



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD FINANCIERA**

**PARA LA APERTURA DE UN RESTAURANTE EN LA ZONA DE ASERRÍ**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ELABORADO POR:

**JESÙS MARIANO BERMÚEZ MORALES**

PROFESORA TUTORA:

**Dra. HAYDEE TIFFER SOTOMAYOR**

**II SEMESTRE**

**SAN JOSÈ, 2023**

## **DEDICATORIA**

Primeramente, a Dios, por darme la salud y permitirme tener el privilegio de poder estudiar. A mi mamá, la persona más importante en mi vida y la única que me va a apoyar sin importar las circunstancias, por inculcarme todos los valores que me caracterizan, por ayudarme a ser todo lo que soy, definitivamente gran parte de este logro se lo debo a ella, a todas las personas que de una u otra manera me han apoyado y me han ayudado a formarme como persona y futuro profesional. Por último, a mí, porque el camino no ha sido fácil y solamente yo sé lo que me ha costado lograrlo.

## Contenido

<b>Resumen</b> .....	12
<b>Palabras clave</b> .....	12
<b>Abstract</b> .....	13
<b>Key words</b> .....	13
<b>Introducción</b> .....	14
<b>Capítulo I planteamiento del problema</b> .....	15
1.1 Marco referencial .....	15
1.1.2 Descripción de la oportunidad de negocio .....	15
1.1.3 Antecedentes del emprendedor .....	15
1.2 Justificación del TFG.....	16
1.3 Objetivos de la investigación.....	16
1.3.1 Objetivo general.....	16
1.3.2 Objetivos específicos .....	16
1.4 Pregunta de investigación .....	17
1.5 Alcances y limitaciones .....	17
1.5.1 Alcances .....	17
1.5.2 Limitaciones.....	17
Capítulo II revisión de la literatura .....	18
2.1 Formulación y evaluación de proyectos .....	18
2.2 Estudio de prefactibilidad .....	20
2.3 Emprendimientos, pequeñas y medianas empresas.....	21
2.4 Fases del estudio de prefactibilidad .....	21
2.4.1 Estudio de mercado .....	21
2.4.2 Estudio técnico.....	23
2.4.3 Estudio organizacional.....	25
2.4.4 Estudio legal .....	26
2.4.5 Estudio ambiental .....	27
2.4.6 Estudio financiero .....	28
2.4.7 Estudio de riesgo .....	29
Capítulo III Marco metodológico.....	30

3.1 Enfoque de investigación .....	30
3.2 Diseño de la investigación .....	31
3.3 Fuentes de información.....	31
3.4 Unidad de análisis, población y muestra.....	32
3.4.1 Unidad de análisis.....	32
3.4.2 población .....	32
3.4.3 muestra.....	32
3.5 Variables de la investigación .....	33
1. Tabla 1 .....	33
Variables de estudio.....	33
3.6 Estrategia de análisis de los datos .....	35
Capítulo 4. Análisis de resultados .....	35
4.1 Estudio de mercado .....	35
Figura 1. Frecuencia de compra en restaurante .....	36
Figura 2. Dinero que gasta en restaurante .....	36
Figura 3. Motivación a comprar .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 4. Necesidad de apertura de restaurante .....	38
Figura 5. Métodos de pago.....	39
Figura 6. Disposición a comprar .....	39
Figura 7. Importancia del servicio exprés .....	40
Figura 8. Restaurantes habituales de compra .....	40
Figura 9. Expectativas de los restaurantes.....	41
Figura 10. Calidad de los productos en los restaurantes.....	42
Figura 11. Relación calidad/precio en los restaurantes .....	42
Figura 12. Estado civil .....	43
Figura 13. Distrito en el que habita .....	43
Figura 14. Género.....	44
Figura 15. Edad .....	45
Figura 16. Ocupación .....	46
Figura 17. Nivel de escolaridad .....	46
Figura 18. Ingresos en colones mensuales .....	47
4.1.1 Estrategia de comercialización.....	47

4.1.2 Producto .....	48
4.1.3 Productos sustitutos.....	48
4.1.4 Productos complementarios .....	49
4.1.5 Precios.....	49
2. Tabla 2.....	49
Precios de los productos.....	49
4.1.6 Comercialización.....	50
4.1.7 Transporte.....	50
4.1.8 Promoción.....	50
4.1.9 Publicidad .....	50
4.2 Abastecimiento y proveedores .....	51
4.2.1 Cantidad y precios de los insumos .....	51
3. Tabla 3.....	51
Precios proveedores .....	51
4.2.2 Calidad de insumos .....	52
4.2.4 Determinación de los ingresos del proyecto. ....	52
4.3 Estudio técnico.....	52
4.3.1 Tamaño del proyecto .....	53
4. Tabla 4.....	54
Producción semanal.....	54
4.3.2 Producción proyectada a 5 años .....	54
5. Tabla 5.....	54
Producción proyectada a 5 años.....	54
4.3.3 Cantidad demandada.....	55
4.3.4 Disponibilidad de insumos .....	55
4.3.5 Canales de comercialización .....	55
4.3.6 Origen del cantón .....	56
4.3.7 Mercado y precios .....	57
6. Tabla 6.....	57
Precios de la competencia .....	57
7. Tabla 7.....	58
Precios de la competencia.....	58

4.3.8	Insumos y productos.....	59
4.3.9	Ingeniería del proyecto .....	60
4.3.10	Costos .....	62
8.	Tabla 8.....	62
	Salarios mensuales.....	62
9.	Tabla 9.....	63
	Gastos desembolsables.....	63
10.	Tabla 10.....	63
	Inversión inicial .....	63
4.4	Estudio organizacional .....	64
4.4.1	Organigrama .....	67
4.4.2	Diagrama de pedidos .....	68
4.4.3	Requerimientos administrativos .....	69
11.	Tabla 11.....	69
	Personal.....	69
12.	Tabla 12.....	70
	Requerimientos de equipo .....	70
4.4.4	Inversión en capacitación.....	70
4.4.5	Descripción de los puestos .....	70
4.4.5.1	Administrador .....	71
4.4.5.2	Chef .....	72
4.4.5.3	Cajero .....	73
4.4.5.4	Salonero .....	74
4.4.6	Situación del recurso humano.....	75
13.	Tabla 13.....	75
	Distribución de cargas sociales.....	75
4.5	Estudio legal.....	76
4.5.1	Impedimentos o restricciones.....	76
4.5.2	Reglamento para el funcionamiento de restaurantes.....	77
4.6	Estudio ambiental.....	77
4.6.1	Plazo del Trámite .....	78
4.6.2	Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento.....	79

4.6.3 Plan de trabajo.....	79
4.7 Estudio financiero.....	79
4.7.1 Capital de trabajo e inversión inicial.....	80
14. Tabla 14.....	80
Inversión inicial .....	80
15. Tabla 15.....	81
Capital de trabajo .....	81
4.7.2 Ingresos y Egresos .....	81
4.7.2.1 Pago a trabajadores.....	81
16. Tabla 16.....	82
Pago a trabajadores.....	82
17. Tabla 17.....	82
Obligaciones patronales.....	82
4.7.3 Costos Variables .....	83
18. Tabla 18.....	83
Costos variables.....	83
4.7.4 Gastos fijos .....	84
19. Tabla 19.....	84
Gastos fijos del proyecto.....	84
4.7.5 Financiamiento externo.....	85
20. Tabla 20.....	85
Calculo total del préstamo a solicitar.....	85
21. Tabla 21.....	85
Cálculo del préstamo año a año .....	85
4.7.6 Flujos de efectivo y análisis financiero .....	86
4.7.7 Flujos de efectivo realista.....	86
22. Tabla 22.....	86
Flujos de efectivo realista.....	86
4.7.8 Flujos de efectivo pesimista .....	87
23. Tabla 23.....	87
Flujo de efectivo pesimista.....	87
4.7.9 Flujos de efectivo optimista .....	88

24. Tabla 24.....	89
Flujo de efectivo optimista.....	89
4.7.10 Flujos de efectivo sin financiamiento.....	90
25. Tabla 25.....	90
Flujo de efectivo sin financiamiento .....	90
26. Tabla 26.....	91
Análisis de sensibilidad el proyecto.....	91
4.8 Estudio de riesgo.....	92
27. Tabla 27.....	92
Probabilidad de ocurrencia .....	92
28. Tabla 28.....	93
Impacto del riesgo.....	93
29. Tabla 29.....	94
Matriz de calor .....	94
30. Tabla 30.....	95
Riesgos y plan .....	95
Conclusiones.....	97
Recomendaciones.....	99
Apéndices.....	100
Anexos .....	101
Bibliografía .....	102
1. Tabla 1 .....	33
Variables de estudio .....	33
2. Tabla 2 .....	49
Precios de los productos .....	49
3. Tabla 3 .....	51
Precios proveedores .....	51
4. Tabla 4 .....	54
Producción semanal.....	54
5. Tabla 5.....	54
Producción proyectada a 5 años .....	54



6. Tabla 6 .....	57
Precios de la competencia .....	57
7. Tabla 7 .....	58
Precios de la competencia .....	58
8. Tabla 8 .....	62
Salarios mensuales .....	62
9. Tabla 9 .....	63
Gastos desembolsables .....	63
10. Tabla 10 .....	63
Inversión inicial .....	63
11. Tabla 11 .....	69
Personal .....	69
12. Tabla 12 .....	70
Requerimientos de equipo .....	70
13. Tabla 13 .....	75
Distribución de cargas sociales .....	75
14. Tabla 14 .....	80
Inversión inicial .....	80
15. Tabla 15 .....	81
Capital de trabajo .....	81
16. Tabla 16 .....	82
Pago a trabajadores .....	82
17. Tabla 17 .....	82
Obligaciones patronales .....	82
18. Tabla 18 .....	83
Costos variables .....	83
19. Tabla 19 .....	84
Gastos fijos del proyecto .....	84
20. Tabla 20 .....	85
Calculo total del préstamo a solicitar .....	85
21. Tabla 21 .....	85
Cálculo del préstamo año a año .....	85

22. Tabla 22.....	86
Flujos de efectivo realista.....	86
23. Tabla 23.....	87
Flujo de efectivo pesimista.....	87
24. Tabla 24.....	89
Flujo de efectivo optimista.....	89
25. Tabla 25.....	90
Flujo de efectivo sin financiamiento.....	90
26. Tabla 26.....	91
Análisis de sensibilidad el proyecto.....	91
27. Tabla 27.....	92
Probabilidad de ocurrencia.....	92
28. Tabla 28.....	93
Impacto del riesgo.....	93
29. Tabla 29.....	94
Matriz de calor.....	94
30. Tabla 30.....	95
Riesgos y plan.....	95

Figura 1. Frecuencia de compra en restaurante.....	36
Figura 2. Dinero que gasta en restaurante.....	36
Figura 3. Motivación a comprar.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 4. Necesidad de apertura de restaurante.....	38
Figura 5. Métodos de pago.....	39
Figura 6. Disposición a comprar.....	39
Figura 7. Importancia del servicio exprés.....	40

Figura 8. Restaurantes habituales de compra .....	40
Figura 9. Expectativas de los restaurantes .....	41
Figura 10. Calidad de los productos en los restaurantes .....	42
Figura 11. Relación calidad/precio en los restaurantes.....	42
Figura 12. Estado civil.....	43
Figura 13. Distrito en el que habita .....	43
Figura 14. Género .....	44
Figura 15. Edad .....	45
Figura 16. Ocupación.....	46
Figura 17. Nivel de escolaridad.....	46
Figura 18. Ingresos en colones mensuales.....	47

## **Resumen**

El estudio realizado en este trabajo final de graduación se lleva a cabo, para determinar la prefactibilidad financiera de la apertura de un restaurante en la zona de Aserrí centro en el segundo semestre del 2023. El objetivo principal de este estudio es brindarle al emprendedor datos realistas tomando como base los diferentes estudios realizados que le permitan tomar decisiones importantes a la hora de llevar a cabo o no su idea de negocio.

Las herramientas aplicadas en la recolección de datos en este estudio fueron la creación de encuestas y entrevistas que permitieran obtener información realista sobre el mercado que se busca incursionar, así como también la visión técnica y organizacional que el emprendedor buscaba tener para su negocio. Tomando como base los resultados de dichas encuestas y entrevistas se realizaron los respectivos estudios de mercado, técnico y organizacional con los que contaba el proyecto que se llevaba en marcha.

Además, se llevaron a cabo los estudios tanto legal como ambiental para determinar las diferentes normas y reglas que un establecimiento como este debe cumplir para evitar tener inconvenientes futuros con la ley y así poder llevar a cabo sus operaciones con total normalidad cumpliendo todo lo establecido por las autoridades competentes.

Por último, se llevó a cabo un estudio financiero que se basó en la creación de flujos de efectivo, tomando como base un horizonte de cinco años y se modificó tomando en cuenta las estimaciones realizadas en los diferentes estudios del proyecto en cuanto a ingresos, gastos, inversiones, entre otros y así lograr identificar si el negocio era rentable financieramente hablando para llevar a cabo su apertura.

Finalmente. Tomando en cuenta los diferentes estudios realizados, pero, en especial la realización del estudio financiero arroja datos positivos e importantes que permiten llevar a cabo esta idea de negocio.

## **Palabras clave**

Estudio de prefactibilidad, oferta, demanda, restaurantes, emprendimiento

## **Abstract**

The research carried out in this final graduation Project is conducted to determine the financial viability of opening a restaurant in the Aserrí downtown area in the second semester of 2023. The main objective of this research is to provide the entrepreneur with realistic data based on different conducted studies, allowing him to make important about whether to realize his business idea.

The methodology applied in this research was the creation of surveys and interviews to obtain realistic information about the market to be explored, as well as the technical and organizational vision that the entrepreneur wanted to have for his business. Based on the results of applied surveys and interviews, the respective market, technical and organizational studies were carried out for the Project underway. In addition, both legal and environmental studies were performed to determine the different norms and rules that an establishment like this one must comply with to avoid future problems with the law and thus be able to operate normally, complying with all that has been established by the competent authorities.

Lastly, a financial analysis was developed based on the creation of cash flows, taking as a basis a five-year horizon and wich was modified considering the estimates made in the different analysis of the project in terms of income, expenses, investments, among others in order to identify wheter the business was financially profitable to perform its opening.

Finally. Considering the different previous analyses, but mainly the financial research, it shows positive and important data that allows to complete this business idea.

## **Key words**

Pre-factibility study, supply, demand, restaurants, entrepreneurship

## Introducción

En nuestro país, más de un 70% de las empresas de comercio son PYMES y más de un 80% de las empresas de servicios también son PYMES, en términos del PIB, entre las pequeñas y medianas empresas, aportan al menos un 35% del PIB de nuestro país. Las PYMES que se encuentran registradas en el MEIC generan un total de 103.338 empleados distribuidos por tamaño (MEIC, 2021). Esto sustenta que gran parte de la economía de Costa Rica está en manos de las pequeñas y medianas empresas que luchan por buscar la manera de lograr salir adelante ante las diferentes circunstancias contra las que deben luchar este tipo de empresas. Por otra parte, (Montenegro & Chaluisa, 2021) mencionan “Los sectores con una “Maleabilidad alta” corresponden a: Comercio mayorista, hoteles y restaurantes, otros servicios personales y la construcción, y representan el 39% del PIB” (p. 34). Con base a esto, se observa que, en Latinoamérica, la industria hotelera ha tenido un gran crecimiento en los últimos años y es importante mencionar que al tratarse de satisfacer una necesidad fisiológica como lo es la alimentación, existe mucho campo en el mercado para emprendedores que quieran apoderarse de algún sector de dicho mercado, es por esto por lo que existen muchas pequeñas y medianas empresas alrededor del mundo y no solamente en nuestro país. En este trabajo se llevó a cabo un estudio de prefactibilidad financiera para incursionar un restaurante en la zona de Aserrí, se llevaron a cabo los diferentes estudios que se deben realizar a la hora de llevar a cabo un estudio como este, entre ellos están: Estudio de mercado, estudio técnico, estudio organizacional, estudio legal, estudio ambiental y estudio financiero. Esto porque esta idea de negocio se busca hacer realidad y empezar a operar como una empresa formal con todo lo que este proceso conlleva.

## Capítulo I planteamiento del problema

En el siguiente capítulo se busca delimitar y justificar el trabajo que se llevará a cabo el cual, está conformado por aspectos muy importantes como la justificación, los objetivos, la pregunta de investigación, los alcances y limitaciones que son importantes en el rumbo del estudio.

### 1.1 Marco referencial

#### 1.1.2 Descripción de la oportunidad de negocio

El emprendedor José Ángel Garza menciona que muchas personas siguen solicitando los almuerzos que él usualmente vendía en su heladería y que dejó de vender porque las personas que iban a su negocio a consumir, debían pagar el alquiler del vehículo puesto que su negocio de helados se encuentra ubicado en un parqueo que pertenece a la iglesia de Aserrí y aunque muchas personas también iban caminando, la gran mayoría iban en sus vehículos por lo que existe una oportunidad de incorporar un negocio de comidas y así lograr satisfacer dicha necesidad de las personas que transitan en el cantón de Aserrí y aunque en el cantón existen otros negocios que ofrecen comidas rápidas, no existe alta competencia en platos típicos y algunos platillos colombianos puesto que el emprendedor y su familia son colombianos.

#### 1.1.3 Antecedentes del emprendedor

En el año 2006 José Ángel y su familia llegan al país buscando nuevas oportunidades, traían un concepto de una receta de helados que era muy rica. Personas conocidas en Colombia les decían que abrieran un puesto pero en su momento no había dinero, empezaron trabajando en fiestas patronales de las regiones a las que lograban ir puesto que por un contacto que tenía con la dos pinos, lograron que les dieran un equipo para que vendieran los helados que ellos ofrecían y poco a poco ellos fueron incorporando el toque colombiano y luego de algunos años obtuvieron la posibilidad de optar por el negocio que actualmente tienen que es en el centro de Aserrí donde ya llevan 10 años de estar vendiendo sus ensaladas de frutas y helados de palillo que es su especialidad, dicha receta fue creada en

Colombia y se fue haciendo popular en nuestro cantón. Actualmente busca la manera de incorporar un nuevo negocio de comidas.

## 1.2 Justificación del TFG

Para el emprendedor José Àngel Garza es difícil elaborar un estudio de prefactibilidad puesto que es una persona que no posee más que la primaria completa, por lo que me ofrecí a realizar mi trabajo final de graduación con base a un negocio de comida con el que él sueña abrir y así, de mi parte, lograr poner en práctica las distintas herramientas aprendidas durante mi carrera universitaria.

Él cuenta con una heladería en la que anteriormente se estaban vendiendo almuerzos pero el negocio está ubicado en las instalaciones de la iglesia de Aserrí y se decidió dividir el parqueo de la heladería por lo que las personas dejaron de ir a ese puesto porque debían pagar el parqueo mientras consumían en el local, esto generó afectación para el negocio por lo que dejaron de vender almuerzos y continuaron únicamente con la venta de helados por lo que este trabajo final de graduación busca la manera de ayudar al emprendedor a darse cuenta si sería una buena opción incorporar este negocio en otro local y poder tomar buenas decisiones fundamentales en el rumbo de un posible negocio que le permita obtener buenos resultados.

## 1.3 Objetivos de la investigación

### 1.3.1 Objetivo general

Determinar la prefactibilidad financiera de la apertura de un restaurante en el área de Aserrí durante el segundo semestre del 2023.

### 1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar la oferta, demanda y precios del restaurante mediante el estudio de mercado.
2. Diseñar un estudio legal y ambiental para el adecuado funcionamiento del restaurante.



3. Investigar información técnica para la realización del proyecto.
4. Recomendar un modelo de estructura organizacional adecuado para el funcionamiento óptimo del restaurante.
5. Proponer un estudio financiero con los costos fijos, variables y flujo de efectivo para la rentabilidad del proyecto.
6. Realizar un estudio de riesgo y sensibilidad

#### 1.4 Pregunta de investigación

El mercado alimenticio comúnmente es un mercado muy estable puesto que se trata de una necesidad fisiológica que tienen las personas por lo que se mantiene en constante crecimiento y hay espacio para nuevos competidores que busquen atraer clientes con nuevas ideas que les permita obtener clientes por un largo plazo.

