciclo-politico-de-la-economia-en-honduras/#more-3622>
- Francisco Medina, J. M. (2014, agosto). *scielo.org.mx*. Retrieved from [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-22532014000200002#footnote-117094-2-backlink](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-22532014000200002#footnote-117094-2-backlink)
- Gomez, L. (2016, Septiembre). *merca20.com*. Retrieved from <https://www.merca20.com/consumo-del-vino-en-mexico/>
- Guevara, L. (2017, Julio). *larepublica.co*. Retrieved from <https://www.larepublica.co/empresas/el-consumo-de-vino-en-colombia-se-ha-duplicado-y-llego-a-una-botella-al-ano-2523613>
- Heranz, L. M. (2017, Abril). *icex.es*. Retrieved from <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2017708363.html>
- Hierro, A. y. (2017, Febrero). *eae.es*. Retrieved from <http://www.eae.es/actualidad/faculty-research/espaa%20es-el-tercer-productor-mundial-de-vino-con-37-8-millones-de-hectolitros-producidos-en-2016>
- Holguin, M. M. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Horna, A. V. (2012). *7 Pasos para una tesis exitosa*. Lima: Universidad San Martín De Porres.
- Jiménez, A. M. (Agosto de 2016). *icex.es*. Obtenido de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2016657571.html>
- Kotler, G. A. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson.
- Lacalle, A. M. (2016, Julio). *icex.es*. Retrieved from <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2016654008.html?idPais=CR>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Pearson.
- Martín, T. B. (Julio de 2017). *icex.es*. Obtenido de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2017725320.html?idPais=FR>

- Méndez, A. Z. (2017, Febrero). icex.es. Retrieved from <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2017695350.html?idPais=NZ>
- Merino, P. y. (2009). definicion.de. Retrieved from <https://definicion.de/costo-de-capital/>
- Miranda, J. J. (2005). gestiopolis.com. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-estudio-de-factibilidad-en-un-proyecto/>
- Miranda, J. J. (2015). antioquia.gov.co. Retrieved from <http://antioquia.gov.co/images/formulacion-de-proyectos/Capi%CC%81tulo%207%20Marco%20Legal%20e%20Institucional%20del%20Proyecto.pdf>
- Molina, A. B. (Noviembre de 2016). icex.es. Obtenido de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2016682120.html?idPais=HN>
- Molina, L. M. (2016, Noviembre). icex.es. Retrieved from <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2016675956.html?idPais=TH>
- Mora, A. d. (2010). es.scribd.com. Retrieved from <https://es.scribd.com/doc/87631342/El-mercado-del-vino-en-sudafrica>
- Mora, L. G. (2013, Septiembre 6). contrapeso.info. Retrieved from <http://contrapeso.info/2013/que-son-utilidades-empresariales/>
- Musquiz, L. (2017, Mayo). economiaynegocios.cl. Retrieved from <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=358568>
- Navas, S. (2016, Junio). elpais.com. Retrieved from [https://elpais.com/elpais/2016/05/30/icon/1464624477\\_642152.html](https://elpais.com/elpais/2016/05/30/icon/1464624477_642152.html)
- Nordhaus, P. S. (2010). Economía con aplicaciones a Latinoamérica. McGraw Hill.
- Pablo, J. A. (2016, Noviembre). icex.es. Retrieved from <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2016673025.html?idPais=GB>
- Peñaranda, M. V. (2016, Marzo). vinotic.com. Retrieved from [https://vinotic.com/pdf/noticias/20160524173451\\_DOC2016639956.pdf](https://vinotic.com/pdf/noticias/20160524173451_DOC2016639956.pdf)



Pérez, G. R. (Diciembre de 2015). icex.es. Obtenido de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2016681958.html?idPais=CN>

Pérez, M. C. (2016, Noviembre). icex.es. Retrieved from <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2017699082.html>

Project Management Institute Inc. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK). Pennsylvania: Project Management Institute.

qcom.es. (2017). Retrieved from [http://www.qcom.es/revista-alimentaria/reportajes/el-mercado-del-vino-en-japon\\_27962\\_2\\_30731\\_0\\_1\\_in.html](http://www.qcom.es/revista-alimentaria/reportajes/el-mercado-del-vino-en-japon_27962_2_30731_0_1_in.html)

Rendon, O. H. (2017). economia.umich.mx. Retrieved from [http://www.economia.umich.mx/eco\\_old/publicaciones/EconYSoc/ES10\\_19.html](http://www.economia.umich.mx/eco_old/publicaciones/EconYSoc/ES10_19.html)

Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la Investigación. Mexico D.F.: McGraw Hill.