Es por esto que, el emprendimiento nace con la idea de ofrecer un servicio de calidad y diferenciado del resto de competidores y con base a esto ir abarcando una parte del mercado.

Tomando como base lo anterior, surge la siguiente pregunta:

¿Es factible financieramente la apertura de un restaurante de almuerzos típicos, ubicado en el cantón de Aserrí durante el segundo semestre del 2023?

#### 1.5 Alcances y limitaciones

A continuación, se presentan los alcances y las limitaciones que se presentaron en la creación de este proyecto.

##### 1.5.1 Alcances

El estudio de prefactibilidad financiera realizado en este proyecto que trata de la apertura de un restaurante en la zona de Aserrí centro, se lleva a cabo con base a la guía otorgada por la escuela de administración de empresas del tecnológico de Costa Rica.

Está compuesto por diferentes estudios que se deben realizar y con base a los resultados que se van obteniendo, analizar los pros y contras que esto conlleva y así, poder tomar decisiones importantes en el rumbo del negocio.

##### 1.5.2 Limitaciones

La principal limitación con la que contaba este proyecto fue encontrar un establecimiento que se adecuara con las necesidades que conlleva hacer la

apertura de un restaurante, esto debido al espacio con el que debe cumplir el establecimiento para poder llevar a cabo sus operaciones con normalidad y además por la gran cantidad de negocios ya existentes en este cantón que reducen significativamente las opciones.

## Capítulo II revisión de la literatura

En el siguiente apartado del proyecto, se presentan los antecedentes teóricos investigados que van a servir para comprender de una mejor manera el proyecto en marcha y se incluyen conceptos básicos de administración, así como también conceptos relacionados al estudio de prefactibilidad financiera.

### 2.1 Formulación y evaluación de proyectos

Córdoba (2011) define a los proyectos como propuestas técnicas y financieras que se encargan de resolver problemáticas empresariales o sociales utilizando tecnología y conocimiento, generando así un informe profesional que le permite a los altos mandos conocer la viabilidad y rentabilidad de sus ideas. Es importante destacar que asegurar la rentabilidad se da generalmente en proyectos de inversión privada, ya que estos tienen como fin lucrar a sus beneficiarios. Por otro lado, los proyectos de inversión pública o gubernamental no pueden lucrar con el dinero invertido, estos están dirigidos a mejorar la calidad de vida de una sociedad y aumentar las posibilidades de crecimiento en zonas específicas.

Con base a la evaluación, Sapag et al. (2014) menciona que “estima o simula qué puede pasar en ese periodo: comportamiento de los precios, disponibilidad de insumos, avance tecnológico, evolución de la demanda, evolución y comportamiento de la competencia, cambios en las políticas económicas y otras variables del entorno”.

Un proyecto cuenta con distintas etapas las cuales son: una idea inicial, una preinversión, una inversión, una fase de operaciones e incluso una última fase en la cual se abandona o acepta el proyecto. Es en la primera de estas etapas que entra en juego el tema de la formulación y evaluación de proyectos, proceso que se encarga de determinar si es viable pasar a la siguiente fase que involucra inversión más efectiva de dinero (Rey, 2016).

De igual manera, Sapag et al. (2014) comenta que “la preparación y evaluación de un proyecto es un instrumento de decisión que determina su implementación si se muestra rentable o su abandono si resulta no económicamente rentable” (pág.1)

La importancia de realizar la evaluación de una idea radica en que, la decisión de poner en marcha una empresa, producto o servicio, debe estar basada en el análisis de antecedentes que examinen todos los factores que participan y puedan afectar directa e indirectamente al proyecto (Baca, 2016).

Sapag, 2021 menciona que “En función de la finalidad del estudio, los proyectos se pueden clasificar en tres grupos, de acuerdo con la información que se desee generar:

- La rentabilidad de la inversión, independientemente de dónde provengan los fondos.
- La rentabilidad de los recursos propios invertidos.
- La sustentabilidad o capacidad de responder a los compromisos de pago asumidos en un endeudamiento y de generar los recursos para financiar las inversiones de reposición” (p. 42).

Por otra parte, también menciona que el objetivo del estudio de proyectos es “aportar el máximo de información para ayudar al decisor a identificar todas las opciones y elegir la más conveniente, reconociendo aquellas que podrían afectar al resultado de la inversión y que no son controlables. Esto hace necesario conocer y dimensionar las características del entorno que podrían influir o afectar el comportamiento del proyecto antes de definir su configuración” (p. 44).

Además, menciona que existen 4 etapas a la hora de querer llevar a cabo un proyecto en donde cada parte es fundamental para lograr tomar decisiones importantes en el rumbo del proyecto que se desea llevar a cabo, estas etapas son:

- La generación de la idea
- Los estudios de preinversión
- La implementación del proyecto
- La puesta en marcha y operación

## 2.2 Estudio de prefactibilidad

Un estudio de prefactibilidad permite tener una visión general y realista de los diferentes estudios que se van a llevar a cabo y con base a esta información poder tomar decisiones importantes que permitan definir el rumbo del proyecto en el que se desea estudiar, así como posibles amenazas que se deban corregir. (Oñate et al., 2019) menciona “Se establece con mayor detalle la información del estudio de perfil del proyecto, para así disminuir los riesgos asociados a la decisión, y seleccionar las mejores opciones de inversión. En la etapa de prefactibilidad se comparan enfoques de varios elementos del proyecto y se recomiendan las alternativas más adecuadas” (p. 31).

(Larson & Gray, 2021) Menciona que “Por lo general, el ciclo de vida de un proyecto pasa secuencialmente por cuatro etapas: definición, planeación, ejecución y cierre. El punto de partida comienza en el momento en que se autoriza el proyecto. Los esfuerzos comienzan poco a poco, llegan a un punto máximo y luego caen hasta la entrega del proyecto al cliente” (p. 9).

A continuación, se explican cada una de las 4 etapas mencionadas anteriormente:

- Etapa de definición: se definen las especificaciones del proyecto; se establecen sus objetivos; se integran los equipos; se asignan las principales responsabilidades.
- Etapa de planeación: aumenta el nivel de esfuerzo y se desarrollan planes para determinar qué implicará el proyecto, cuándo se programará, a quién beneficiará, qué nivel de calidad debe mantenerse y cuál será el presupuesto.
- Etapa de ejecución: una gran parte del trabajo del proyecto se realiza tanto en el aspecto físico como en el mental. Se elabora el producto físico. Se utilizan las mediciones de tiempo, costo y especificaciones para efectos de control del proyecto.
- Etapa de cierre: comprende tres actividades: entregar el producto del proyecto al cliente, reestructurar los recursos del proyecto y llevar a cabo una evaluación postproyecto.

### 2.3 Emprendimientos, pequeñas y medianas empresas

Los emprendimientos son pequeñas empresas que se crean gracias a las habilidades y recursos de una o varias personas que buscan aprovechar oportunidades de negocio específicas (Rajadell, 2019). Son motores de gran importancia en el crecimiento de las economías mundiales ya que se encargan de generar empleo y producción en los mercados de sus países, además de que impulsan la creatividad e innovación de las personas que los conforman (Sumba et al., 2020).

Las pequeñas y medianas empresas se definen de manera distinta en cada país, pero generalmente se hace por el número de empleados que tenga. Son organizaciones de personas que se encargan de desarrollar una actividad productiva en la economía interna de un país y no tienen una gran participación en exportaciones (Zambrano, 2018). Muchas de estas Pymes suelen ser familiares, se estima que al menos nueve de cada diez empresas en Latinoamérica son de carácter familiar y que a nivel mundial la economía se mueve de gran manera gracias a emprendimientos y empresas familiares consolidadas que ayudan a mantener esta economía en pie.

En pequeñas y medianas empresas, la evaluación de proyectos es una herramienta muy útil que permite actualizar los procesos productivos, evaluar si se deben mantener o mejorar procesos empresariales que pueden aumentar la competitividad de la empresa. Aun así, se debe tener en cuenta la cantidad de recursos con los cuales cuentan este tipo de empresas para implementar un estudio de este tipo (Muñoz & Soriano, 2023).

### 2.4 Fases del estudio de prefactibilidad

#### 2.4.1 Estudio de mercado

En el estudio de mercado se busca recopilar información con base a las respuestas que las personas otorgan mediante la creación de un cuestionario que permita obtener información relevante como precios, promociones, publicidad, entre otros y así lograr satisfacer las necesidades que van presentando los futuros clientes.

(Ferrel et al, 2018) menciona que el mercado “es un conjunto de compradores y vendedores. Tendemos a pensar en un mercado como un grupo de individuos o instituciones con necesidades similares que pueden satisfacerse con un producto en particular. Los profesionales de la mercadotecnia o los vendedores tienden a usar la palabra “mercado” para describir solamente a los compradores” (p. 8).

(Sapag et al., 2014) menciona que el estudio de mercado “es más que el análisis y la determinación de la oferta y la 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” (p. 30).

También menciona que “El mismo análisis puede realizarse para explicar la política de distribución del producto final. La cantidad y calidad de los canales que se seleccionan afectarán el calendario de desembolsos del proyecto” (p.30).

(Sapag et al, 2014) menciona que 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” (p. 30). Es importante identificar a los consumidores potenciales a los que el proyecto busca llegar puesto que es el perfil del comprador que se busca obtener, se puede realizar un buyer-persona para elaborarlo de una mejor manera.

Además, menciona que, el análisis de la demanda “Cuantifica el volumen de bienes o servicios que el consumidor podría adquirir de la producción del proyecto. La cantidad demandada 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 (p. 31).

Es importante recalcar los aspectos que Sapag menciona, deben estudiarse, los cuales son:

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, así como la disponibilidad y el precio de los insumos, actuales y proyectados.
- e) El mercado externo como contexto de competencia y oportunidades.

Por otra parte, (Ferrel et al, 2018) menciona que los bienes “Los bienes son elementos tangibles que van desde comida enlatada hasta aviones de combate, desde recuerdos deportivos hasta ropa usada. La mercadotecnia de bienes tangibles es, sin duda, una de las actividades comerciales más ampliamente reconocidas en el mundo” (p.11). Y los servicios “son productos intangibles que consisten en actos o acciones dirigidos hacia las personas o sus posesiones. Bancos, hospitales, abogados, compañías de entrega de paquetes, aerolíneas, hoteles, técnicos de reparación, niñeras, amas de llaves, consultores, conductores de taxi, todos ellos ofrecen servicios. Los servicios, a diferencia de otros bienes tangibles, dominan las economías modernas, como la de Estados Unidos” (p. 11).

#### 2.4.2 Estudio técnico

Es importante investigar sobre todas las necesidades con las que cuenta la realización de un proyecto como este, el estudio técnico permite obtener todo lo necesario respecto a inversiones que necesita el proyecto para empezar a operar con normalidad.

(Sapag et al., 2014) menciona “tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área. En particular, con el estudio técnico se determinarán los requerimientos de equipos de fábrica para la operación y el monto de la inversión correspondiente” (p. 32).

Por otra parte, también menciona que Cuando se concluye este estudio, se debe definir la producción que optimice el uso de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio al que se relacione el proyecto y con base a esto se puede obtener la información de las necesidades de capital, mano de obra y

recursos materiales, tanto para empezar a operar, como para las posteriores operaciones del proyecto. (Sapag, 2014).

(Sapag, 2021) Menciona que el proceso productivo “La descripción del proceso productivo será determinante en la definición de una distribución en planta de los equipos que optimicen el uso de los espacios, facilitando la relación movimiento/tiempo de los recursos humanos y materiales” (p.168).

Por otra parte, Sapag, 2021) menciona que “Conocidas la cantidad de equipos y su distribución en planta, se pueden determinar los requerimientos de espacios para su instalación, así como los de los lugares para bodegaje, salas de descanso, comedores, salas de espera, estacionamientos, baños, casetas de vigilancia, entre otros (p. 174). Es importante mencionar que las distribuciones mencionadas anteriormente van con relación a lo que se dedique el proyecto que se busca poner en marcha.

Otro punto importante es el tamaño del proyecto, según (Sapag et al, 2014) “La determinación del tamaño responde a un análisis interrelacionado de una gran cantidad de variables de un proyecto: demanda, disponibilidad de insumos, localización y plan estratégico comercial de desarrollo futuro de la empresa que se creará con el proyecto, entre otras” (p. 135).

También menciona que existen tres tipos de situaciones básicas del tamaño que pueden identificarse:

- “Que la cantidad demandada total sea claramente menor que la capacidad menor de las unidades productoras posibles de instalar” (p. 135)
- “Que la cantidad demandada sea igual a la capacidad mínima que puede instalarse” (p. 135).
- “Que la cantidad demandada sea superior a la mayor capacidad de las unidades productoras posibles de instalar” (p. 135).

Es importante decidir la localización en donde se va a llevar a cabo el proyecto puesto en marcha, (Sapag et al, 2014) menciona “La decisión de localización de un



proyecto es una decisión de largo plazo con repercusiones económicas importantes que deben considerarse con la mayor exactitud posible. Eso exige que el análisis de este aspecto se realice de manera integrada con las restantes variables del proyecto: demanda, transporte, competencia, etcétera” (p. 151).

Este estudio, no se basa solamente en evaluar factores tecnológicos. El objetivo principal es más general que la ubicación por si misma, se debe elegir la que permita obtener mayores ganancias entre las alternativas con las que se cuenta y se considera que son factibles para el proyecto, sin embargo, dicho problema no es meramente económico, también se deben tomar en cuenta factores como el legal, técnico, tributario, social, etc. (Sapag et al, 2014)

#### 2.4.3 Estudio organizacional

El estudio organizacional permite obtener información relevante sobre las personas que van a formar parte del emprendimiento que se desea incursionar, es decir toda la estructura organizacional que se debe llevar a cabo.

(Sapag et al., 2014) menciona “se encarga de los factores propios de la actividad ejecutiva de la administración del proyecto: organización, procedimientos administrativos y normativas legales asociadas. Para cada proyecto y estrategia particular es posible definir la estructura organizativa que mejor 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 lo tanto, estimar con mayor precisión los costos indirectos de la mano de obra” (p. 33).

Como en los demás estudios que conforman un proyecto de prefactibilidad, se debe simular el proyecto que se desea llevar a cabo, para esto, se debe definir a detalle todo lo que sea necesario respecto a los procedimientos administrativos que se deseen implementar. (Sapag, 2014).

Otro punto importante es la organización, (Munch, 2018) menciona que “Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones, sistemas y métodos, mediante la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo

que permitan una óptima coordinación, innovación y cultura organizacional” (p. 5). Todo lo mencionado anteriormente por el autor, influye en la administración.

En toda organización se debe establecer un organigrama que permita identificar esta estructura de la empresa, (Munch, 2018) menciona que “Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad” (p. 105). Permite observar la jerarquía que se encuentra presente en la organización, así como también otorgar labores según el puesto que tiene cada colaborador en la empresa.

(Munch, 2018) menciona que, todo organigrama debe contener:

A) Identificación:

- Nombre de la empresa o institución y/o unidad administrativa de la cual se trate.
- Tipo de organigrama (general, específico, estructural funcional).
- Responsable de la elaboración (área responsable).
- Fecha de elaboración, actualización y de autorización.
- Firmas de los titulares y del área que lo elaboró.

B) Vigencia: “Para conservar su validez técnica deben mantenerse actualizados. Es recomendable que se anote el nombre y la fecha de autorización” (p. 108).

C) Gráfica de organización: Se refiere al diagrama u organigrama en sí (p. 108).

#### 2.4.4 Estudio legal

El estudio legal, permite analizar todos los permisos en términos legales que los emprendimientos necesitan a la hora de incursionar en este mercado y así, poder funcionar de una manera correcta sin romper ninguna ley que pueda traer consecuencias negativas al negocio.

(Sapag et al., 2014) menciona “Tan importante como los aspectos anteriores es el estudio legal, pues las relaciones internas, con proveedores, arrendatarios y

trabajadores, así como las relaciones externas, con la institucionalidad, organismos fiscalizadores, etcétera, están administradas por un contrato, o bien, por un marco regulatorio que genera costos al proyecto, por lo que influye sobre la cuantificación de sus desembolsos. 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” (pp. 33-34)

Uno de los aspectos legales que mayor afecta los diferentes proyectos es con respecto a tributación, comúnmente hay disposiciones establecidas que afectan de distinta manera a los proyectos existentes, esto dependiendo del producto o bien que produzcan y la manera de resolver estos problemas es mediante permisos y patentes que se deben solicitar con la entidad correspondiente. (Sapag, 2014).

#### 2.4.5 Estudio ambiental

El estudio ambiental permite obtener información importante para poder llevar a cabo el emprendimiento sin quebrantar ninguna ley ambiental como el trato de residuos, aguas, entre otros.

(Sapag et al., 2014) menciona que “La importancia ambiental es cada vez más relevante en la implementación de un proyecto, tanto es así que hoy se habla del concepto de triple bottom line o triple última línea, que consiste en la rentabilidad económica, social y ambiental” (p. 35).

Por otra parte, (Sapag et al., 2014) menciona que “Un enfoque de la gestión ambiental y de la responsabilidad social empresarial (RSE) sugiere introducir en la evaluación de proyectos las normas ISO 14000, las cuales consisten en una serie de procedimientos asociados para dar un estándar internacional de gestión ambiental, con el propósito de lograr un equilibrio entre la rentabilidad de un proyecto y la reducción de sus impactos en el ambiente, relacionado lo anterior con los menores costos futuros de una eventual reparación de los daños causados sobre el medio ambiente. Estos procedimientos se diferencian de las normas ISO 9000,

que solo 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” (p. 35).

#### 2.4.6 Estudio financiero

El estudio financiero permite tomar decisiones trascendentales para el rumbo de un emprendimiento, puesto que es el estudio que ofrece resultados respecto a si el emprendimiento va a ser factible financieramente o si por el contrario no se debe llevar a cabo.

(Sapag et al., 2014) menciona “ordena y sistematiza la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elabora los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y estudia los antecedentes para determinar su rentabilidad. Las inversiones del proyecto pueden clasificarse, según corresponda, en terrenos, obras físicas, equipamiento de fábrica y oficinas, capital de trabajo, puesta en marcha y otros. Puesto que durante la vida de operación del proyecto puede ser necesario incurrir en inversiones para ampliaciones de las edificaciones, reposición del equipamiento o adiciones de capital de trabajo” (p. 34).

Por otra parte, también menciona que “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, el valor de desecho o la tasa de descuento del proyecto” (p.34)

(Sapag, 2021) menciona que los costos relevantes “Cuando el evaluador formula un proyecto, permanentemente debe decidir cuál opción es la más conveniente para llevar a cabo un proyecto. Por ejemplo, si comprar una tecnología barata con baja vida útil u otra más cara que dura más o si hace internamente o subcontrata el mantenimiento de las máquinas (p. 232)

También menciona que las inversiones “La inversión en capital de operación corresponde a los recursos que se requerirán para mantener la operación del proyecto en condiciones normales. Además de los activos fijos, el proyecto demandará recursos para financiar los costos operacionales desde que se generan los primeros desembolsos en la adquisición de insumos, hasta que son transformados en un producto terminado, vendido y efectuada la cobranza” (p. 247).

Por otra parte, (Sapag et al, 2014) menciona que el flujo de caja “Es la información básica para realizar la proyección del flujo de caja la proporcionan los estudios de mercado, técnico, organizacional y financiero” (p. 225). Se obtiene un indicador que permite analizar el desempeño que va a tener el proyecto.

Sapag, 2021 menciona que existen algunos indicadores de rentabilidad “. Los métodos más comunes para su cálculo corresponden al Valor actual neto (VAN), el Valor actual de costos (VAC) la Tasa interna de retorno (TIR), el Periodo de recuperación de la inversión (PRI), el Flujo anual equivalente (FAE), la relación Beneficio-costo (B/C) y la relación Costo-efectividad (CE) (p. 456)

#### 2.4.7 Estudio de riesgo

(Sapag et al, 2014) Menciona que el riesgo es la “variabilidad que tienen cada punto del flujo de caja de efectivo respecto de los estimados en caso base. Entre más grande sea esa variabilidad, mayor será el riesgo que tenga el proyecto. Con lo cual el riesgo se da en la variabilidad de los rendimientos que da el proyecto, puesto que se calculan sobre la proyección de los flujos de caja” (p. 229).

Por otra parte, también menciona que “el riesgo define una situación donde el comportamiento de un resultado está sujeto a un conjunto de resultados posibles, cada uno de los cuales con una probabilidad asignada. La incertidumbre caracteriza a una situación en la que los posibles resultados de una estrategia no son conocidos y, en consecuencia, sus probabilidades de ocurrencia no son cuantificables” (p. 229). Es decir, se pueden editar distintas variables en los flujos de efectivo que permitan observar distintas variaciones que pueden llegar a afectar o favorecer el

proyecto en marcha, es importante mencionar que estas variaciones son totalmente externas y pueden suceder de un momento a otro.

### Capítulo III Marco metodológico

A continuación, se explica la metodología aplicada en la investigación la cual, ayuda a cumplir los objetivos del proyecto, se describe el enfoque de la investigación, el diseño de la investigación, la unidad de análisis, población y muestra, las variables de la investigación y por último la estrategia de análisis de los datos recopilados.

#### 3.1 Enfoque de investigación

Este proyecto se elaboró mediante el enfoque Mixto. Según (Hernández & Mendoza, 2018). El enfoque Mixto:

“Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada” (p. 10)

Los datos cualitativos en un estudio de prefactibilidad financiera vienen principalmente de los estudios legales, ambientales, información organizacional que el negocio pueda llegar a necesitar, es decir, datos que no son numéricos. Por otra parte, se estudian datos cuantitativos, es decir, datos numéricos, esto con las estimaciones de los posibles ingresos y costos que permiten analizar las razones financieras que a su vez ayudan a tomar decisiones que evidencien si el proyecto es viable financieramente hablando

Se deben estudiar los distintos requerimientos legales y administrativos que sean necesarios para llevar a cabo este proyecto, se deben documentar y también analizar estos datos obtenidos. Por otra parte, se deben proyectar y calcular los costos que conlleva la realización del proyecto, clientes potenciales, entre otros. Y con base a todo esto, construir el flujo de efectivo e ir comparándolo con los indicadores financieros que posee este tipo de proyecto.

### 3.2 Diseño de la investigación

Con base a lo que (Hernández & Mendoza, 2018) menciona el diseño de esta investigación es no experimental porque en los escenarios en los que se estudian las variables ya existen y no son preparados, por lo que no se manipulan, solamente se observan y se analizan.

Sobre el alcance es exploratorio y descriptivo ya que el estudio se realiza por primera vez y además se describen los resultados. (Hernández et al, 2018) menciona “en la historia de las ciencias y profesiones diversos estudios se han iniciado como exploratorios y llegaron a un plano explicativo (p. 113). Por otra parte, menciona que los estudios exploratorios “se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes (p. 106). Además, los estudios descriptivos “pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (p. 108). Es por esto por lo que este proyecto contiene dichas características, son proyectos que se realizan por primera vez con el fin de identificar si un proyecto resulta ser rentable y se realiza o si por el contrario no es viable financieramente hablando y solamente se debe invertir en la realización del estudio y así evitar hacer inversiones en vano que no rindan frutos a mediano o corto plazo.

### 3.3 Fuentes de información

Para el siguiente estudio de prefactibilidad financiera se utilizan dos fuentes de información las cuales son:

- Fuentes primarias: Se llevó a cabo la elaboración de una encuesta hacia los posibles consumidores con el fin de obtener datos realistas sobre sus gustos, preferencias, entre otros. Menciona que los datos primarios “se recopilan directamente de fuentes de primera mano para abordar el problema de investigación actual” (p. 40).
- Fuentes secundarias: menciona “Las fuentes de dichos datos secundarios incluyen los datos almacenados de una empresa, bibliotecas y

universidades públicas, sitios web o datos comerciales comprados a empresas especializadas en suministrar información secundaria” (p. 40).

Con base a lo mencionado anteriormente, se investigó en fuentes bibliográficas como libros, páginas web, trabajos finales de graduación que se relacionen al trabajo que se realiza.

### 3.4 Unidad de análisis, población y muestra

#### 3.4.1 Unidad de análisis

A continuación, se redacta la unidad de análisis que va a formar parte de la investigación que se lleva a cabo, con el fin de limitar los posibles clientes.

(Hernández et al, 2018) menciona “Aquí el interés se centra sobre “qué” o “quiénes” se recolectarán los datos (personas u otros seres vivos, objetos, sucesos, colectividades de estudio), lo cual depende del planteamiento del problema, los alcances de la investigación, las hipótesis formuladas y el diseño de investigación” (p.197)

Una persona consumidora de alimentos típicos en el cantón de Aserrí durante el segundo semestre del 2023.

#### 3.4.2 población

A continuación, se busca delimitar la población meta a la que se desea atacar, esto con el fin de tener clara dicha población a la que se busca obtener como clientes.

(Hernández et al 2014) menciona que la muestra “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174).

Residentes del cantón de Aserrí que consuman habitualmente alimentos fuera de su hogar para el segundo semestre del 2023.

#### 3.4.3 muestra

(Hernández & Mendoza, 2018) menciona que las muestras no probabilísticas “suponen un procedimiento de selección orientado por las características y contexto de la investigación más que por un criterio estadístico de generalización” (p. 215). Con base a lo anterior, la muestra utilizada para este proyecto va a ser el muestreo



no probabilístico a conveniencia del investigador para llevar a cabo este estudio, se utilizará como base 100 personas que van a conformar la muestra y permitirá realizar un análisis exhaustivo de las respuestas que se obtengan para tomar decisiones importantes en la realización de este proyecto.

### 3.5 Variables de la investigación

A continuación, se presentan las variables de estudio que se van a incorporar y que son importantes en la realización del proyecto.

1. Tabla 1  
Variables de estudio

Nombre	Definición	
de la	Definición Conceptual	Operacional
variable		
Demanda	(Sapag, 2021) menciona “La búsqueda de satisfactores que realizan los clientes, aunque sujeta a diversas restricciones se conoce como demanda del mercado” (p. 69)	Es la fuerza de adquisición de un producto o un servicio, por parte del mercado.
Oferta	(Sapag, 2021) menciona “Los bienes y servicios que los productores libremente desean ofertar para responder a esta demanda se denomina oferta del mercado” (p. 69)	Son aquellos productos y servicios que el negocio pone a disposición del mercado, a cambio de un precio.

(Sapag, 2021) menciona “El VAN es el método más conocido, mejor y más generalmente aceptado por los evaluadores de proyectos. Mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada "o exigida" y después de recuperar toda la inversión. Para ello, calcula el equivalente a su valor inicial de todos los flujos futuros de caja y resta la inversión que ya está expresada como un valor inicial al estar en el momento 0” (p. 457).

Es un indicador financiero, el cual sirve para determinar la viabilidad del proyecto.

**Valor actual neto**

(Sapag, 2021) menciona “Su definición es que corresponde a la tasa que iguala los valores negativos del flujo de caja, expresados en su equivalente actual, con los positivos también actualizados. Esta tasa coincide con la rentabilidad solo en un caso: cuando el valor de la columna 0 es negativa y el flujo futuro, cuando pasa a positivo, no vuelve a tener otro periodo con signo negativo. Es decir, solo puede tener un cambio de signo” (p. 467).

Es un indicador financiero, el cual sirve para determinar la rentabilidad del proyecto.

**Tasa interna de retorno**

---

### 3.6 Estrategia de análisis de los datos

Conforme se vayan recolectando los datos para este proyecto, se van a ir digitando y analizando en Microsoft Excel para la respectiva creación de gráficos y tablas, esto con el fin de lograr interpretar los datos de la mejor manera posible y con base a esto, lograr tomar decisiones importantes que pueden ir marcando el rumbo del proyecto ya que un buen análisis de los datos obtenidos es importante porque permite interpretar datos de una manera más sencilla.

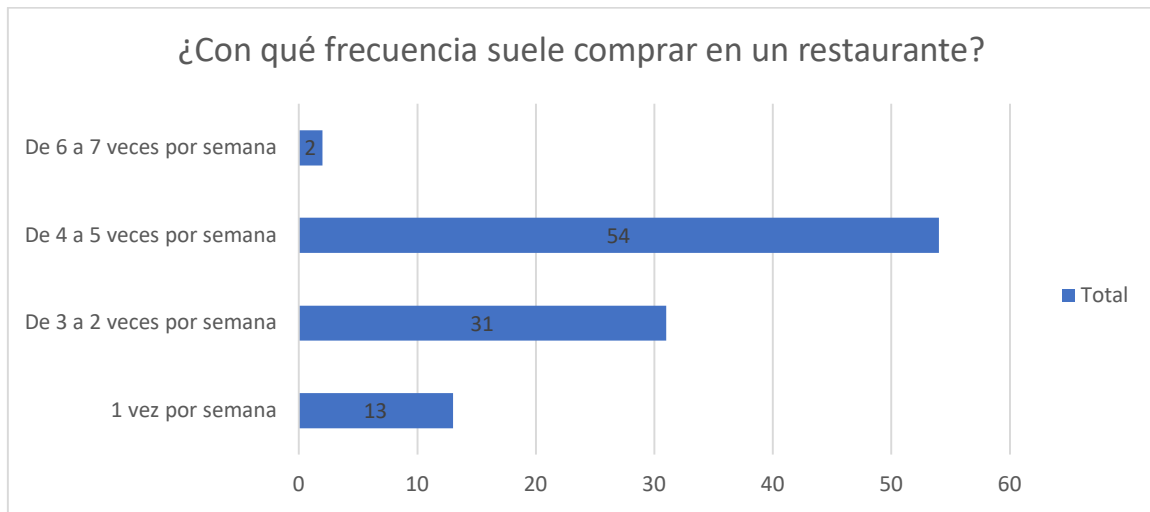
## Capítulo 4. Análisis de resultados

En este capítulo se muestran los resultados alcanzados con base a las diferentes herramientas de recolección de datos, con los cuales se va a plantear cada uno de los estudios necesarios en la propuesta de prefactibilidad financiera de la apertura del restaurante.

### 4.1 Estudio de mercado

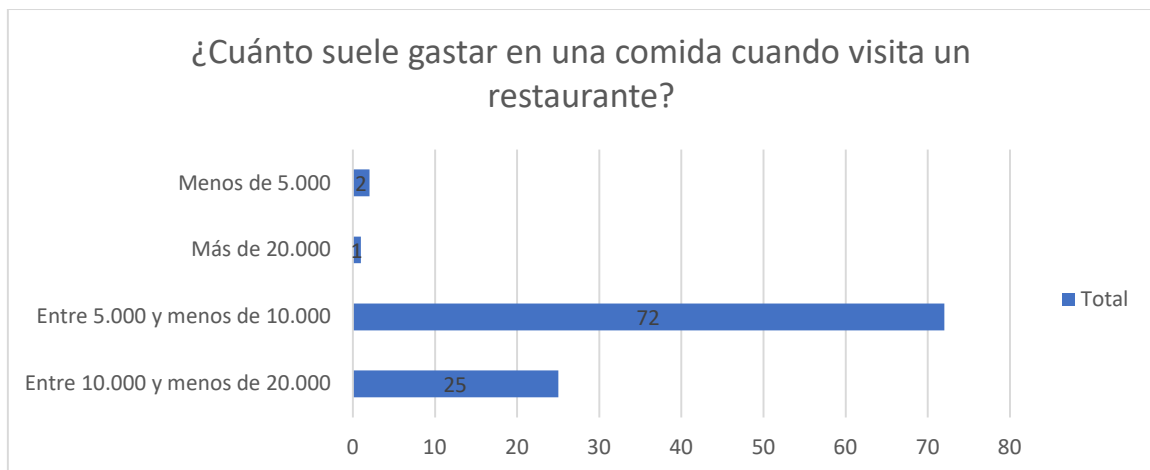
En este apartado se muestra el análisis y la interpretación de los resultados de la encuesta aplicada a las personas que residen en el cantón de Aserrí y sus alrededores. Se utilizó el muestreo por conveniencia compartiendo el enlace del cuestionario mediante redes sociales Facebook y WhatsApp, para obtener un total de 100 respuestas.

Figura 1. Frecuencia de compra en restaurante



En la figura anterior, se consulta respecto a la frecuencia con la que las personas compran comida en un restaurante a la semana. Se observa que un 54% de los encuestados compra comida de 3 a 4 veces por semana. Mientras que solamente un 2% de los encuestados realiza compras en restaurante de 6 a 7 veces por semana. Es importante porque si se logra ganar esos clientes que consumen a diario se obtendría un cliente de todos los días.

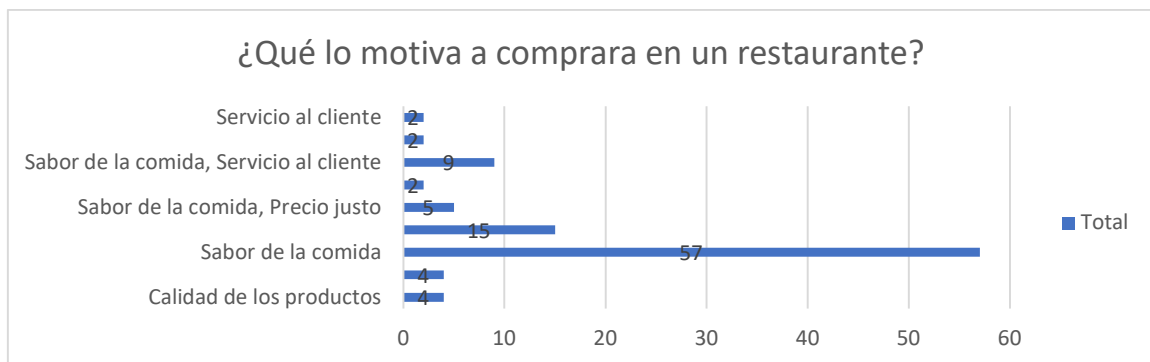
Figura 2. Dinero que gasta en restaurante



En la figura anterior, se consulta sobre el monto que los encuestados suelen gastar cuando visitan un restaurante, en este caso, el 72% de los encuestados mencionan

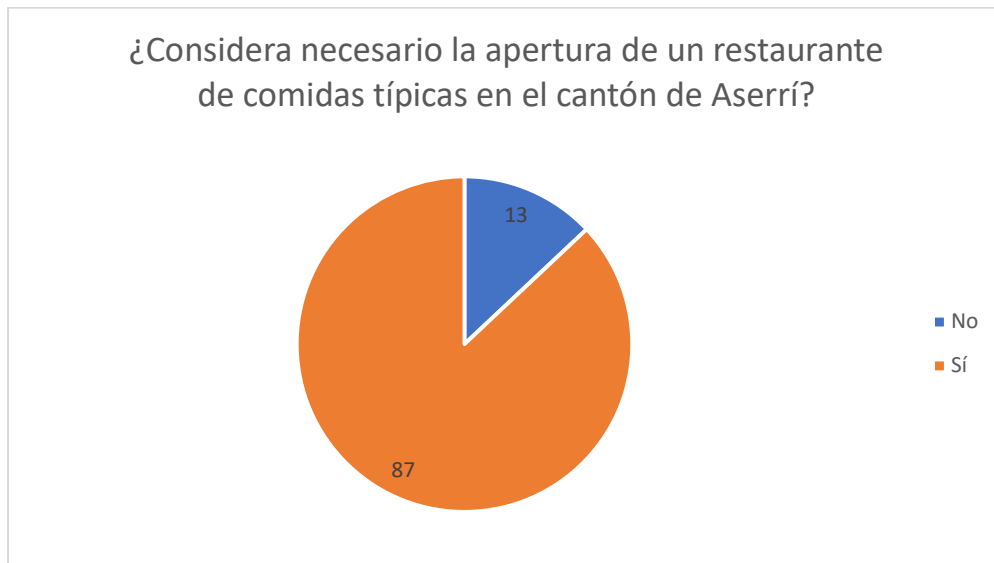
que gastan entre 5000 y 10000 colones. Mientras que solamente un 1% gasta más de 20000 colones.

Figura 3. Motivación para comprar



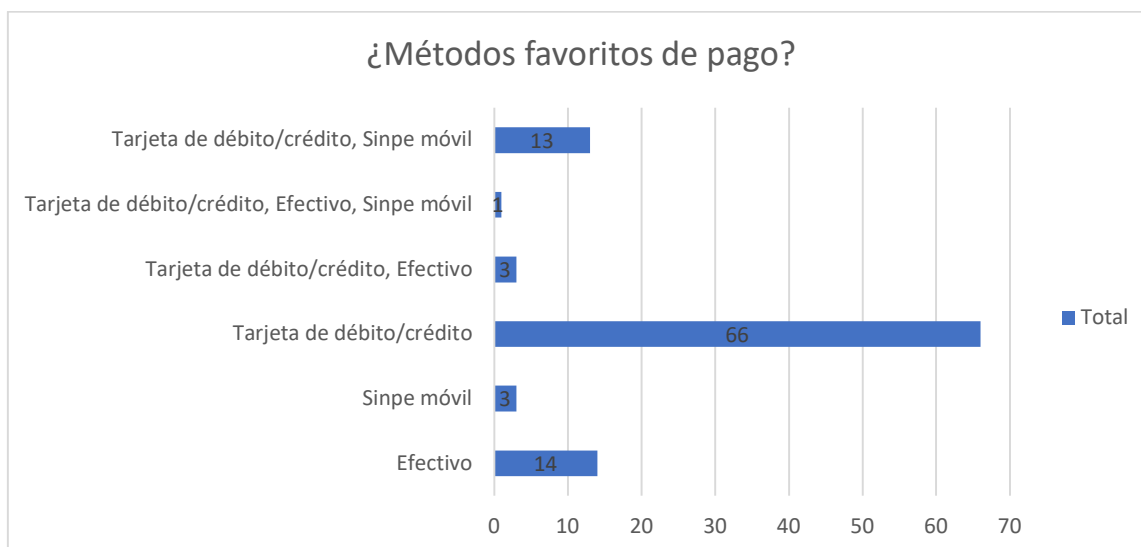
En la figura anterior, se consulta sobre lo que motiva a los encuestados a realizar compras en un restaurante. El 57% de los encuestados menciona que el sabor de la comida es lo que más los motiva a realizar sus compras. Es importante como restaurante cumplir con todos los aspectos, pero con base a este estudio de mercado se observa lo principal que los clientes esperan cuando realizan sus compras.

Figura 4. Necesidad de apertura de restaurante



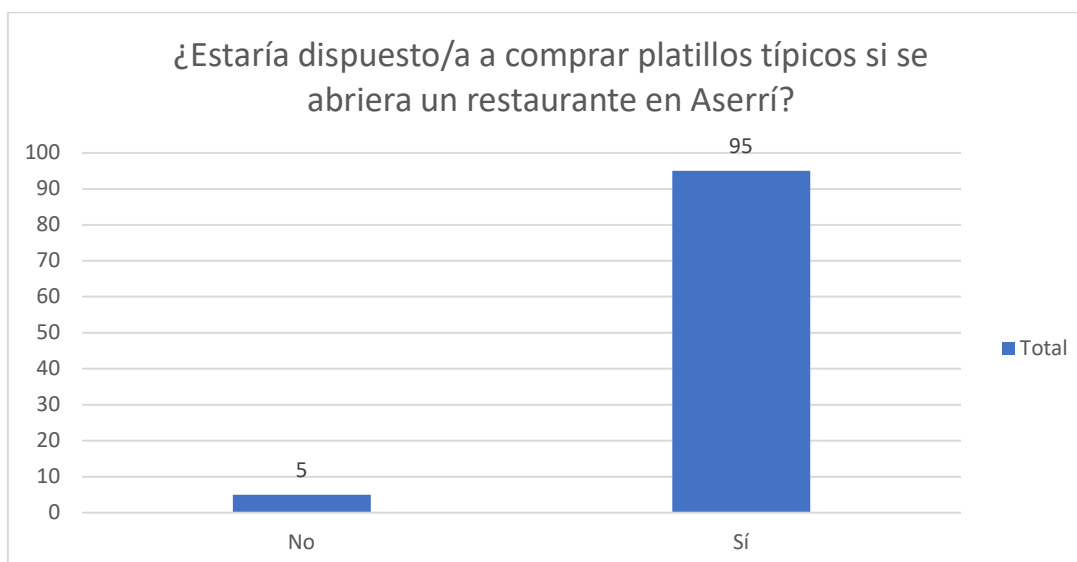
En la figura anterior, se consulta respecto a si los encuestados piensan que es necesario la apertura de un restaurante de comidas típicas en el cantón de Aserrí. El 87% de los encuestados menciona que sí es importante la apertura de dicho restaurante mientras que solamente un 13% menciona que no.