Sanchez, N. E. (Diciembre de 2016). icex.es. Obtenido de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2017692412.html?idPais=PT>

Soriano, R. R. (2006). Guía para realizar investigaciones sociales. Plaza y Valdez.

Stanton, E. y. (2007). Fundamentos de Marketing. Mexico, D.F.: McGraw Hill.

Suárez, R. T. (2017, Febrero). oemv.es. Retrieved from <file:///C:/Users/Dell/Downloads/Estudio%20JP%20tranq%2016.pdf>

tradingeconomics.com. (2017). Retrieved from <https://tradingeconomics.com/honduras/gdp-per-capita>

Uranga, J. G. (Octubre de 2015). icex.es. Obtenido de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2015584850.html?idPais=GT>

Urbina, G. B. (2013). Evaluacion de Proyectos. Mexico, D.F.: McGraw Hill.

Vega, R. B. (Agosto de 2016). icex.es. Obtenido de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2016662533.html?idPais=PH>

vinetur.com. (2016). Retrieved from <https://www.vinetur.com/2016042223583/top-10-principales-paises-consumidores-de-vino-en-el-mundo.html>

vinetur.com. (2016, Octubre). Retrieved from <https://www.vinetur.com/2016102725946/ranking-de-los-20-mayores-paises-productores-de-vino-del-mundo-en-2016.html>

Zutter, G. y. (2012). Administración Financiera. Pearson.

## ANEXOS

### ANEXO 1. PRODUCTO E INGRESO PER CÁPITA EN HONDURAS



Banco Central de Honduras  
Subgerencia de Estudios Económicos

#### PRODUCTO E INGRESO PER CÁPITA En Lempiras Corrientes

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 <sup>1/</sup>	2016 <sup>2/</sup>	2017 <sup>2/</sup>
PRODUCTO INTERNO BRUTO (millones de Lempiras)	106,654	118,416	129,167	142,818	161,508	183,747	206,288	233,567	262,417	275,632	299,286	335,028	361,349	376,539	414,634	460,405	494,239	539,699
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO per cápita (en Lempiras)</b>	<b>16,762</b>	<b>18,119</b>	<b>19,294</b>	<b>20,816</b>	<b>22,979</b>	<b>25,530</b>	<b>28,002</b>	<b>30,990</b>	<b>34,050</b>	<b>34,994</b>	<b>37,197</b>	<b>40,782</b>	<b>43,094</b>	<b>45,345</b>	<b>49,173</b>	<b>53,682</b>	<b>56,672</b>	<b>60,871</b>
PRODUCTO NACIONAL BRUTO (millones de Lempiras)	103,349	114,416	124,262	136,456	153,219	175,141	196,228	226,009	254,721	270,174	285,514	317,216	336,355	350,004	381,312	429,018	459,525	501,040
<b>PRODUCTO NACIONAL BRUTO per cápita (en Lempira)</b>	<b>16,243</b>	<b>17,507</b>	<b>18,561</b>	<b>19,889</b>	<b>21,800</b>	<b>24,334</b>	<b>26,636</b>	<b>29,987</b>	<b>33,051</b>	<b>34,301</b>	<b>35,485</b>	<b>38,614</b>	<b>40,113</b>	<b>42,150</b>	<b>45,221</b>	<b>50,022</b>	<b>52,692</b>	<b>56,510</b>
INGRESO NACIONAL (millones de Lempiras)	87,740	96,820	105,492	116,557	130,392	149,029	167,132	193,520	220,945	234,030	246,338	275,220	291,338	302,888	323,923	363,974	388,225	422,525
<b>INGRESO NACIONAL per cápita (en Lempiras)</b>	<b>13,790</b>	<b>14,815</b>	<b>15,757</b>	<b>16,989</b>	<b>18,552</b>	<b>20,706</b>	<b>22,687</b>	<b>25,676</b>	<b>28,668</b>	<b>29,712</b>	<b>30,616</b>	<b>33,502</b>	<b>34,745</b>	<b>36,476</b>	<b>38,415</b>	<b>42,438</b>	<b>44,516</b>	<b>47,655</b>
<b>POBLACIÓN (Miles de personas)<sup>1/</sup></b>	<b>6,363</b>	<b>6,535</b>	<b>6,695</b>	<b>6,861</b>	<b>7,028</b>	<b>7,197</b>	<b>7,367</b>	<b>7,537</b>	<b>7,707</b>	<b>7,877</b>	<b>8,046</b>	<b>8,215</b>	<b>8,385</b>	<b>8,304</b>	<b>8,432</b>	<b>8,577</b>	<b>8,721</b>	<b>8,866</b>