Figura 5. Métodos de pago



En la figura anterior se consulta respecto a los métodos de pago favoritos de los encuestados. Un 66% de los encuestados prefiere realizar sus pagos por medio de tarjeta de crédito/débito. Por lo que es importante contar con todos los métodos de pago posibles.

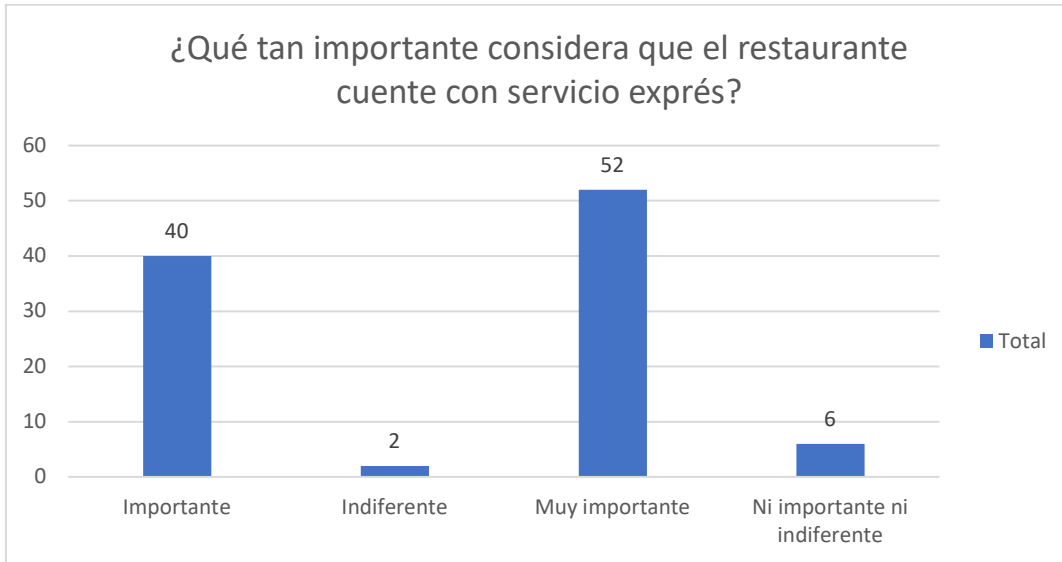
Figura 6. Disposición a comprar



En la figura anterior, se consulta respecto a que si los encuestados estarían dispuestos a comprar platillos típicos en una posible apertura en el cantón de Aserrí.

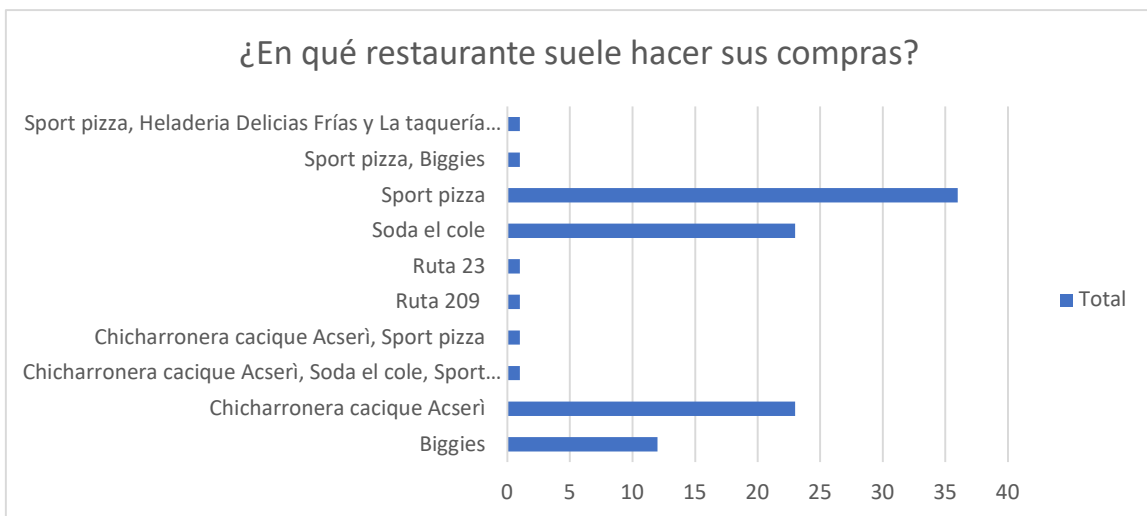
El 95% de los encuestados menciona que estarían dispuestos a comprar, mientras que solamente el 5% no estaría dispuesto.

Figura 7. Importancia del servicio exprés



En la figura anterior, se consulta respecto a la importancia de que el restaurante cuente servicio exprés. El 52% de los encuestados menciona que es muy importante que el restaurante cuente con servicio exprés mientras que solo el 2% menciona que es indiferente.

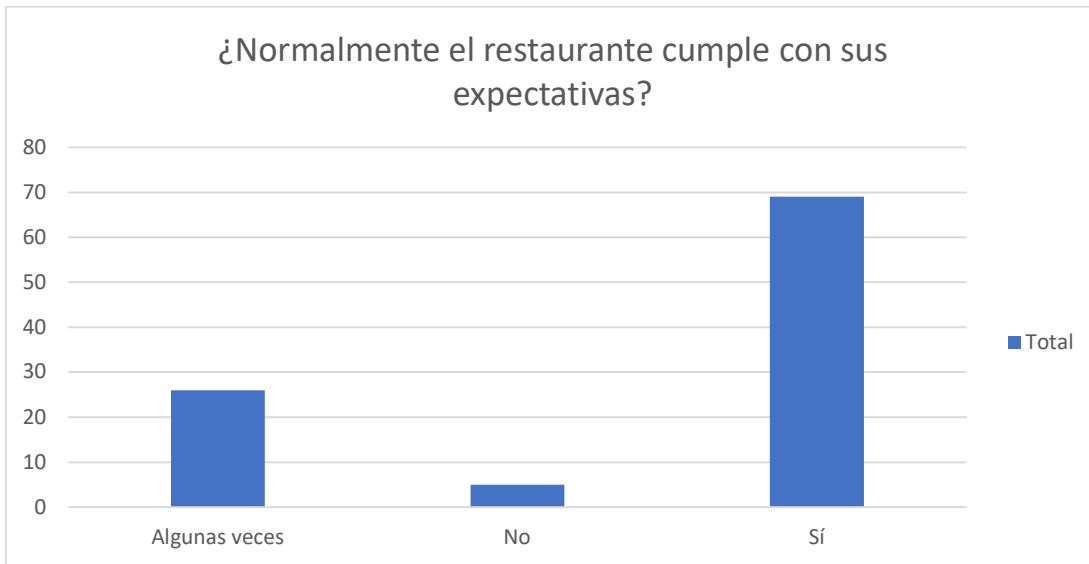
Figura 8. Restaurantes habituales de compra





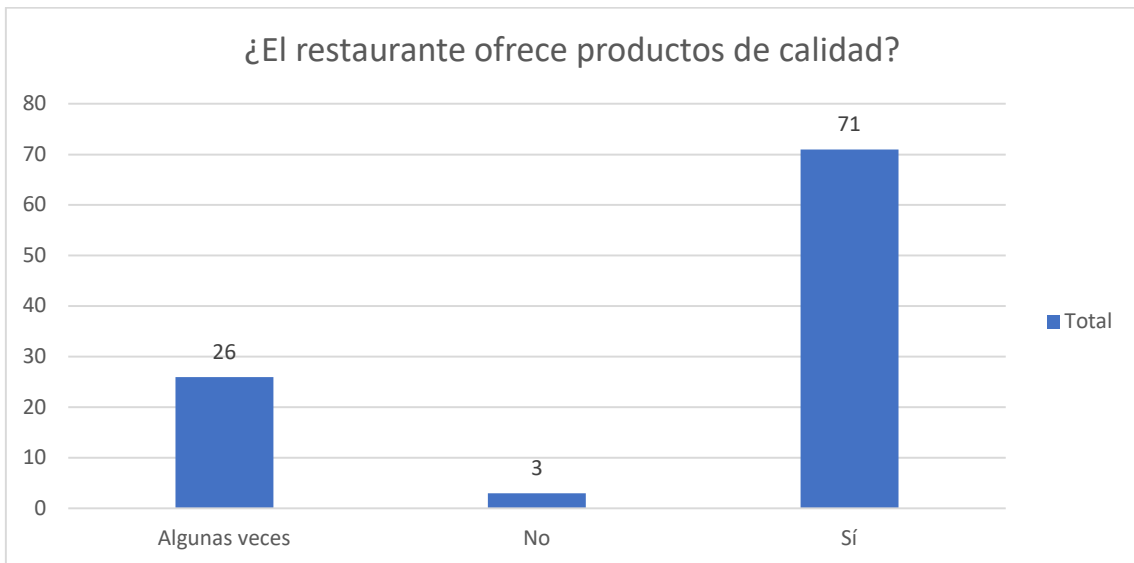
En la figura anterior, se consulta respecto a los restaurantes en los que normalmente los encuestados suelen hacer sus compras. El 36% de los encuestados menciona que realiza sus compras en Sport pizza.

Figura 9. Expectativas de los restaurantes



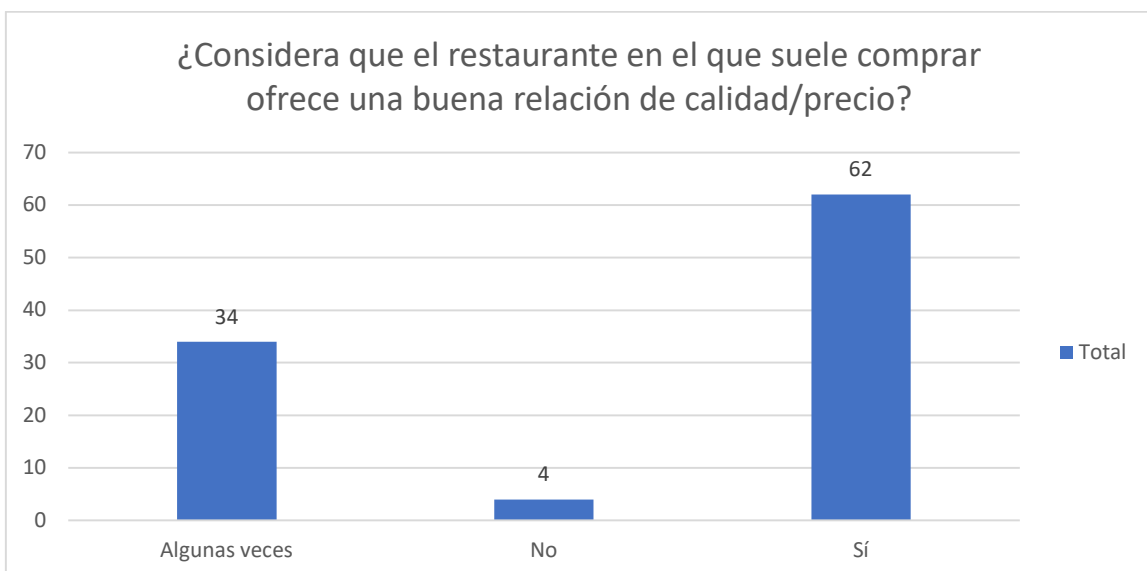
En la figura anterior, se consulta respecto a que, si los restaurantes en los que habitualmente los encuestados realizan sus compras, cumplen con las expectativas. El 69% de los encuestados menciona que sí cumple con sus expectativas, un 25% menciona que algunas veces y un 5% menciona que no.

Figura 10. Calidad de los productos en los restaurantes



En la figura anterior, se consulta respecto a que, si los restaurantes en los que habitualmente los encuestados realizan sus compras, ofrecen buena calidad en el producto. El 71% de los encuestados menciona que sí, el 26% menciona que algunas veces y solamente un 3% menciona que no.

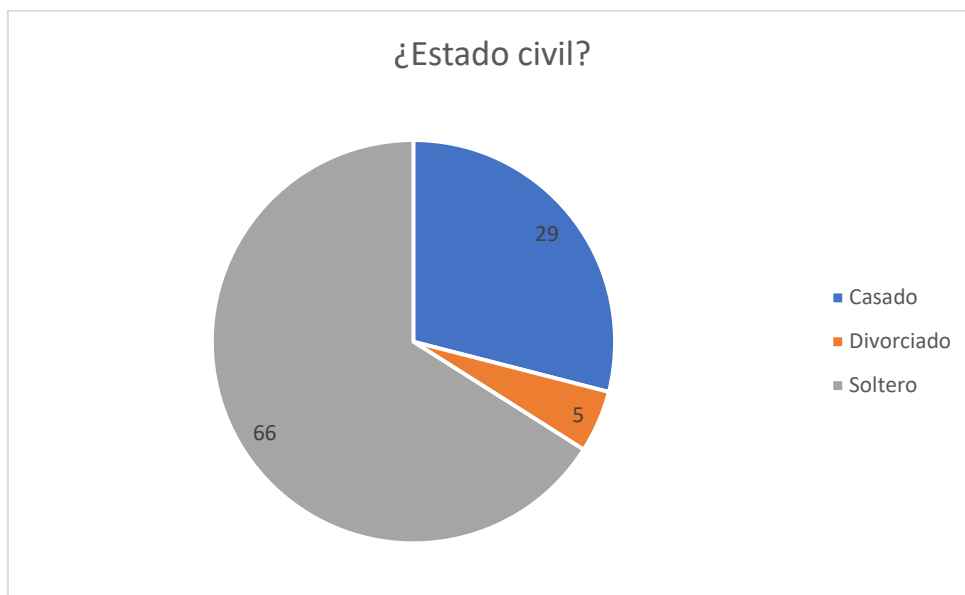
Figura 11. Relación calidad/precio en los restaurantes



En la figura anterior, se consulta respecto a que, si los restaurantes en los que los encuestados suelen realizar sus compras, ofrecen una buena relación entre el

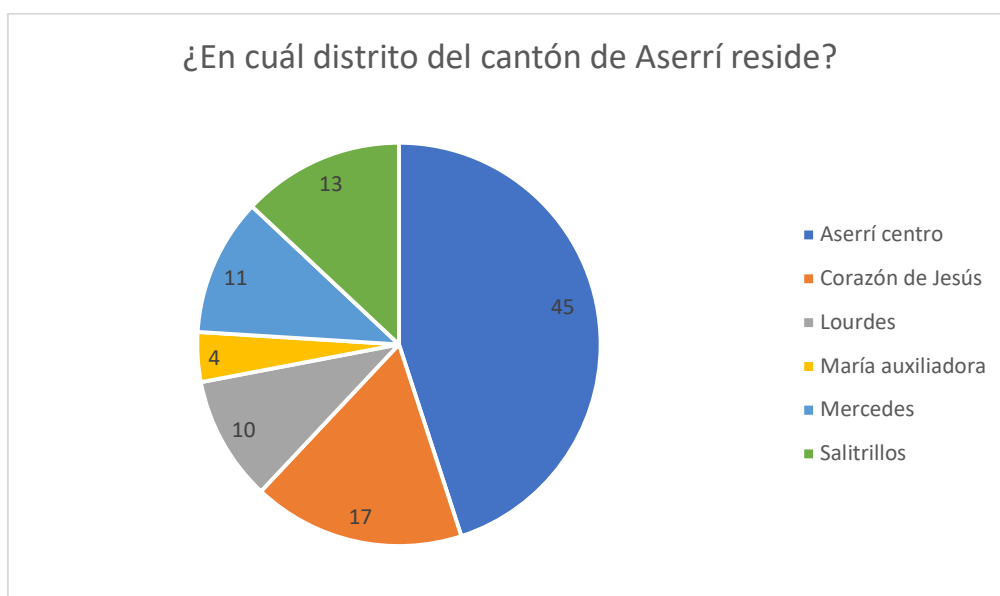
producto y el precio. El 62% de los encuestados menciona que sí, el 34% que algunas veces y un 4% menciona que no.

Figura 12. Estado civil



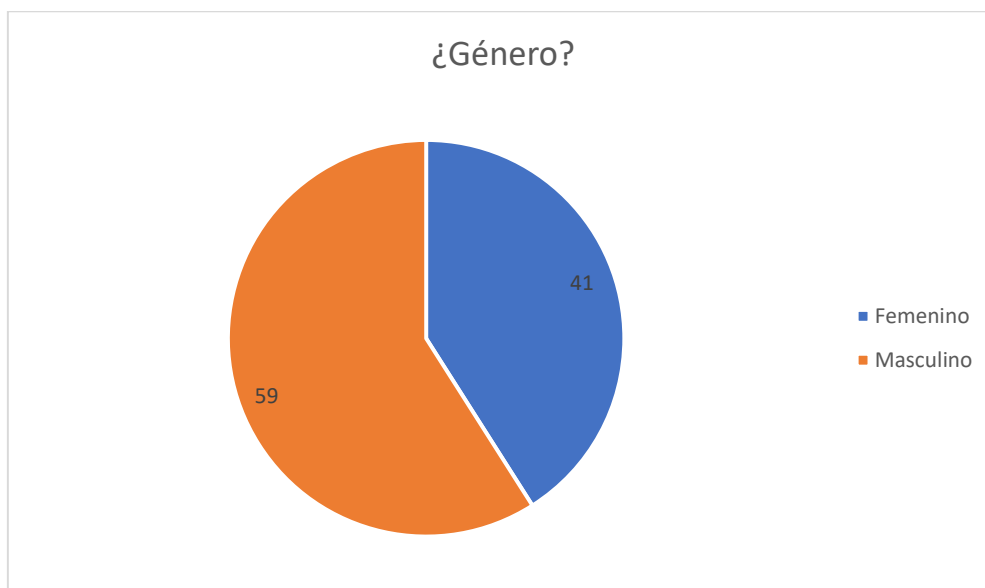
En la figura anterior, se consulta respecto a estado civil que tienen los encuestados. El 66% de los encuestados se encuentra soltero, el 29% casado y un 5% divorciado.

Figura 13. Distrito en el que habita



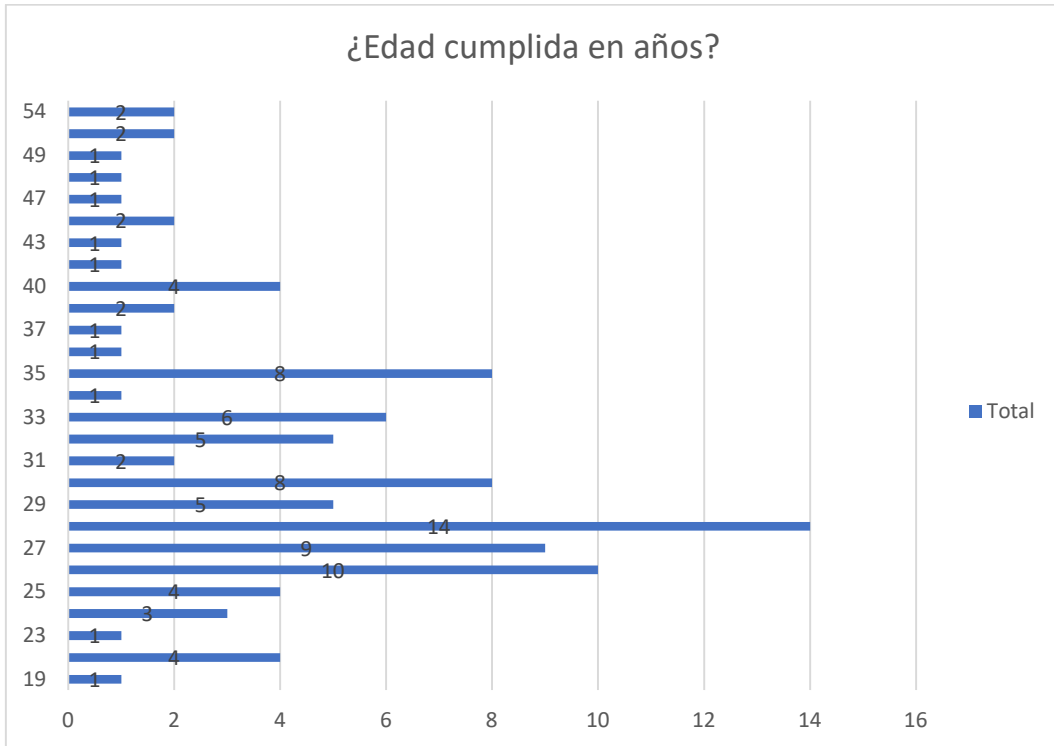
En la figura anterior, se consulta respecto al distrito en el que habitan los encuestados. Se observa que un 45% de los encuestados viven en el distrito central de Aserrí, Aserrí centro. Siendo el cantón con más presencia en este estudio de mercado.

Figura 14. Género



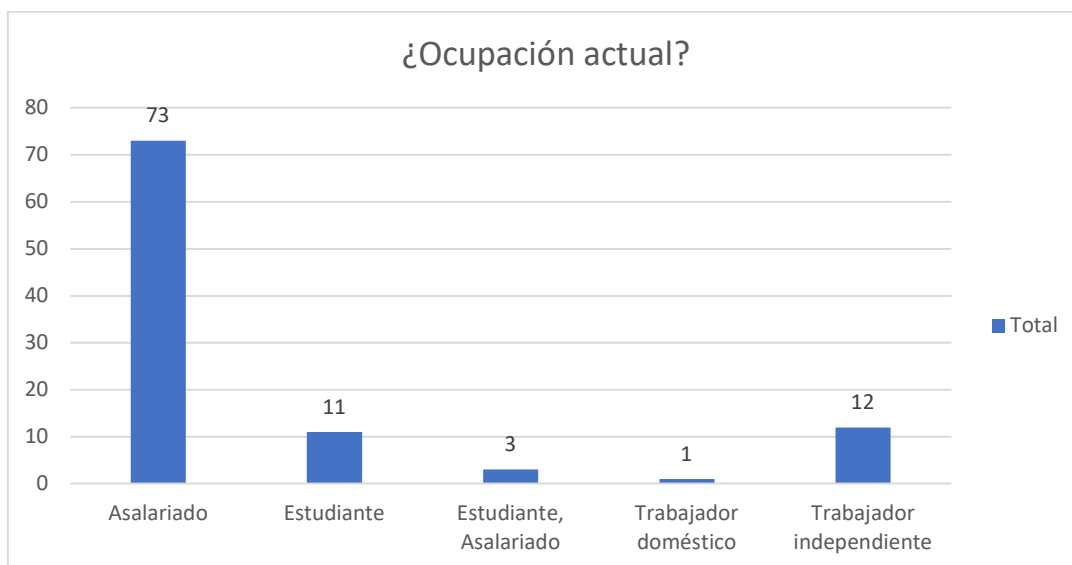
En la figura anterior, se consulta respecto al género que tienen los encuestados. Un 59% de los encuestados son masculinos y un 41% de los encuestados son femeninas.

Figura 15. Edad



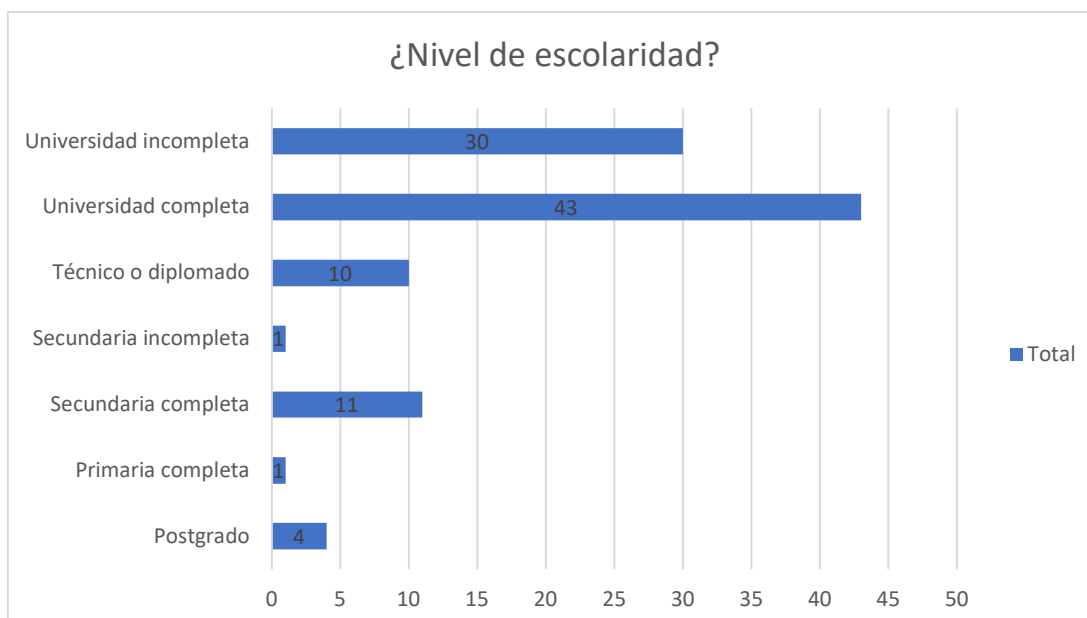
En la figura anterior, se consultó respecto a la edad cumplida en años de los encuestados. Un 14% de los encuestados mencionó que tiene 28 años. Por otra parte, el rango de edades fue de 19 a 54 años.

Figura 16. Ocupación



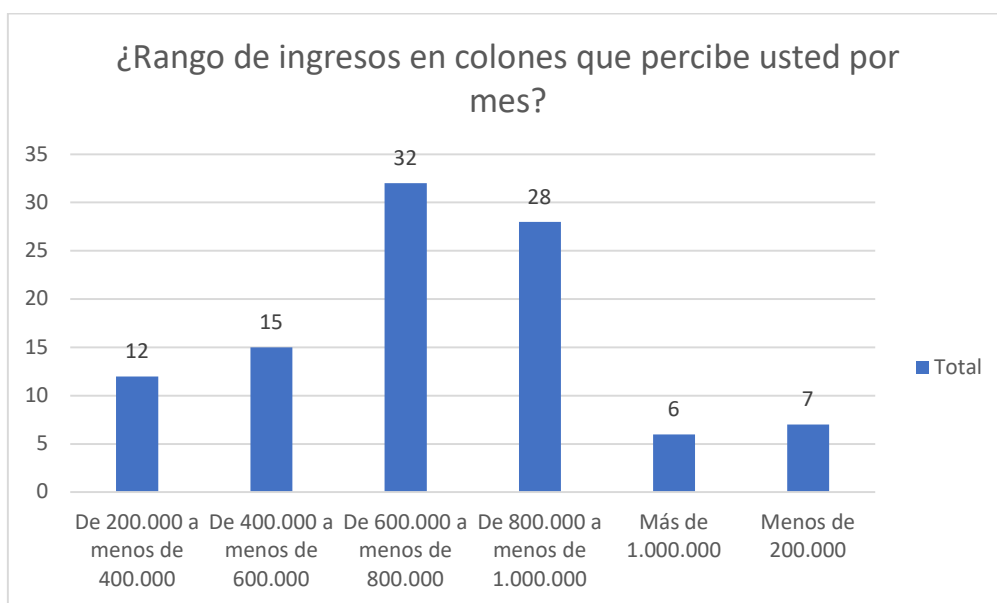
En la figura anterior, se consultó respecto a la ocupación actual que tiene los encuestados. El 73% de los encuestados son asalariados. Mientras que solamente un 11% no percibe salario puesto que solamente se dedica a estudiar.

Figura 17. Nivel de escolaridad



En la figura anterior, se consultó respecto al nivel de escolaridad con el que cuentan los encuestados. Un 43% de los encuestados tiene su carrera universitaria completa.

Figura 18. Ingresos en colones mensuales



En la figura anterior, se consultó respecto al rango de ingresos mensuales que perciben los encuestados. El 32% de los encuestados percibe entre 600000 y 800000 colones. Siendo el rango de salario que más tienen las personas encuestadas.

#### 4.1.1 Estrategia de comercialización

##### Buyer persona

Para obtener el perfil del cliente, se realizó un buyer persona que permita tener de una manera más clara la visión del cliente al que se le desea vender el producto.

- Elon Martínez
- 26 años
- Encargado de mercadeo
- Licenciado en administración de empresas con énfasis en mercadeo

##### Descripción

Elon se graduó de bachillerato en administración de empresas hace 4 años en el año 2019. Hace un año obtuvo su licenciatura en mercadeo. En este momento es el encargado del área de mercadeo de una empresa multinacional. Cuenta con un gran gusto por la buena comida sin querer comer siempre comida rápida puesto que tiene un puesto que le demanda mucho tiempo y pasa muy sedentario por lo que busca una opción en donde no tenga que cocinar per que tampoco esté comiendo comida frita todos los días.

### **Motivación**

Elon busca la manera de poder comer de una manera rica como está acostumbrado a hacerlo, sin dejar de lado una comida que sea saludable y le permita mantenerse en un peso saludable ya que su trabajo demanda mucho tiempo y estrés y no tiene mucho tiempo para ejercitarse.

### **Necesidades**

Elon busca una opción para comprar comida preparada, a un precio más accesible, que aporte ingredientes frescos, de buena calidad y que en su mayoría sean saludables y así solventar esta necesidad fisiológica y de paso ahorrarse un poco de dinero puesto que ha estado gastando mucho en apps de comidas rápidas.

#### **4.1.2 Producto**

El producto que se realiza en este proyecto son alimentos, específicamente, platillos típicos que son muy famosos en nuestro país pero que en este cantón no hay tanta variedad y dichos productos se encuentran dirigidos al consumidor final. La empresa se va a encargar de producir y vender los platillos producidos. La mayoría de los consumidores van a ser personas que no cuenten con suficiente tiempo para preparar sus alimentos en su vida cotidiana y quieran buscar una opción típica y evitar mantenerse comiendo solamente comida rápida.

#### **4.1.3 Productos sustitutos**

Al tratarse de la industria alimentaria, básicamente cualquier otro alimento que esté disponible en el mercado, cuenta como productos sustitutos, pero, entre los más



fuertes se encuentran las cadenas de comidas rápidas que tienen gran parte del mercado como lo son; McDonald's, KFC, Subway, Pizza hut, Taco bell, entre otros.

Por otra parte, todos los demás restaurantes que se encuentran en el cantón tienen la capacidad de atraer a los clientes, pero en este caso, se busca resurgir y obtener los clientes con los que ya se contaba en algún momento y dichos clientes saben la calidad de los productos que se ofrecía en su momento por lo que se puede optar por una ventaja competitiva.

#### 4.1.4 Productos complementarios

Para este tipo de productos se pueden encontrar gran variedad de productos complementarios, pero, especialmente se encuentran los refrescos que siempre van acompañados de los alimentos, es por esto que se pueden buscar alianzas con empresas como FIFCO para obtener este tipo de bebidas a un precio accesible y así lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

#### 4.1.5 Precios

En la tabla 2 se observan los precios similares a los que en su momento existieron tomando en cuenta los costos directos e indirectos que existen. Es importante mencionar que dichos precios fueron otorgados por el emprendedor.

### 2. Tabla 2

Precios de los productos

Producto	Precio
Casado de Pollo	₡ 4 500,00
Casado de Pescado	₡ 4 500,00
Casado de Carne de res	₡ 4 500,00
Casado de carne de cerdo	₡ 4 500,00
Casado de carne en salsa	₡ 4 500,00

Casado de costilla	₡ 4 500,00
--------------------	------------

#### 4.1.6 Comercialización

El canal de comercialización para este proyecto será restaurante cliente, esto porque el restaurante se encarga de realizar los platillos y los clientes llegan a realizar sus pedidos para satisfacer sus necesidades por lo que no existe ningún intermediario.

#### 4.1.7 Transporte

Para el transporte, se busca contratar a una persona que se encargue del tema de los transportes. El administrador de la mano del transportista se debe poner en contacto para buscar la manera de optimizar las rutas de entregas del producto y así evitar desperdicios de gasolina que puedan llegar a costar muy caro. Por otra parte, es importante mencionar que conforme el negocio vaya creciendo, se puede analizar el hecho de incorporar a otra persona al servicio exprés, pero esto conforme vaya pasando el tiempo y el negocio rinda frutos.

#### 4.1.8 Promoción

En la actualidad, las personas buscan la manera de tener todo fácil, a mano y la manera más sencilla de lograr esto es por medio de las redes sociales puesto que en la actualidad, la mayoría de las personas cuenta con teléfono celular y redes sociales, es por esto por lo que las principales herramientas para llevar a cabo estas promociones van a ser mediante: Facebook, Instagram y WhatsApp. Esto va a permitir esta comodidad en los clientes y con base a esto ir obteniendo mayor alcance y así ir creciendo poco a poco.

#### 4.1.9 Publicidad

Actualmente las redes sociales facilitan el crecimiento de los pequeños emprendimientos ya que actualmente la mayoría de las personas van conociendo lugares porque los encuentran u observan en redes sociales, es por esto por lo que, se debe realizar una inversión en publicidad en redes que permita que el negocio se vaya dando a conocer otros lugares y por supuesto, una de las mejores

publicidades que existen son las recomendaciones de las personas, de boca en boca.

## 4.2 Abastecimiento y proveedores

### 4.2.1 Cantidad y precios de los insumos

3. Tabla 3  
Precios proveedores

Insumo	Proveedor	Precio	Cantidad
Carne de res	Carnicería carnicientro del sur	¢4 900	1kg
Costilla de cerdo	Carnicería carnicientro del sur	¢4000	1kg
Pechugas de pollo	Carnicería carnicientro del sur	¢3 500	1kg
Pescado	Carnicería carnicientro del sur	¢7030	1.5kg
Carne de cerdo	Carnicería carnicientro del sur	¢3600	1kg
Plátano maduro	Palí	¢240	1 unidad
Tomate	Palí	¢1 230 por kilo	1kg
Lechuga	Palí	¢300	1 unidad
Cebolla	Palí	¢910	880g
Arroz	Palí	¢3530	4 kg
Frijoles	Palí	¢1700	800g
Culantro	Palí	¢200	1 rollo

Proveedores existentes:

- Palí
- Maxi Palí
- Feria del agricultor

- Carnicerías

#### 4.2.2 Calidad de insumos

El emprendimiento busca la manera de obtener los mejores insumos posibles que se encuentren en el cantón, esto con el fin de lograr entregar al consumidor ese producto diferenciado del que ya estaban acostumbrados en su momento.

#### 4.2.3 Determinación de los ingresos del proyecto.

La producción semanal se estima en 56 platillos semanales aproximadamente por lo que se estima que la producción diaria sea de 8 platillos aproximadamente. Es importante mencionar que estos números son estimaciones que pueden llegar a variar con el paso del tiempo y que se busca lograr que estos números crezcan significativamente a favor del emprendimiento.

### 4.3 Estudio técnico

Se llevó a cabo una entrevista al emprendedor José Ángel Garza se le consultó sobre aspectos importantes a incluir en el estudio técnico del proyecto y estas fueron sus respuestas:

- **¿Con base a su experiencia como emprendedor, partiendo del alcance del proyecto? ¿Cuánto dinero espera que el restaurante llegue a vender diariamente?**

Esperaría obtener un ingreso de entre 125.000 y 150.000 colones diarios.

- **¿Cuánto espera que las ventas aumenten conforme vaya pasando el tiempo?**

Esperaría que cada año las ventas aumenten en al menos un 10%.

- **¿Por qué el cantón de Aserrí para llevar a cabo el proyecto?**

Porque ya cuento con un negocio en este cantón y anteriormente estuve vendiendo almuerzos y me estaba yendo bien hasta que ocurrió un malentendido en el local en el que tengo mi otro negocio.

- **¿Qué equipo considera necesario para funcionar desde la apertura?**

Las cocinas, pilas para lavar los trastes, sillas, mesas, un sistema de ventas.

- **¿En qué lugar se puede encontrar el equipo anteriormente expuesto?**

Walmart, Gollo, Importadora Monge, pequeño mundo, office depot.

#### 4.3.1 Tamaño del proyecto

Producción actual y proyectada a 5 años

De acuerdo con el emprendedor. En su momento se trabajó durante los 7 días a la semana y con su experiencia se podían llegar a producir en promedio 8 platillos diarios.

#### **Localización**

Anteriormente se ha mencionado que la ubicación del restaurante se espera esté ubicada en Aserrí centro y se encuentran algunas ventajas y desventajas de su posible ubicación:

Ventajas: Flujo alto de personas, ubicación céntrica, fácil acceso, seguridad en la zona

Desventajas: Alquileres altos, competencia significativa, pocos locales disponibles para su alquiler.

#### **Macro localización**

El restaurante se va a ubicar en la provincia de San José puesto que es la principal provincia en donde habita la mayor cantidad de personas por lo que permite gran facilidad para que los clientes puedan visitar el negocio en algún momento y existe mucha disponibilidad de proveedores que facilita las operaciones normales de la empresa.

## Micro localización

La intención es establecer el restaurante en el cantón de Aserrí, en un local que cumpla con todos los requerimientos necesarios para poder llevar a cabo las operaciones con normalidad.

### 4. Tabla 4

#### Producción semanal

Platillos por día:	8 platillos
Número de días abiertos:	7 días
Producción semanal de platillos:	56 platillos

#### 4.3.2 Producción proyectada a 5 años

Con base a la demanda calculada anteriormente, se estimó que se puedan producir 8 platillos diarios, 56 platillos semanales y 224 platillos mensuales. Es importante mencionar que esto es un promedio que puede llegar a variar y en algunos meses se pueda vender más cantidad.

### 5. Tabla 5

#### Producción proyectada a 5 años

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
2024	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	2668
2025	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	2952
2026	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	3240
2027	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297	3564
2028	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	3912

Con base a esta proyección se estima que se van a producir 2.668 platillos anuales, valor que dependiendo el precio de los platillos permitirá proyectar las ventas anuales con las que va a contar el emprendimiento.

#### 4.3.3 Cantidad demandada

En esta industria se encuentra difícil encontrar la cantidad exacta demandada, pero con base a la estimación calculada, se puede establecer un rango que permita tener una base de donde partir a la hora de empezar a producir los platillos y como vaya avanzando el tiempo se puedan ir tomando decisiones importantes en el rumbo al que se pretende llevar el emprendimiento. Partiendo de esto, se estima que en promedio se van a producir diariamente entre 8 y 10 platillos diarios que puede variar con base a fechas importantes.

#### 4.3.4 Disponibilidad de insumos

En el cantón de Aserrí se cuenta con gran cantidad de carnicerías cercanas que puedan abastecer el negocio cuando este lo requiera. Por otra parte, la feria del agricultor se encuentra a aproximadamente 700 metros del centro de Aserrí por lo que se tiene la facilidad de tener productos frescos y por último, el cantón también cuenta con verdulerías cercanas, Palí y Maxi palí que permitan comprar algunos productos en caso de que sea necesario.

#### 4.3.5 Canales de comercialización

(Rodríguez, Sanz y García, 2017) mencionan. Los canales de comercialización son todas aquellas herramientas, sistemas o mecanismos que benefician la producción, distribución y consumo de productos y que generalmente ayudan a mejorar las relaciones entre el la empresa productora y el consumidor final, también hacen más efectiva la conexión entre un producto y el cliente.

Actualmente uno de los medios de comercialización que más utilizan las empresas y que más genera satisfacción en los clientes a la hora de comprar es el medio online, todas aquellas plataformas que permitan el contacto online entre empresas y clientes (Tello et all, 2020).

### **Distribución**

- La distribución de los productos se pretende realizar mediante la entrega del motorizado que se va a contratar.