<sup>1/</sup> Revisado <sup>2/</sup> Preliminar

<sup>1/</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Nota 1: La suma de las partes no necesariamente es igual al total, debido a las aproximaciones.

Nota 2: A partir de 2013, el PIB per cápita muestra cambios con la publicación anterior, debido a la incorporación de datos de población de acuerdo al XVII Censo de Población y VI de Vivienda elaborado por el INE.

Nota 3: Datos 2000 - 2015 consistentes con las Cuentas Económicas Integradas (CEI) y los Cuadros Oferta Utilización (COU).

Nota 4: Para 2016 y 2017 los nuevos datos corresponden a los resultados del PIB Trimestral en su sumatoria anual.

Nota 5: Cifras calculadas bajo los lineamientos del manual del Sistema de Cuentas Nacionales 1993.

## ANEXO 2. PRECIO PROMEDIO DE VENTA DEL DÓLAR



Banco Central de Honduras  
 Subgerencia de Estudios Económicos  
 Departamento de Gestión de Información Económica  
 División Gestión de Información e Indicadores Económicos  
 Sección de Encuestas Económicas

**PRECIO PROMEDIO DE VENTA DEL DÓLAR EN EL SISTEMA FINANCIERO**  
**SERIE MENSUAL 2000-2018**  
 (Lempiras por US\$ 1)

MES	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ENERO	14.7200	15.3262	16.1321	17.1526	17.9780	18.8831	19.0274	19.0272	19.0272	19.0273	19.0273	19.0272	19.2143	20.1422	20.7709	21.7573	22.6120	23.7525	23.7641
FEBRERO	14.7900	15.3828	16.2500	17.2324	18.0585	18.9521	19.0273	19.0272	19.0273	19.0273	19.0273	19.0273	19.2962	20.2191	20.8183	21.9279	22.7456	23.7323	23.7288
MARZO	14.8300	15.4285	16.3248	17.3050	18.1407	18.9964	19.0274	19.0268	19.0293	19.0274	19.0273	19.0273	19.3744	20.2835	20.8754	21.9887	22.7845	23.6964	23.7816
ABRIL	14.8700	15.4911	16.4041	17.3812	18.2184	19.0422	19.0274	19.0272	19.0388	19.0274	19.0271	19.0273	19.4400	20.3569	20.9199	22.0939	22.7484	23.6266	23.8170
MAYO	14.9400	15.5448	16.4808	17.4302	18.3014	19.0118	19.0274	19.0272	19.0408	19.0274	19.0273	19.0273	19.5136	20.4423	20.9660	22.0914	22.7662	23.6345	
JUNIO	14.9700	15.6150	16.5700	17.4905	18.3752	18.9938	19.0273	19.0270	19.0307	19.0273	19.0273	19.0273	19.5925	20.5228	21.0680	22.0782	22.9009	23.6078	
JULIO	15.0278	15.6727	16.6400	17.5633	18.4479	18.9992	19.0268	19.0271	19.0276	19.0273	19.0266	18.9999	19.6720	20.5992	21.1112	22.0726	22.9993	23.5990	
AGOSTO	15.0808	15.7080	16.7300	17.6498	18.5377	19.0023	19.0268	19.0271	19.0274	19.0273	19.0262	18.9770	19.7550	20.6020	21.2015	22.1346	23.0492	23.5360	