- Se busca la creación de una página web en un futuro que permita que el cliente encuentre todos los productos y pueda ordenar desde ahí y así, hacer un poco más interactivo la experiencia del cliente.

### **Crecimiento o expansión proyectada**

Este proyecto busca incursionar en este mercado, creando un restaurante en donde las personas se sientan a gusto de pasar el rato compartiendo con familia o amigos y en un futuro se analiza la opción de incorporar nuevos platillos, así como también ofrecer postres con los que el emprendedor ya cuenta y tiene conocimiento.

#### **4.3.6 Origen del cantón**

Una serie de acontecimientos presentados a lo largo del siglo XIX culminaron con la elección del cantón de Aserrí, sexto de la provincia de San José, el 27 de noviembre de 1882.

El 4 de noviembre de 1825, Aserrí recoge el título de pueblo y pasa a formar parte del distrito de San José, al dividirse el Estado en los departamentos Oriental y Occidental. En 1841, Aserrí forma parte del Barrio Alajuelita.

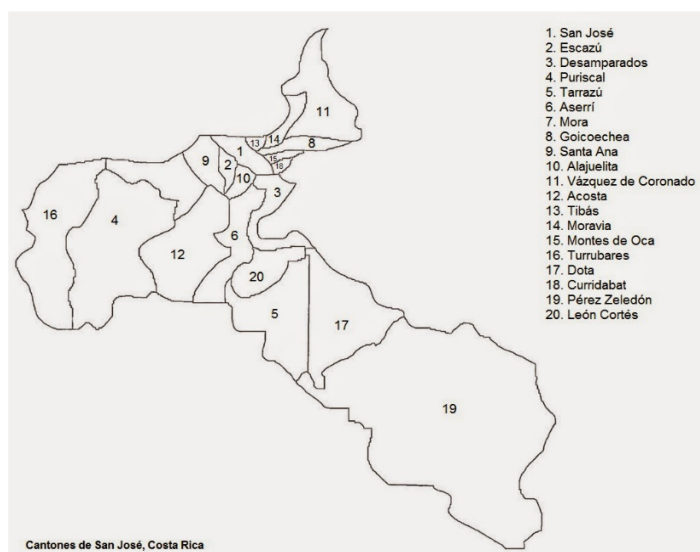
El 4 de noviembre de 1862, al crearse el cantón de Desamparados, Aserrí fue separado de San José y se convierte en el distrito tercero del nuevo Cantón. Es oportuno mencionar que, al ser Desamparados una población de origen reciente (siglo XVIII), Curridabat absorbió a Aserrí que era población de mayor antigüedad. Esto originó disgustos, por ello, Curridabat se anexó a San José en 1871 y Aserrí se separó y fundó el 27 de noviembre de 1882 al convertirse en cantón.

El decreto mediante el cual se crea el cantón dicta: “Artículo 1 0 Erigirse en Cantón, al Distrito de Aserrí y concederse al pueblo del mismo nombre, que será la cabecera el título de Villa.” El 10 de agosto de 1920, se concedió a la Villa de Aserrí el título de Ciudad mediante el decreto promulgado en esa fecha.

### **Posición Geográfica**

Figura 1





### Cantón 6 Aserri.

#### Extensión y Población

La extensión total del cantón de Aserri es de 168 km<sup>2</sup> y su población es de 30.588 habitantes.

#### 4.3.7 Mercado y precios

La producción se va a llevar a cabo diariamente con base a los pedidos que se vayan realizando para ir obteniendo una idea del movimiento diario que puede llegar a existir y con base a esto, ir tomando decisiones respecto a la producción.

#### 6. Tabla 6

Precios de la competencia

Sport pizza		Chicharronera Cacicue acserí	
Producto	Precio	Producto	Precio
Casado de chuleta	₡4 200,00	Casado de chuleta	₡5 400,00
Casado de bistec	₡4 200,00	Casado de bistec	₡5 400,00
Casado de pollo	₡4 200,00	Casado de pollo	₡5 400,00

Casado de chicharrón	₪4 200,00	Casado de chicharrón	₪5 600,00
Casado de pescado	₪4 200,00	Casado de pescado	₪5 400,00
Casado de Carne en salsa	₪4 200,00	Casado de Costilla BBQ	₪5 600,00
		Casado de panzada	₪5 400,00

7. Tabla 7  
Precios de la competencia

Soda el cole		Biggies	
Producto	Precio	Producto	Precio
Casado de chuleta	₪3 800,00	Nachos	₪5 500,00
Casado de bistec	₪3 800,00	Quesadillas	₪5 200,00
Casado de pollo	₪3 800,00	Alitas	₪4 800,00

Casado de chicharrón	₺3 800,00	Hamburguesa clasica	₺4 700,00
Casado de pescado	₺3 800,00	Hamburguesa doble	₺6 500,00
Casado de Carne en salsa	₺3 800,00		
Casado de panzada	₺3 800,00		

#### 4.3.8 Insumos y productos

Los insumos más importantes para este proyecto son los productos con los que se va a llevar a cabo los alimentos que la empresa busca ofrecer, en este caso, los casados. A continuación, se presentan estos insumos. Por otra parte, también la electricidad y el agua que son indispensables a la hora de realizar estos platillos.

#### Servicios

- Plan internet
- Agua
- Electricidad

#### Ingredientes

- Aceite
- Sal
- Especias: Orégano, laurel, albahaca, cúrcuma pimienta negra, ajo en polvo.
- Carnes: Res, pollo y cerdo
- Salsas: tomate, mayonesa, Lizano
- Cebolla
- Cebolla morada
- Lechuga

- Tomate
- Culantro

**Equipo de cocina:**

- Cuchillos de cocina.
- Sartenes.
- Cucharones.
- Recipientes plásticos.
- Platos.
- Ollas.
- Olla a presión.
- Guantes aislantes de calor.
- Guantes de látex.
- Tablas de picar.
- Delantales.
- Bandejas.
- Tenedores.
- Cucharas.
- Paños.
- Esponjas.
- Jabón para platos.
- Ralladores.
- Licuadora.
- Procesador de alimentos.
- Cocina.

#### 4.3.9 Ingeniería del proyecto

El local necesita contar con amplias instalaciones que permitan la colocación de todo el equipo de trabajo, así como también la comodidad para que los clientes puedan disfrutar su instancia.

**Área de cocina:** Se espera contar con un lugar amplio en donde se pueda ubicar todo el equipo de cocina y que los empleados cuenten con el suficiente espacio para poder llevar a cabo sus responsabilidades y cumplir con lo que el cliente espera.

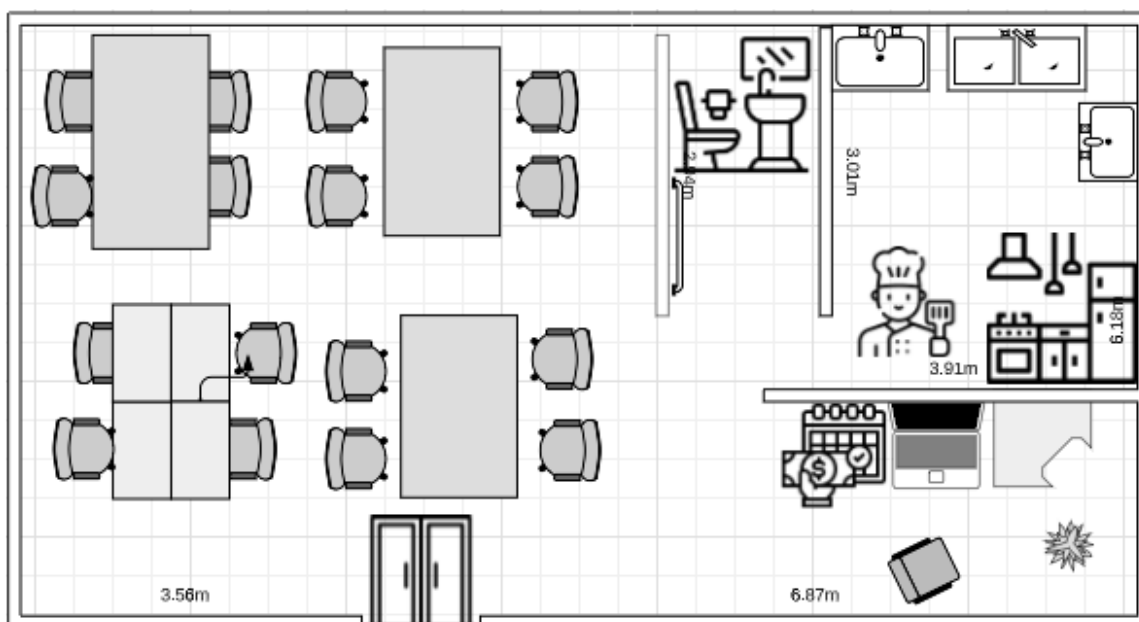
**Baño:** Un baño completamente equipado y cómodo para que tanto los empleados puedan hacer sus necesidades y también los clientes que lleguen al local.

Actualmente, la opción más fuerte para llevar a cabo el restaurante se encuentra en el centro de Aserrí, al frente del parque de Aserrí, a un costado de la iglesia y tiene un costo de 622.000 colones mensuales. Cuenta con todas las necesidades que un local comercial requiere para llevar a cabo todas sus labores.

### Croquis del local

A continuación, se presenta una representación gráfica del local comercial donde se desea abrir el emprendimiento, tomando en cuenta todo lo que un local necesita para poder llevar a cabo sus operaciones con normalidad y está compuesto por:

- Cocina
- Baño
- Recepción de pedidos
- Área para comer



#### 4.3.10 Costos

##### **Patente para marca de servicios**

Registro nacional de Costa Rica (2013) menciona que se registra una solicitud de ingreso de marca en el registro de la propiedad industrial llenando un formulario y se investiga que dicha marca o nombre no se encuentre ya registrada o exista alguna similar. Dicha inscripción tiene un costo de 50 dólares por cada timbre necesario y tiene una vigencia de 10 años.

##### **Curso de manipulación de alimentos**

Este curso es estrictamente necesario para cualquier persona que desee trabajar en la industria de alimentos ya que se enseña la manera en la que se deben manipular los alimentos correctamente y dicho curso se puede llevar de manera gratuita en el Instituto nacional de aprendizaje (INA).

##### **Costos de operación o funcionamiento**

##### **Salarios mensuales**

8. Tabla 8  
Salarios mensuales

Mano de Obra	Unidad	Porcentaje	Costo Total (¢)
Mesero	Planilla		350.000
Chef	Planilla		416.000
Administrador	Planilla		480.000
Cajero			350.000
Cargas Sociales	Responsabilidades	45.71%	729.531
<b>Total</b>			<b>2.325.531</b>

Gatos desembolsables mensuales

## 9. Tabla 9

### Gastos desembolsables

Descripción	Costo (¢)
Agua	85 000
Gas (1 cilindro gas 100 lb)	45 000
Electricidad	45 000
Servicios contables	170 000

## 10. Tabla 10

### Inversión inicial

Rubro	Monto	Vida útil (años)	Valor de rescate al final de la vida	Depreciación anual	Depreciación acumulada año 5	Valor de rescate año 5
Horno de convección	¢300 000	10	¢45 000	¢25 500	¢127 500	¢172 500
Microondas	¢97 000	10	¢19 400	¢7 760	¢38 800	¢58 200
Refrigerador	¢800 000	10	¢160 000	¢64 000	¢320 000	¢480 000
Congelador	¢750 000	10	¢150 000	¢60 000	¢300 000	¢450 000
Tablet	¢120 000	5	¢24 000	¢19 200	¢96 000	¢24 000
<b>Total</b>	<b>¢2 067 000</b>			<b>¢176 460</b>	<b>¢882 300</b>	<b>¢1 184 700</b>

Se llevó a cabo una investigación sobre los diferentes productos que la empresa necesita para poder llevar a cabo sus operaciones con normalidad y lograr satisfacer las necesidades de sus clientes futuros por lo que, para la inversión inicial se investigó los precios de cada producto, así como a su vez, su vida útil, su valor de rescate y la depreciación que tiene cada producto, tomando como base lo que establece el sistema costarricense de información jurídica. Todo esto es lo que el emprendedor debe comprar a la hora de empezar a llevar a cabo sus operaciones con normalidad y poder satisfacer las necesidades con las que cuentan los clientes y evitar malentendidos y problemas que no permitan que su negocio crezca como se estima.

#### 4.4 Estudio organizacional

Se llevó a cabo una entrevista al emprendedor José Ángel Garza se le consultó sobre aspectos importantes a incluir en el estudio técnico del proyecto y estas fueron sus respuestas:

- **¿Cuántos puestos considera necesarios para que el proyecto marche de una buena manera en su inicio?**

Se contaría con 5 personas en un inicio que serían: Administrador, chef, ayudante de cocina, mesero/a y cajero/a.

- **¿Cómo observa la figura jerárquica de este negocio?**

El Gerente general por encima de todos los subordinados, seguidamente del chef, ayudante de cocina, cajero y mesero.

- **¿Qué requisitos y funciones deben desempeñar los empleados?**

Puesto 1.

**a. Nombre del puesto:** Administrador

**b. Funciones por realizar**

Administrar el negocio en sus partes financieras, pago de planillas, proveedores. Debe definir el rumbo de la organización y lograr que los empleados se sientan parte de la empresa para lograr cumplir los objetivos y metas establecidas.

**c. Responsabilidades del cargo**

Mantener las relaciones con los proveedores y clientes, tener un buen manejo de información delicada y confidencial, supervisar que las funciones se estén cumpliendo al pie de la letra, así como también mantener un buen ambiente de trabajo, corregir a sus empleados cuando estén cometiendo un error para siempre buscar la excelencia en la realización de cada pedido y atención al cliente.



## Puesto 2

**a. Nombre del puesto:** Chef

**b. Funciones por realizar**

Llevar a cabo todos los platillos que se encuentren en el menú, estandarizar todos los platillos, innovar con platillos nuevos en momentos importantes, saber tomar decisiones sobre los mejores ingredientes,

**c. Responsabilidades del cargo**

Guiar al ayudante de cocina para que todo salga de acuerdo con lo planeado cuando sea necesario que algún empleado haga este trabajo, así como también revisar todos los platillos antes de ser entregados para verificar que todo esté como lo dicte el manual. Revisar que todo quede limpio cada día de trabajo.

## Puesto 3.

**a. Nombre del puesto:** Cajero

**b. Funciones por realizar**

Realizar los pedidos y cobros que se realicen en el restaurante, realizar los pedidos que lleguen mediante redes sociales, así como ayudar a su compañero/a de piso cuando sea necesario y por ende, velar por el funcionamiento óptimo del negocio, siempre buscando la manera de otorgar valor agregado al emprendimiento.

**c. Responsabilidades del cargo**

Velar porque el cierre de caja siempre concuerde y no haga falta dinero, así como ingresar bien todos los pedidos en el sistema para que tampoco sobre dinero por lo que requiere de gran concentración a la hora de llevar a cabo las funciones en su puesto

Puesto 4.

**a. Nombre del puesto:** Mesero/a

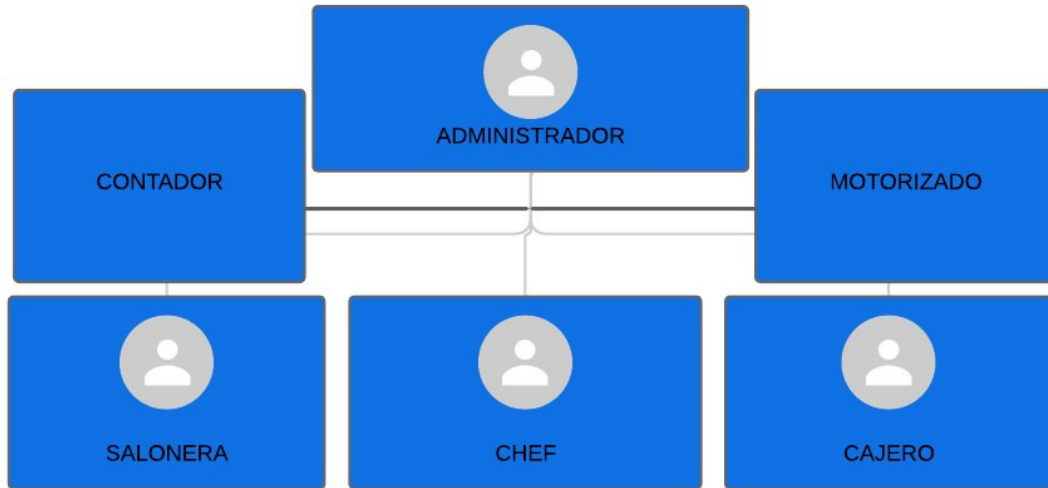
**b. Funciones por realizar**

Atender a los clientes cuando estén presentes en el restaurante, llevar a cabo la limpieza del sitio de trabajo y el baño, así como también ayudar en donde se le necesite cuando esto lo amerite ya que es un trabajo en donde debe estar dispuesto a llevar a cabo múltiples tareas que permitan al negocio avanzar en una manera correcta

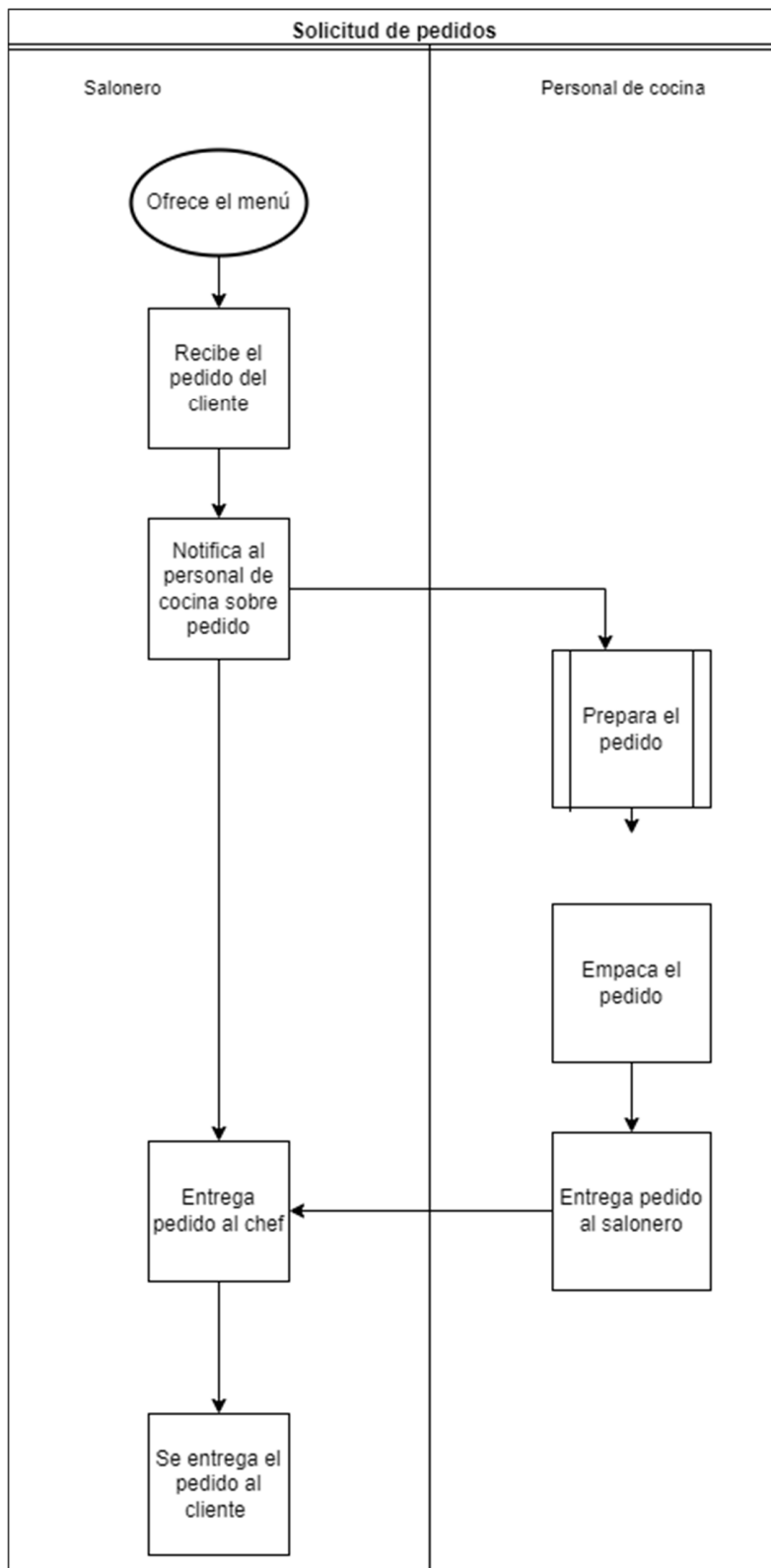
**c. Responsabilidades del cargo**

Velar porque los clientes estén satisfechos con el producto y el trato que reciben en el restaurante. Así como también crear un valor agregado con su forma de tratar a los clientes y con base a esto obtener un reconocimiento por parte de los clientes que sientan ese trato natural que están recibiendo por parte del empleado de la empresa.

#### 4.4.1 Organigrama



#### 4.4.2 Diagrama de pedidos en restaurante



El diagrama de pedidos comienza cuando el salonero entrega a los clientes el menú para que soliciten lo que desean ordenar, seguidamente entrega el pedido al personal de cocina para que lleve a cabo la preparación de los alimentos, se entrega el pedido listo al salonero y este hace entrega del producto a los clientes y así finaliza este proceso.

#### 4.4.3 Requerimientos administrativos

##### **Requerimientos de personal**

Como se mencionó anteriormente en la encuesta realizada al emprendedor. Al momento de iniciar con el emprendimiento se va a contar con la necesidad de contratar a 4 personas, dejando en claro que con forme avance el proyecto y pueda ir creciendo, siempre queda la posibilidad de contratar más personal si así lo llegue a requerir el proyecto.

Estimación de personal por 5 años

11. Tabla 11

##### Personal

Personal	Año				
	1	2	3	4	5
Administrador	1	1	1	1	1
Chef	1	1	1	1	1
Cajero	1	1	1	1	1
Mesero	1	1	1	1	2

##### **Requerimientos de equipo, mobiliario y materiales**

El restaurante va a funcionar tanto con órdenes para comer en el propio local como con órdenes para llevar. Es indispensable contar con congeladores para mantener en buen estado algunos insumos como las carnes, cocina de gas, refrigeradora.

Utensilios necesarios para que los clientes coman sus alimentos como cucharas, tenedores, cubiertos, también para preparar los alimentos, ollas, sartenes, tablas para picar, rayadores, abre latas, etc.

## Mobiliario y equipo por 5 años

12. Tabla 12  
Requerimientos de equipo

Equipo	Año				
	1	2	3	4	5
Horno grande	1	1	1	1	1
Freidora de aceite.	1	1	1	2	2
Microondas	1	1	1	1	1
Procesadora de alimentos.	1	1	1	2	2
Licuadaora	1	1	1	2	2
Olla de presión (multipropósito).	1	1	1	2	2
Utensilios de cocina (Vajillas)	1	1	2	2	2
Refrigerador	1	1	1	2	2
Congelador industrial	1	1	1	2	2

### 4.4.4 Inversión en capacitación

Es importante mencionar que los gustos de las personas están en constante cambio y van apareciendo nuevos productos que a las personas les gusta incorporar en su alimentación diaria, es por esto por lo que siempre se busca mantener al cliente satisfecho y en algún momento se puede capacitar a los empleados, en especial al chef que es quien cocina y prepara los alimentos. También se puede capacitar en servicio al cliente, manipulación de alimentos y manejo de las redes sociales.

### 4.4.5 Descripción de los puestos

A continuación, se van a establecer las funciones, responsabilidades, requisitos, habilidades y competencias que requiere cada puesto de trabajo.

#### 4.4.5.1 Administrador

**Nombre del puesto: Administrador**

**Supervisor inmediato: N/A**

**Descripción general:** Se encarga de tomar decisiones estratégicas, liderar el equipo, administrar los recursos de manera eficiente y eficaz. Además de cumplir con las metas y objetivos establecidas

**Funciones que debe realizar:**

- Pago de planillas
- Pago de proveedores
- Define objetivos a largo plazo
- Planea y dirige
- Toma de decisiones importantes
- Liderar el personal

**Responsabilidades:**

- Manejo de información: Maneja responsablemente información relacionada a la empresa
- Equipo: Es responsable de que se le dé el uso adecuado al equipo disponible en la empresa
- Contactos: Es responsable de contactarse con los proveedores actuales y futuros

**Requisitos intelectuales**

- Formación académica: Técnico en administración de empresas o carreras afines.
- Experiencia laboral: 1 año de experiencia en algún puesto similar

**Habilidades y destrezas**

- Iniciativa
- Innovación

- Creatividad
- Liderazgo
- Comunicación

### **Competencias requeridas**

- Capacidad en la toma de decisiones
- Relaciones humanas

#### 4.4.5.2 Chef

### **Nombre del puesto: Chef**

### **Supervisor inmediato: Administrador**

**Descripción general:** Se encarga de preparar los alimentos que van a estar disponibles para los consumidores, comprueba que los alimentos se encuentren en buen estado, desechar productos que estén descompuestos o vencidos.

### **Funciones que debe realizar:**

- Utiliza los ingredientes de la mejor manera
- Organiza el área de trabajo
- Sugiere nuevos platillos
- Elaboración de platillos

### **Responsabilidades:**

- Revisión de los productos: Se encarga de dar el visto bueno de los productos comprados
- Área de trabajo: Debe cerciorarse que toda el área de cocina se encuentre en estado óptimo

### **Requisitos intelectuales**

- Formación académica: Técnico en gastronomía
- Experiencia laboral: 1 año de experiencia en algún puesto similar

### **Habilidades y destrezas**



- Iniciativa
- Innovación
- Creatividad
- Comunicación

### **Competencias requeridas**

- Compromiso
- Flexibilidad y adaptación
- Capacidad para realizar varias tareas al mismo tiempo
- Gestión del tiempo

#### 4.4.5.3 Cajero

**Nombre del puesto: Chef**

**Supervisor inmediato: Administrador**

**Descripción general:** Se encarga de apuntar los pedidos que vayan realizando los clientes tanto en el restaurante como por el uso de las redes sociales, realizar los respectivos cobros y entregar vueltos

**Funciones que debe realizar:**

- Procesar pedidos
- Atiende el telefono
- Ayuda cuando amerite

**Responsabilidades:**

- Cobra y entrega los vueltos: Todos los días el cierre de caja debe estar correcto para evitar rebajos
- Ayudante: Cuando se le necesite puede realizar funciones como limpiar el baño, el piso, etc.

**Requisitos intelectuales**

- Formación académica: Secundaria completa
- Experiencia laboral: 1 año de experiencia en algún puesto similar

### **Habilidades y destrezas**

- Comunicación
- Compromiso
- Honradez

### **Competencias requeridas**

- Flexibilidad y adaptación
- Capacidad para realizar varias tareas al mismo tiempo
- Gestión del tiempo

#### 4.4.5.4 Saloner

### **Nombre del puesto: Chef**

### **Supervisor inmediato: Administrador**

**Descripción general:** Se encarga de apuntar los pedidos que vayan realizando los clientes en el restaurante, mantiene apuntes de las mesas que deben los alimentos, así como también lo que han solicitado.

### **Funciones que debe realizar:**

- Apunta pedidos
- Entrega las órdenes
- Limpia las mesas

### **Responsabilidades:**

- Apunta los pedidos: Debe pasar al compañero que esté en la caja lo que los clientes solicitan
- Limpia: Todos los días las mesas deben quedar correctamente limpias

### **Requisitos intelectuales**

- Formación académica: Secundaria completa
- Experiencia laboral: N/A

### **Habilidades y destrezas**

- Comunicación
- Compromiso
- Honradez

### **Competencias requeridas**

- Flexibilidad y adaptación
- Capacidad para realizar varias tareas al mismo tiempo
- Gestión del tiempo

#### **4.4.6 Situación del recurso humano**

De acuerdo con el ministerio de trabajo de nuestro país y la lista de salarios mínimos, se contratará un administrador con el salario de 450 mil colones, un chef con el salario de 416 mil colones. Un cajero con el salario de 354 mil colones y un salonero con el salario de 354 mil colones. Todo esto más sus respectivas cargas sociales, además se busca subcontratar un contador y un transportista.

**13. Tabla 13**

#### **Distribución de cargas sociales**

Aporte y reservas	%
CCSS Aporte Patronal	26,67%
Riesgos de Trabajo	0.48%
Reserva de Aguinaldo	8.33%
Reserva de Cesantía	5.9%
Reserva de Vacaciones	4.33%
<b>Total</b>	<b>45.71%</b>

Además, se contará con el servicio de un contador privado para realizar el pago a los empleados y la contabilidad en general, se espera que el pago sea de 170 mil colones.

#### 4.5 Estudio legal

En Costa Rica existe una normativa bastante amplia que las empresas deben cumplir para que la empresa pueda operar legalmente y así evitar tener problemas que lleven a la clausura del establecimiento. Por otro lado, existen otras que no son necesarias a la hora de la apertura del negocio pero que más adelante pueden tener consecuencias legales sino se cumplen con estas y entre ellas se encuentran:

- Licencias Municipales: Estas se obtienen según el tipo del negocio y se tramitan con la municipalidad del cantón en el cual se va a ubicar el negocio.
- Ley de Impuesto sobre la Renta: El negocio debe estar registrado como contribuyente, presentar declaraciones de impuestos y hacer los pagos correspondientes de estos.
- Seguridad Social: Se deben cumplir con la inscripción de los colaboradores en la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y en el Instituto Nacional de Seguros (INS), y pagar las cotizaciones correspondientes.
- Código de Trabajo: El país cuenta con una amplia normativa que establece los derechos laborales de los trabajadores y obligaciones de los patronos con estos.
- Ley de Protección al Consumidor: Esta ley indica que los negocios les brinden información clara y precisa a los consumidores, respeten sus derechos y cumplan con las normas de calidad y seguridad definidas.

##### 4.5.1 Impedimentos o restricciones

#### ***Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor.***

Esta ley es importante para el estudio ya que en esta se brindan cuáles son las actividades que están prohibidas para las empresas que laboran en el mercado nacional, cuáles son las medidas que debe tomar la empresa para ser responsable con sus consumidores, promoción de sana competencia y factores relativos a la comisión nacional de los consumidores. Es importante que se tenga en cuenta este

reglamento para poder conocer mejor el mercado costarricense en un ámbito legal y competitivo.

Artículos relevantes para la empresa:

- **Artículo 14.** Mercado relevante.
- **Artículo 15.** Poder sustancial del mercado.
- **Artículo 17.** Competencia desleal.
- **Sección II.** Comisión para promover la competencia.
- **Capítulo V.** Defensa efectiva del consumidor.
- **Artículo 32.** Derechos del consumidor.
- **Artículo 34.** Obligaciones del comerciante.

#### 4.5.2 Reglamento para el funcionamiento de restaurantes.

En este reglamento se encuentran los principales requisitos que debe tener un negocio dedicado a la venta de alimentos y bebidas, a continuación, se hace mención del Artículo 3 que contiene dichos requisitos:

- Existencia de un salón comedor.
- Mueble para caja.
- Mueble para salones.
- Área de cocina.
- Bodega para bebidas y alimentos en la cual también se encuentran refrigeradoras para mantener los alimentos.
- Debe existir un menú para bebidas y para alimentos.
- Servicios sanitarios.
- Entradas para los clientes.

#### 4.6 Estudio ambiental

Según el ministerio de salud: De acuerdo con la Ley General de Salud y el Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento otorgados por el Ministerio de Salud, todos los establecimientos industriales,

comerciales y de servicio deben contar la autorización o permiso sanitario de funcionamiento para operar en el territorio nacional, según sea la actividad.

Con el propósito de regular las actividades que inciden directa o indirectamente en la salud de las personas y el ambiente humano, el Ministerio de Salud, mediante sus reglamentos dispone una clasificación de las actividades en categorías de riesgo, y determina si cumplen o no con las normas técnicas y jurídicas.

#### 4.6.1 Plazo del Trámite

En cuanto a los plazos para el otorgamiento del permiso sanitario de funcionamiento se procede de la siguiente manera:

- **Para actividades categorizadas en los grupos A y B:** el Ministerio de Salud tiene un plazo máximo de **1 día hábil**, contados a partir del día siguiente de la recepción de la solicitud.
- **Para actividades categorizadas en el grupo C:** el Ministerio de Salud emitirá en VUI la resolución correspondiente **de manera inmediata**.
- Ley de Residuos (8839): Esta Ley tiene por objeto regular la gestión integral de residuos y el uso eficiente de los recursos, mediante la planificación y ejecución de acciones regulatorias, operativas, financieras, administrativas, educativas, ambientales y saludables de monitoreo y evaluación.

Esta Ley permite regular a todas las entidades que producen desechos para que actúen de una manera adecuada y se le dé un manejo oportuno a los desechos que se están obteniendo.

#### 4.6.2 Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento.

En este apartado de leyes se brinda más información sobre el trámite necesario para obtener el Permiso Sanitario de Funcionamiento. Es de suma importancia saber que en el capítulo II de esta ley se habla de los requisitos mínimos que debe tener un negocio que está solicitando este permiso por primera vez, entre estos requisitos podemos encontrar una resolución municipal de ubicación, planos constructivos del establecimiento, permisos de desechos y uso de agua potable del MINAE, estar inscrito y al día en la CCSS e inscripción en el Sistema de Información Empresarial Costarricense.

- **Artículo 11. Requisitos para la solicitud del trámite de PSF por primera vez.**

1. Formulario de solicitud del Permiso Sanitario de Funcionamiento
2. Declaración jurada.
3. Copia del comprobante de pago de servicios.
4. Tener al IMAS como beneficiario.
5. Una copia de la cédula de identidad del responsable legal.

#### 4.6.3 Plan de trabajo

Se espera que antes de la apertura del restaurante, se tomen 4 semanas para llevar a cabo todo lo necesario y poder empezar a trabajar sin correr peligro de sufrir con algún cierre, multa o no cumplir con las expectativas de los clientes y empezar de una manera incorrecta. En la primera semana se busca investigar los requerimientos generales que tenga el puesto elegido para llevar a cabo el proyecto, seguidamente en la semana 2 conseguir los permisos y requerimientos necesarios para poder operar de una manera correcta, en la semana 3 se busca realizar la compra del equipo necesario y el inventario para poder cumplir con la demanda y por último en la semana 4 ya obtener todos los permisos necesarios y empezar a cumplir con las operaciones de la empresa.

#### 4.7 Estudio financiero

En este apartado se llevó a cabo un estudio financiero que permita saber si el emprendimiento que se busca empezar es factible o si por el contrario no se debe

realizar. Se realizaron los respectivos flujos de efectivo, así como también se determinaron los principales, costos, gastos beneficios e inversiones que se deben realizar.

### **Banco nacional**

Otorga un crédito de hasta 6 millones de colones para capital de trabajo y para clientes con récord de pago este crédito puede llegar hasta los 18 millones de colones, respecto a las tasas de intereses, en este banco, se está manejando una tasa anual del 12% de igual manera, dicha tasa se mantiene cambiando y es más fácil obtenerla llamando directamente al banco, puesto que prefieren tratar de enganchar a los clientes a obtener más información con ellos.

#### 4.7.1 Capital de trabajo e inversión inicial

En la inversión inicial se debe tomar en cuenta todos los activos que son necesarios para que la empresa empiece a funcionar de una manera óptima, se toman datos como el precio, vida útil, depreciación, entre otros. En el capital de trabajo se toma en cuenta otros utensilios que se deben agregar a la inversión inicial del proyecto. A continuación, se muestran las tablas.

14. Tabla 14

#### Inversión inicial

Rubro	Monto	Vida útil (años)	Valor de rescate al final de la vida	Depreciación anual	Depreciación acumulada año 5	Valor de rescate año 5
Horno de convección	₡300 000	10	₡45 000	₡25 500	₡127 500	₡172 500
Microondas	₡97 000	10	₡19 400	₡7 760	₡38 800	₡58 200
Refrigerador	₡800 000	10	₡160 000	₡64 000	₡320 000	₡480 000
Congelador	₡750 000	10	₡150 000	₡60 000	₡300 000	₡450 000
Tablet	₡120 000	5	₡24 000	₡19 200	₡96 000	₡24 000
<b>Total</b>	<b>₡2 067 000</b>			<b>₡176 460</b>	<b>₡882 300</b>	<b>₡1 184 700</b>



15. Tabla 15  
Capital de trabajo

capital de trabajo	Monto
Licuadaora	₪56 000
Olla de presión	₪100 000
Freidora con aceite	₪74 000
Utencilios	₪50 000
Inscripción de marca	₪32 500
<b>Total</b>	<b>₪312 500</b>

#### 4.7.2 Ingresos y Egresos

Se presentan los principales ingresos y egresos con los que la empresa va a contar a la hora de iniciar con sus operaciones cotidianas. Los ingresos se calculan con base a la cantidad producida y al precio de venta que va a tener cada producto, mientras que los egresos se toman en cuenta el pago a los trabajadores y por otra parte, el pago de servicios básicos que van a permitir el correcto funcionamiento del negocio en marcha.

##### 4.7.2.1 Pago a trabajadores

A continuación, se presenta una tabla con los puestos, sus siglas y salarios brutos y más adelante otra tabla donde se muestran las responsabilidades de la empresa para con los trabajadores.

16. Tabla 16

## Pago a trabajadores

NOMBRE DEL PUESTO	SIGLA	JORNADA LABORAL	SALARIO BRUTO
<b>Ayudante de cocina</b>	AA	Lunes a Domingo	354. 000
<b>Chef</b>	CH	Lunes a Domingo	416. 000
<b>Salonero</b>	SA	Lunes a Domingo	354. 000
<b>Administrador</b>	AD	Lunes a Domingo	450. 000

Se presentan los salarios con los que va a contar cada colaborador de la empresa, tomando como base los salarios mínimos establecidos por las autoridades competentes.

17. Tabla 17

## Obligaciones patronales

CCSS	RIESGOS DEL TRABAJO	VACACIONES	AGUINALDO	CESANTÍA	SALARIO A PAGAR POR PATRONO
<b>26,67%</b>	<b>0,48%</b>	<b>4,33%</b>	<b>8,33%</b>	<b>5,90%</b>	
94 411,80	1 699,20	15 328,20	29 488,20	20 886,00	515 813,40
110 947,20	1 996,80	18 012,80	34 652,80	24 544,00	606 153,60
94 411,80	1 699,20	15 328,20	29 488,20	20 886,00	515 813,40
120 015,00	2 160,00	19 485,00	37 485,00	26 550,00	655 695,00
<b>₴ 419 785,80</b>	<b>₴ 555,20</b>	<b>₴ 68 154,20</b>	<b>₴ 131 114,20</b>	<b>₴ 92 866,00</b>	<b>₴ 2 293 475,40</b>

<p>₡ 27 521 704,80</p>
----------------------------

Se presentan las obligaciones patronales con las que cuenta el patrono a la hora de contratar el personal que va a desempeñar las funciones necesarias en el emprendimiento.

#### 4.7.3 Costos Variables

Estos costos tienden a variar dependiendo de la producción que esté realizando la empresa y también a el precio de los productos que puede llegar a variar de un periodo a otro.

18. Tabla 18  
Costos variables

Producto	Costo variable producto o servicio	Cantidad anual producto o servicio	Total
Casado de pollo	2 200,00	2 912	6 406 400
Casado de pescado	2 200,00	2 912	6 406 400
Casado de carne de res	2 200,00	2 912	6 406 400
Casado carne de cerdo	2 200,00	2 912	6 406 400
Casado carne en salsa	2 200,00	2 912	6 406 400
Casado costilla	2 200,00	2 912	6 406 400
			32 032
		Total	000

#### 4.7.4 Gastos fijos

A continuación, se va a encontrar el pago de los gastos fijos que debe realizar la empresa para poder llevar a cabo sus operaciones habituales y poder satisfacer las necesidades de sus clientes.