SEPTIEMBRE	15.1543	15.7650	16.8248	17.7266	18.6226	19.0123	19.0273	19.0271	19.0274	19.0272	19.0263	19.0578	19.8348	20.6686	21.3154	22.1016	23.1264	23.5464	
OCTUBRE	15.2125	15.8579	16.9300	17.7973	18.6955	19.0263	19.0272	19.0271	19.0274	19.0274	19.0270	19.1256	19.9087	20.6726	21.4386	22.1928	23.2431	23.6304	
NOVIEMBRE	15.2663	15.9739	17.0000	17.8758	18.7501	19.0274	19.0272	19.0272	19.0274	19.0272	19.0263	19.1152	19.9875	20.6942	21.5056	22.3001	23.3427	23.7332	
DICIEMBRE	15.3094	16.0496	17.0683	17.9302	18.8102	19.0269	19.0273	19.0271	19.0273	19.0271	19.0265	19.1435	20.0661	20.7378	21.6263	22.4465	23.6202	23.7229	
<b>PROMEDIO</b>	<b>15.0143</b>	<b>15.6513</b>	<b>16.6129</b>	<b>17.5446</b>	<b>18.4114</b>	<b>18.9978</b>	<b>19.0272</b>	<b>19.0271</b>	<b>19.0299</b>	<b>19.0273</b>	<b>19.0269</b>	<b>19.0486</b>	<b>19.6379</b>	<b>20.4951</b>	<b>21.1347</b>	<b>22.0988</b>	<b>22.9949</b>	<b>23.6515</b>	<b>23.7729</b>

Fecha de actualización: 30/4/2018  
[tpotecambio@bch.hn](mailto:tpotecambio@bch.hn)

## ANEXO 3. ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR



Banco Central de Honduras  
Subgerencia de Estudios Económicos  
Departamento de Gestión de Información Económica  
División Gestión de Información e Indicadores Económicos  
Sección de Encuestas Económicas

**Cuadro No.1**  
**Índice de Precios al Consumidor**

Diciembre 1999 = 100

Meses	2015	2016	2017	2018	Variación Porcentual							
					Mensual <sup>1/</sup>				Interanual			
					2015	2016	2017	2018	2015/14	2016/15	2017/16	2018/17
Enero	278.9	287.5	297.4	311.0	-0.39	0.31	0.44	0.29	3.83	3.08	3.44	4.57
Febrero	280.7	288.9	300.0	313.0	0.65	0.49	0.87	0.64	3.66	2.92	3.84	4.33
Marzo	282.6	289.6	301.0	314.1	0.68	0.24	0.33	0.35	3.74	2.48	3.94	4.35
Abril	283.3	290.2	302.1	314.8	0.25	0.21	0.37	0.22	3.58	2.44	4.10	4.20
Mayo	284.5	291.2	303.0		0.42	0.34	0.30		3.49	2.36	4.05	
Junio	286.1	293.1	303.8		0.56	0.65	0.26		3.62	2.45	3.65	
Julio	287.1	294.0	304.7		0.35	0.31	0.30		3.20	2.40	3.64	
Agosto	287.2	294.4	305.7		0.03	0.14	0.33		3.09	2.51	3.84	
Septiembre	286.6	294.9	305.7		-0.21	0.17	0.00		2.76	2.90	3.66	
Octubre	286.8	294.9	306.6		0.07	0.00	0.29		2.54	2.82	3.97	
Noviembre	286.6	295.3	308.1		-0.07	0.14	0.49		2.10	3.04	4.33	
Diciembre	286.6	296.1	310.1		0.00	0.27	0.65		2.36	3.31	4.73	

<sup>1/</sup> La suma de las variaciones mensuales no es necesariamente igual a la variación acumulada, debido a las aproximaciones.

## ANEXO 4. ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR POR RUBROS



Banco Central de Honduras  
Subgerencia de Estudios Económicos  
Departamento de Gestión de Información Económica  
División Gestión de Información e Indicadores Económicos  
Sección de Encuestas Económicas

**Cuadro No.4**  
**Índice de Precios al Consumidor por Rubros**  
**Promedio de doce meses<sup>1/</sup>**

Rubros	2015	2016	2017	2018	Variación Porcentual		
					2016/15	2017/16	2018/17
Alimentos y Bebidas no Alcohólicas	253.8	259.3	260.8	268.3	2.17	0.58	2.88
Bebidas Alcohólicas y Tabaco	313.5	339.1	359.4	379.9	8.17	5.99	5.70
Prendas de Vestir y Calzado	255.5	268.0	278.9	289.0	4.89	4.07	3.62
Alojamiento, Agua, Electricidad, Gas y Otros Combustibles	320.9	326.6	338.6	355.7	1.78	3.67	5.05
Muebles y Artículos para la Conservación del Hogar	288.8	301.7	311.6	324.4	4.47	3.28	4.11
Salud	313.5	331.2	345.5	359.5	5.65	4.32	4.05
Transporte	319.3	315.6	329.1	342.1	-1.16	4.28	3.95
Comunicaciones	69.6	70.7	71.9	74.3	1.58	1.70	3.34
Recreación y Cultura	195.4	202.5	209.3	217.2	3.63	3.36	3.77
Educación	447.4	482.4	513.3	546.4	7.82	6.41	6.45
Hoteles, Cafeterías y Restaurantes	296.9	310.6	326.1	341.0	4.61	4.99	4.57
Cuidado Personal	249.3	260.2	271.7	289.3	4.37	4.42	6.48
<b>Índice General</b>	<b>279.4</b>	<b>287.3</b>	<b>296.2</b>	<b>308.4</b>	<b>2.83</b>	<b>3.10</b>	<b>4.12</b>

<sup>1/</sup> Comenzando en mayo del año anterior y terminando en abril del año de referencia.

## ANEXO 5. ENCUESTA DE ESTUDIO DE MERCADO



### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

Estimado Encuestado:

Somos alumnos de la Maestría de Administración de Proyectos de UNITEC, realizando una investigación. Le solicitamos unos minutos de su tiempo para conocer su opinión sobre sus preferencias acerca del consumo de vinos.

Su opinión sincera es muy importante ya que aportara en el desarrollo del proyecto. De antemano, muchas gracias por su colaboración, opiniones y tiempo invertido.

1. Edad

20-30 años     31-40 años     41-50 años     51-60 años     Mayor de 60 años

2. Género

Masculino     Femenino

3. Estado Civil

Soltero     Casado     Divorciado     Viudo     Unión libre

4. Nivel de escolaridad

Primaria     Secundaria     Universidad     Postgrado     Doctorado

5. Ocupación

Estudiante     Empleado     Dueño de empresa     Jubilado     No trabajo

6. Ingreso mensual

Menor de L. 15,000     L. 15,001 – L. 25,000     L. 25,001 – L. 35,000   
Mayor de L. 35,000-45,000     Mayor de L. 45,000     Ninguno

7. ¿Consumen usted vinos?

Muy frecuentemente  Frecuentemente  Ocasionalmente   
Raramente  Nunca

8. ¿Tiene idea usted en que consiste una Enoteca?

Nada  Algo  Vagamente  Un poco  Mucho

***Una enoteca es un restaurante o local en el que se sirve y se comercializa el vino y donde se sirven aperitivos junto con el vino.***

9. ¿Qué tan interesado estaría en asistir a una nueva opción de enoteca?

Definitivamente no  Probablemente no  Indiferente

Probablemente sí  Definitivamente sí

Si su respuesta es “Definitivamente no”, se termina la encuesta.

10. ¿Cuál de las siguientes es la principal razón de visitar una Enoteca?

	Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	Nada importante
Variedad de vinos					
Calidad y diferenciación de los vinos					
Ambiente diferenciado					
Asistencia técnica					
Eventos de conocimiento y degustación					

11. La visita a una Enoteca es para:

	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Compra de botella					
Disfrutar de una copa de buen vino en ambiente diferente					
Ambas					

12. ¿Cada cuánto compra una botella de vino?

Semanal  Mensual  Bimestral  Trimestral  Semestral  Anual



13. ¿Qué tan importante es para usted la procedencia de un buen vino?

	Muy importante	Importante	Indiferente	Poco Importante	Nada Importante
Italiano					
Español					
Francés					
Suramericano					
Estadounidense					

14. ¿Qué tan importante es para usted el precio a la hora de compra un buen vino?

Muy importante  Importante  Indiferente  Poco importante  Nada importante

15. ¿Cuál considera usted es el precio razonable para una botella de buen vino?

L. 250- L. 500       L. 501-L. 650       L. 651- L 800   
 L. 801- L. 950       Más de L. 950

16. Usted compra sus vinos en:

	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Bar					
Restaurante					
Supermercado					
Otros (especifique)					

17. Usted consume sus vinos en:

	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Bar					
Restaurante					
Casa					
Otros (especifique)					

18. Cuáles son las razones principales de su preferencia?

	Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	Nada importante
Atención					
Buen Ambiente					
Imagen					
Ubicación					
Variedad y calidad de vinos					

19. ¿Cuál es la frecuencia en que visita un lugar para comer y tomar una copa de vino?

Una vez al mes  Dos veces al mes  Tres veces al mes  Cuatro veces al mes   
 Más de cuatro veces al mes

20. ¿Cuál considera usted es el precio razonable de aperitivos para acompañar un buen vino?

L. 200 – L. 250       L. 251- L.300       L. 301- L. 350   
 L. 351- L. 400       Más de L. 400

21. ¿Cuál considera usted que es la mejor ubicación para que estuviese ubicada una nueva opción de enoteca en la ciudad de San Pedro Sula?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Hotel Hyatt					
Edificio comercial					
Casa de habitación					

22. ¿Por cuáles medios preferiría enterarse de la publicidad de la nueva opción de enoteca en la ciudad de San Pedro Sula?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Televisión					
Radio					
Redes sociales					
Prensa escrita					
Publicidad exterior					

## ANEXO 6. ANÁLISIS DE FIABILIDAD APLICADA A ENCUESTA PILOTO

### Reliability

[DataSet1] F:\MAESTRIA JOAN\CLASES MAESTRIA


### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	87.5
	Excluded <sup>a</sup>	4	12.5
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics



Cronbach's Alpha	N of Items
.818	39

## ANEXO 7. EJEMPLOS DE COTIZACIONES Y ESPECIFICACIONES



Equipos Industriales para Cocinas y Refrigeración Comercial  
 San Pedro Sula, 12 Calle, 2 Ave. Barrio Las Acacias, Tel 2553-6180 / 2552-5930  
 Tegucigalpa, Bulevar Morazan, Centro Comercial La Epoca #1, Tel 2221-5031 / 2221-5021  
 Pagina Web: [www.imercohn.net](http://www.imercohn.net)

### COTIZACIÓN

CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	DESCRIPCION	PRECIO DE CONTADO
1	8,200.00	FC-10 CORIAT FREIDORA A GAS PEQUENA ACERO INOXIDABLE MARCA CORIAT, CAPACIDAD 3 LITROS	8,200.00
		SUB TOTAL	8,200.00
		ISV	1,230.00
		<b>TOTAL A PAGAR DE CONTADO EN LEMPIRAS</b>	<b>9,430.00</b>

CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	DESCRIPCION	PRECIO DE CONTADO
1	27,800.00	19.5 Q SOBRINOX FREIDOR A GAS GRANDE ACERO INOXIDABLE, CAPACIDAD 19.5 LITROS ACEITE	27,800.00
		<b>DESCUENTO ESPECIAL</b>	<b>1,400.00</b>
		SUB TOTAL	26,400.00
		ISV	3,960.00
		<b>TOTAL A PAGAR DE CONTADO EN LEMPIRAS</b>	<b>30,360.00</b>

CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	DESCRIPCION	PRECIO DE CONTADO
1	48,850.00	TURBO-20-3Q MASTER CORIAT FREIDOR A GAS GRANDE ACERO INOXIDABLE, CAPACIDAD 20 LITROS ACEITE	48,850.00
		<b>DESCUENTO ESPECIAL</b>	<b>2,200.00</b>
		SUB TOTAL	46,650.00
		ISV	6,997.50
		<b>TOTAL A PAGAR DE CONTADO EN LEMPIRAS</b>	<b>53,647.50</b>

VICTORIA HERRERA  
[victoria.herrera@imercohn.net](mailto:victoria.herrera@imercohn.net)  
 Cel. 3218-6942



FIRMA AUTORIZADA Y SELLO

VALIDO HASTA EL 21 DE JULIO 2018



## FREIDORA COMERCIAL A GAS EN ACERO INOXIDABLE

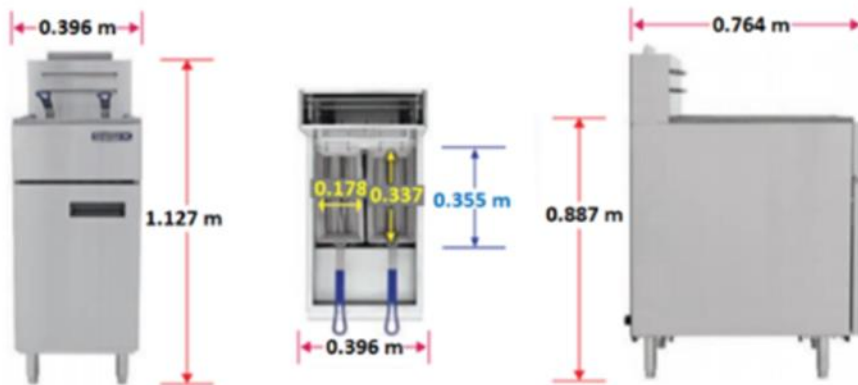
CAPACIDAD; 19.5 LITROS DE ACEITE

### 19.5-3Q



- Frente y costados en acero inoxidable tipo 430.
- Estructura interior y respaldo posterior en lámina de acero aluminizado.
- Tina en acero inoxidable tipo 304.
- 2 canastillas niqueladas con asa plastificada.
- Quemadores de recuperación inmediata en hierro fundido de 30,000 B.T.U./h.
- Válvula de seguridad electromecánica MILLIVOLT.
- Control HI-LIMIT de protección térmica calibrado a 232 °C.
- Zona fría al fondo, evita mezcla de sabores y extiende vida útil del aceite.
- Parrilla de alambro niquelado para captar residuos.
- Incluye kit de espreas para

MODELO	CAP. ACEITE	QUEMADORES	B.T.U./h	Kcal/h	Cons. Kg/h (Gas LP)	PESO
FRYER-19.5-3Q	19.5 L	3	90,000	22,680	1.57	61 kg



Visita nuestra pagina web: [www.imercohn.net](http://www.imercohn.net) y conoce mas de nuestros equipos



Equipos Industriales para Cocinas y Refrigeración Comercial

San Pedro Sula, 12 Calle, 2 Ave. Barrio Las Acacias. Tel 2553-6180 / 2552-5930  
Tegucigalpa, Bulevar Morazan, Centro Comercial La Epoca #1, Tel 2221-5031 / 2221-5021

Pagina Web: [www.imercohn.net](http://www.imercohn.net)

## COTIZACIÓN

CANTIDAD	PRECIO DE CREDITO	DESCRIPCIÓN	PRECIO DE CONTADO
1	84,650.00	EC-6-H-GRILL MASTER ESTUFA CORIAT 4 EN 1 ACERO INOXIDABLE PREMIUM	84,650.00
<b>DESCUENTO</b>	<b>5,000.00</b>	<b>DESCUENTO ESPECIAL</b>	<b>5,000.00</b>
SUB TOTAL	79,650.00	SUB TOTAL	79,650.00
ISV	11,947.50	ISV	11,947.50
<b>TOTAL</b>	<b>91,597.50</b>	<b>TOTAL A PAGAR DE CONTADO EN LEMPIRAS</b>	<b>91,597.50</b>
PRIMA 40%:	36,639.00		
SALDO:	<b>54,958.50</b>		
3 PAGOS SIN INTERES:	18,319.50		
6 PAGOS FINANCIADO:	10,258.92		
12 PAGOS FINANCIADO:	5,679.05		

ATTE.

VICTORIA HERRERA  
Cel. 3218-6942



FIRMA AUTORIZADA Y SELLO

VALIDO HASTA EL 21 DE JULIO 2018

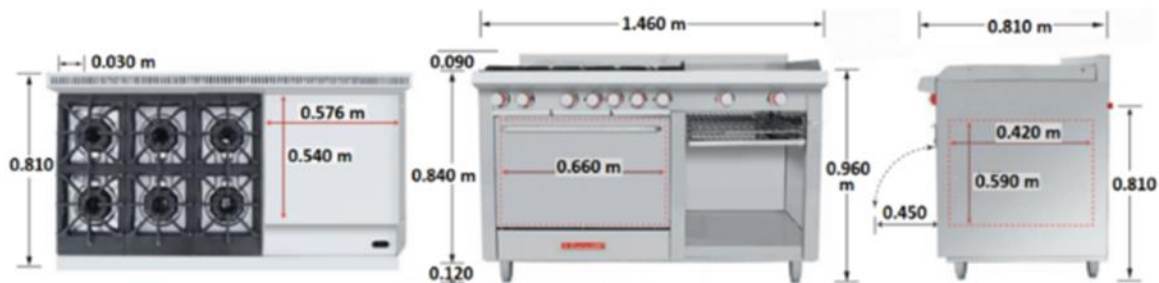
**ESTUFA MULTIPLE EN ACERO INOXIDABLE, 4 EN 1**  
**(PARRILLA-PLANCHA-GRATINADOR-HORNO)**

**EC-6-H-GRILL MASTER**



- **6 quemadores abiertos** octagonales con tapa desmontable en hierro fundido de 30,000 B.T.U./h cada uno.
- 3 parrillas superiores en hierro fundido montadas sobre cubierta semi-sellada.
- 6 pilotos individuales en acero inoxidable con cabeza roscable tipo hongo.
- 3 charolas para captar escurrimientos.
- **Plancha** cold rolled steel de 3/4" de espesor, área útil: frente: 0.576 m, fondo: 0.540 m.
- Charola para recolección de aceite.
- 2 quemadores tipo "U" en acero inoxidable de 27,000 B.T.U./h c/u.
- **Gratinador** de 0.540 m de frente con parrilla niquelada.
- Charola para captar los escurrimientos.
- 8 válvulas de ajuste flama piloto importadas, certificadas CSA uso comercial.
- 8 válvulas gas importadas, certificadas CSA uso comercial.
- 9 perillas zinc con aislamiento térmico en silicón rojo.
- **Horno** grande, medida interior: frente: 0.660 m, fondo: 0.590 m, alto: 0.420 m con 2 parrillas niqueladas.
- Termostato importado, rango de 100 a 300 °C, con válvula de seguridad integrada, certificado CSA uso comercial.
- Quemador tubular en acero inoxidable de 36,000 B.T.U./h.
- Puerta con bisagras y empaque perimetral para cierre hermético.
- 4 patas tubulares niveladoras en acero inoxidable.
- Incluye kit de espesas para conversión de gas.

EC-6-H-GRILL MÁSTER	Kcal/h	B.T.U./h	Cons. kg/h (Gas L.P.)	Peso
6 quemadores octagonales	45,361	180,000	2.14	
2 quemadores tipo "U"	13,608	54,000	1.04	
1 quemador tubular	9,072	31,000	0.68	
<b>TOTAL</b>	<b>72,941</b>	<b>265,000</b>	<b>4.19</b>	<b>274 kg</b>



Visita nuestra pagina web: [www.imercohn.net](http://www.imercohn.net) y conoce mas de nuestros equipos