19. Tabla 19

Gastos fijos del proyecto

<b>GASTOS FIJOS DEL PROYECTO</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>Agua</b>	85 000	1 020 000
<b>Electricidad</b>	45 000	540 000
<b>Gas</b>	45 000	540 000
<b>Alquiler</b>	622 000	7 464 000
<b>Internet (Plan Kolbi)</b>	18 000	216 000
<b>Servicios contables</b>	170 000	2 210 000
<b>Total</b>		<b>11 990 000</b>

Se presentan los gastos fijos del proyecto con los que va a contar mes a mes a la hora de empezar a llevar a cabo sus operaciones con normalidad ya que estos gastos son muy importantes pues sin ellos el proyecto no es posible llevarlo a cabo.

#### 4.7.5 Financiamiento externo

20. Tabla 20

Calculo total del préstamo a solicitar

<i>Préstamo a pedir</i>	₡ 6 000 000
<i>Tasa Anual</i>	12,00%
<i>Periodos</i>	5 años

Se presenta el monto que se desea solicitar a la entidad financiera, además, se establece el porcentaje anual que la entidad financiera va a cobrar sobre el prestado y el periodo solicitado.

21. Tabla 21

Cálculo del préstamo año a año

<b>Cuota anual #</b>	<b>Saldo Inicial</b>	<b>Cuota anual</b>	<b>Intereses</b>	<b>Amortiz.</b>	<b>Saldo Final</b>
Año 0					6 000 000
Año 1	6 000 000	1 664 458	720 000	944 458	5 055 542
Año 2	5 055 542	1 664 458	606 665	1 057 793	3 997 748
Año 3	3 997 748	1 664 458	479 730	1 184 729	2 813 020
Año 4	2 813 020	1 664 458	337 562	1 326 896	1 486 124
Año 5	1 486 124	1 664 458	178 335	1 486 124	0

Anteriormente se presenta el préstamo solicitado a una entidad financiera para poder empezar las operaciones normales que un restaurante necesita a la hora de hacer su apertura, además, se detalla los respectivos intereses, amortización de la deuda y el saldo que va quedando al final de cada periodo establecido.

#### 4.7.6 Flujos de efectivo y análisis financiero

Es importante mencionar que para estos flujos de efectivo respecto a la tasa de inflación se utilizó una tasa de 6,16% reportada por la revista Estrategia y Negocios (2023) para la región de Centroamérica en el mes de abril.

#### 4.7.7 Flujos de efectivo realista

El flujo de efectivo para el escenario realista se crea tomando como base las estimaciones más realistas en las posibles ventas que sería de 56 platillos semanales, utilizando un crecimiento del 10% anual en cada uno de los 5 años proyectados y un crecimiento del 5% anual en los costos del proyecto

### 22. Tabla 22

#### Flujos de efectivo realista

Flujo Neto de Efectivo	SUPUESTOS	Δ Anual	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos	Se incrementan anualmente	10%		78 624 000	86 486 400	95 135 040	104 648 544	115 113 398	
- Costos	Se incrementan anualmente	5%		(32 032 000)	(33 633 600)	(35 315 280)	(37 081 044)	(38 935 096)	
<b>Utilidad bruta</b>				<b>46 592 000</b>	<b>52 852 800</b>	<b>59 819 760</b>	<b>67 567 500</b>	<b>76 178 302</b>	
- Gastos	Se incrementan anualmente	5%		(39 511 705)	(41 487 290)	(43 561 655)	(45 739 737)	(48 026 724)	
- Gastos no desembolsables	Corresponden a la depreciación anual			(176 460)	(176 460)	(176 460)	(176 460)	(176 460)	
- Gastos por intereses	De acuerdo con tabla de financiamiento			(720 000)	(606 665)	(479 730)	(337 562)	(178 335)	
<b>Utilidad antes de Impuestos (UAI)</b>				<b>6 183 835</b>	<b>10 582 385</b>	<b>15 601 916</b>	<b>21 313 740</b>	<b>27 796 783</b>	
- Impuesto de renta	Se cobra sobre la utilidad	10%		(618 384)	(1 058 238)	(1 560 192)	(2 131 374)	(2 779 678)	
<b>Utilidad Neta después de Impuestos (UNDI)</b>				<b>5 565 452</b>	<b>9 524 146</b>	<b>14 041 724</b>	<b>19 182 366</b>	<b>25 017 105</b>	
+ Gastos no desembolsables	Corresponden a la depreciación anual				176 460	176 460	176 460	176 460	
+ Capital de trabajo	Capital Trabajo puro e Incremento anual		(6 274 475)						
+ Recuperación capital trabajo	Se recupera, con incrementos, al final							6 274 475	
- Inversión inicial	Corresponde al monto de los activos		(2 067 000)						
+ Recuperación inversión	Método contable (Valor en libros)							1 184 700	
- Amortización a la deuda	% de la inversión y capital de trabajo que será financiado.	72%	6 000 000,00	(944 458)	(1 057 793)	(1 184 729)	(1 326 896)	(1 486 124)	
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>Aporte real del inversionista</b>			<b>(2 341 475)</b>	<b>4 797 453</b>	<b>8 642 813</b>	<b>13 033 455</b>	<b>18 031 930</b>	<b>31 166 617</b>
<b>Recuperación nominal</b>				<b>2 455 976</b>	<b>11 098 791</b>	<b>24 132 246</b>	<b>42 164 177</b>	<b>73 330 794</b>	
<b>Flujo de efectivo real (Flujo / (1+Inflación)<sup>n</sup>)</b> <b>(También se llaman flujos deflados)</b>			<b>-2 341 475</b>	<b>4 519 078</b>	<b>7 668 904</b>	<b>10 893 736</b>	<b>14 197 065</b>	<b>23 114 532</b>	
<b>Recuperación real</b>				<b>2 177 603</b>	<b>9 846 507</b>	<b>20 740 243</b>	<b>34 937 308</b>	<b>58 051 840</b>	

Inflación	6,16%
Tasa de rentabilidad deseada por los socios (ke):	15,00%
En caso de financiamiento: Tasa de Interés (kd)	12,00%
Tasa ponderada de costo de capital:	12,84%

ANÁLISIS FINANCIERO			
ESCENARIOS	VAN	TIR	ID
Nominal	45 927 634	269%	20,61482683
Real	36 660 023	247%	16,65680476

PRI	FE	FEA
0	2 341 475	
1	<b>4 519 078</b>	<b>4 519 078</b>
2	7 668 904	12 187 982
3	10 893 736	23 081 718
4	<b>14 197 065</b>	37 278 783
5	<b>23 114 532</b>	60 393 316

Analizando las razones financieras obtenidas en el flujo de efectivo en un escenario realista, el proyecto se debe aceptar puesto que el valor actual neto (VAN) es mayor a 0 y la tasa interna de retorno (TIR) es mayor que la tasa de descuento ajustada que es 15% y el TIR es 247%. También el índice de deseabilidad (ID) indica que por cada colón invertido se obtiene de regreso 20, 61 colones.

#### 4.7.8 Flujos de efectivo pesimista

El flujo de efectivo pesimista se utiliza creando una variación en la cantidad de ventas estimadas a la hora de llevar a cabo el proyecto, para el escenario pesimista se estima que las ventas sean de 42 platillos semanales por lo que estos ingresos se verían afectados. De igual manera se utiliza un crecimiento anual del 10% en los ingresos y un crecimiento anual del 5% en los costos.

### 23. Tabla 23

#### Flujo de efectivo pesimista

Flujo Neto de Efectivo	SUPUESTOS	Δ Anual	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	Se incrementan anualmente	10%		58 968 000	64 864 800	71 351 280	78 486 408	86 335 049
- Costos	Se incrementan anualmente	5%		(24 024 000)	(25 225 200)	(26 486 460)	(27 810 783)	(29 201 322)
<b>Utilidad bruta</b>				<b>34 944 000</b>	<b>39 639 600</b>	<b>44 864 820</b>	<b>50 675 625</b>	<b>57 133 727</b>
- Gastos	Se incrementan anualmente	5%		(39 511 705)	(41 487 290)	(43 561 655)	(45 739 737)	(48 026 724)
- Gastos no desembolsables	Corresponden a la depreciación anual			(176 460)	(176 460)	(176 460)	(176 460)	(176 460)
- Gastos por intereses	De acuerdo con tabla de financiamiento			(720 000)	(606 665)	(479 730)	(337 562)	(178 335)
<b>Utilidad antes de impuestos (UAI)</b>				<b>(5 464 165)</b>	<b>(2 630 815)</b>	<b>646 976</b>	<b>4 421 865</b>	<b>8 752 208</b>
- Impuesto de renta	Se cobra sobre la utilidad	10%		546 416	263 082	(64 698)	(442 187)	(875 221)
<b>Utilidad Neta después de impuestos (UNDI)</b>				<b>(4 917 748)</b>	<b>(2 367 734)</b>	<b>582 278</b>	<b>3 979 679</b>	<b>7 876 987</b>
+ Gastos no desembolsables	Corresponden a la depreciación anual			176 460	176 460	176 460	176 460	176 460
+ Capital de trabajo	Capital Trabajo puro e Incremento anual		(5 607 142)					
+ Recuperación capital trabajo	Se recupera, con incrementos, al final							5 607 142
- Inversión inicial	Corresponde al monto de los activos		(2 067 000)					
+ Recuperación inversión	Método contable (Valor en libros)							1 184 700
- Amortización a la deuda	% de la inversión y capital de trabajo que será financiado.	72%	6 000 000.00	(944 458)	(1 057 793)	(1 184 729)	(1 326 896)	(1 486 124)
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>Aporte real del inversionista</b>		<b>(1 674 142)</b>	<b>(5 685 747)</b>	<b>(3 249 067)</b>	<b>(425 991)</b>	<b>2 829 243</b>	<b>13 359 165</b>
<b>Recuperación nominal</b>				-7 359 889	-10 608 956	-11 034 946	-8 205 703	5 153 462
<b>Flujo de efectivo real (Flujo / (1+Inflación)<sup>n</sup>)</b> (También se llaman flujos deflatados)			<b>-1 674 142</b>	<b>-5 355 828</b>	<b>-2 882 948</b>	<b>-356 055</b>	<b>2 227 545</b>	<b>9 907 744</b>
<b>Recuperación real</b>				-7 029 970	-9 912 918	-10 268 973	-8 041 428	1 866 316

Inflación	6,16%
Tasa de rentabilidad deseada por los socios (ke):	15,00%
En caso de financiamiento: Tasa de Interés (kd)	12,00%
Tasa ponderada de costo de capital:	12,84%

ANÁLISIS FINANCIERO			
ESCENARIOS	VAN	TIR	ID
Nominal	(513 656)	11%	0,69318245
Real	(2 142 807)	5%	-0,279943142

PRI	FE	FEA
0	1 674 142	
1	(5 355 828)	(5 355 828)
2	(2 882 948)	(8 238 776)
3	(356 055)	(8 594 831)
4	2 227 545	(6 367 286)
5	9 907 744	3 540 459

Para el caso de los flujos de efectivo en el escenario pesimista. El proyecto se debe rechazar, esto porque, el valor actual neto (VAN) es negativo y la tasa interna de retorno (TIR) es menor a la tasa de descuento ajustada que en este caso es 15% y el TIR es de 5% y el índice de deseabilidad, en este caso no es mayor a 1.

#### 4.7.9 Flujos de efectivo optimista

El flujo de efectivo optimista se utiliza generando una variación en la cantidad de ventas estimadas a la hora de llevar a cabo el proyecto para el escenario optimista, se estima que las ventas sean de 70 platillos semanales por lo que, los ingresos del proyecto se verían afectados para bien. De igual manera se estimaría un crecimiento del 10% anual en los ingresos y un crecimiento del 5% anual en los costos.



24. Tabla 24

Flujo de efectivo optimista

Flujo Neto de Efectivo	SUPUESTOS	Δ Anual	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	Se incrementan anualmente	10%		98 280 000	108 108 000	118 918 800	130 810 680	143 891 748
- Costos	Se incrementan anualmente	5%		(40 040 000)	(42 042 000)	(44 144 100)	(46 351 305)	(48 668 870)
<b>Utilidad bruta</b>				<b>58 240 000</b>	<b>66 066 000</b>	<b>74 774 700</b>	<b>84 459 375</b>	<b>95 222 878</b>
- Gastos	Se incrementan anualmente	5%		(39 511 705)	(41 487 290)	(43 561 655)	(45 739 737)	(48 026 724)
- Gastos no desembolsables	Corresponden a la depreciación anual			(176 460)	(176 460)	(176 460)	(176 460)	(176 460)
- Gastos por intereses	De acuerdo con tabla de financiamiento			(720 000)	(606 665)	(479 730)	(337 562)	(178 335)
<b>Utilidad antes de Impuestos (UAI)</b>				<b>17 831 835</b>	<b>23 795 585</b>	<b>30 556 856</b>	<b>38 205 615</b>	<b>46 841 359</b>
- Impuesto de renta	Se cobra sobre la utilidad	10%		(1 783 184)	(2 379 558)	(3 055 696)	(3 820 562)	(4 684 136)
<b>Utilidad Neta después de Impuestos (UNDI)</b>				<b>16 048 652</b>	<b>21 416 026</b>	<b>27 501 170</b>	<b>34 385 054</b>	<b>42 157 223</b>
+ Gastos no desembolsables	Corresponden a la depreciación anual			176 460	176 460	176 460	176 460	176 460
- Capital de trabajo	Capital Trabajo puro e Incremento anual			(6 941 809)				
+ Recuperación capital trabajo	Se recupera, con incrementos, al final							6 941 809
- Inversión inicial	Corresponde al monto de los activos			(2 067 000)				
+ Recuperación inversión	Método contable (Valor en libros)							1 184 700
- Amortización a la deuda	% de la inversión y capital de trabajo que será financiado.	72%	6 000 000.00	(944 458)	(1 057 793)	(1 184 729)	(1 326 896)	(1 486 124)
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>Aporte real del inversionista</b>		<b>(3 008 809)</b>	<b>15 280 653</b>	<b>20 534 693</b>	<b>26 492 901</b>	<b>33 234 618</b>	<b>48 974 068</b>
<b>Recuperación nominal</b>				<b>12 271 845</b>	<b>32 806 538</b>	<b>59 299 439</b>	<b>92 534 057</b>	<b>141 508 125</b>
<b>Flujo de efectivo real (Flujo / (1+Inflación)<sup>n</sup>)</b> (También se llaman flujos deflatsados)			<b>-3 008 809</b>	<b>14 393 984</b>	<b>18 220 756</b>	<b>22 143 527</b>	<b>26 166 585</b>	<b>36 321 321</b>
<b>Recuperación real</b>				<b>11 385 175</b>	<b>29 605 931</b>	<b>51 749 458</b>	<b>77 916 043</b>	<b>114 237 364</b>

Inflación	6,16%
Tasa de rentabilidad deseada por los socios (ke):	15,00%
En caso de financiamiento: Tasa de Interés (kd)	12,00%
Tasa ponderada de costo de capital:	12,84%

ANÁLISIS FINANCIERO			
ESCENARIOS	VAN	TIR	ID
Nominal	92 368 925	541%	31,69950048
Real	75 462 853	504%	26,08064146

PRI	FE	FEA
0	3 008 809	
1	14 393 984	14 393 984
2	18 220 756	32 614 740
3	22 143 527	54 758 267
4	26 166 585	80 924 852
5	36 321 321	117 246 173

En los flujos de efectivo del escenario optimista, el proyecto se debe aceptar, tomando como base el valor actual neto (VAN) ya que este es mayor a cero y la tasa interna de retorno (TIR) es mayor que la tasa de descuento ajustada que en este caso es de 15% y el TIR es de 504%. Para el índice de deseabilidad, se observa que, por cada colon invertido, se obtienen de vuelta 31, 69 colones.

#### 4.7.10 Flujos de efectivo sin financiamiento

El flujo de efectivo sin financiamiento se realiza tomando como base el escenario real y con financiamiento sin embargo partiendo de la variación de que toda la financiación del proyecto corre por parte del inversionista ya que en este caso no se considera ningún préstamo de ninguna entidad bancaria. De igual manera se utiliza la estimación de un crecimiento anual en los ingresos de un 10% anual y un crecimiento en los costos de un 5% anual.

### 25. Tabla 25

#### Flujo de efectivo sin financiamiento

Flujo Neto de Efectivo	SUPUESTOS	Δ Anual	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	Se incrementan anualmente	10%		78 624 000	86 486 400	95 135 040	104 648 544	115 113 398
- Costos	Se incrementan anualmente	5%		(32 032 000)	(33 633 600)	(35 315 280)	(37 081 044)	(38 935 096)
<b>Utilidad bruta</b>				<b>46 592 000</b>	<b>52 852 800</b>	<b>59 819 760</b>	<b>67 567 500</b>	<b>76 178 302</b>
- Gastos	Se incrementan anualmente	5%		(39 511 705)	(41 487 290)	(43 561 655)	(45 739 737)	(48 026 724)
- Gastos no desembolsables	Corresponden a la depreciación anual			(176 460)	(176 460)	(176 460)	(176 460)	(176 460)
- Gastos por intereses	De acuerdo con tabla de financiamiento			-	-	-	-	-
<b>Utilidad antes de Impuestos (UAI)</b>				<b>6 903 835</b>	<b>11 189 050</b>	<b>16 081 645</b>	<b>21 651 303</b>	<b>27 975 118</b>
- Impuesto de renta	Se cobra sobre la utilidad	10%		(690 384)	(1 118 905)	(1 608 165)	(2 165 130)	(2 797 512)
<b>Utilidad Neta después de Impuestos (UNDI)</b>				<b>6 213 452</b>	<b>10 070 145</b>	<b>14 473 481</b>	<b>19 486 172</b>	<b>25 177 606</b>
+ Gastos no desembolsables	Corresponden a la depreciación anual			176 460	176 460	176 460	176 460	176 460
- Capital de trabajo	Capital Trabajo puro e Incremento anual		(6 274 475)					
+ Recuperación capital trabajo	Se recupera, con incrementos, al final							6 274 475
- Inversión inicial	Corresponde al monto de los activos		(2 067 000)					
+ Recuperación inversión	Método contable (Valor en libros)							1 184 700
- Amortización a la deuda	% de la inversión y capital de trabajo que será financiado.	72%						
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>Aporte real del inversionista</b>		<b>(8 341 475)</b>	<b>6 389 912</b>	<b>10 246 605</b>	<b>14 649 941</b>	<b>19 662 632</b>	<b>32 813 242</b>
<b>Recuperación nominal</b>				<b>-1 951 564</b>	<b>8 295 041</b>	<b>22 944 982</b>	<b>42 607 615</b>	<b>75 420 856</b>
<b>Flujo de efectivo real (Flujo / (1+Inflación)<sup>n</sup>)</b> (También se llaman flujos deflatados)			<b>-8 341 475</b>	<b>6 019 133</b>	<b>9 091 974</b>	<b>12 244 841</b>	<b>15 480 965</b>	<b>24 335 742</b>
<b>Recuperación real</b>				<b>-2 322 342</b>	<b>6 769 631</b>	<b>19 014 472</b>	<b>34 495 437</b>	<b>58 831 179</b>

Inflación	6,16%
Tasa de rentabilidad deseada por los socios (ke):	15,00%
En caso de financiamiento: Tasa de Interés (kd)	12,00%
Tasa ponderada de costo de capital:	12,84%

ANÁLISIS FINANCIERO			
ESCENARIOS	VAN	TIR	ID
Nominal	45 629 435	115%	6,47018762
Real	35 506 847	102%	5,256662618

PRI	FE	FEA
0	8 341 475	
1	<b>6 019 133</b>	<b>6 019 133</b>
2	9 091 974	15 111 107
3	12 244 841	27 355 948
4	<b>15 480 965</b>	42 836 912
5	<b>24 335 742</b>	67 172 654

En los flujos de efectivo del escenario sin financiamiento, el proyecto se debe aceptar, tomando como base que el valor actual neto (VAN) es mayor a cero, la tasa interna de retorno (TIR) es mayor que la tasa de descuento ajustada que en este caso es de 15% y el TIR es de 102% y por último, el índice de deseabilidad indica que por cada colon invertido, se obtienen 6,47 colones de regreso.

#### 26. Tabla 26

##### Análisis de sensibilidad el proyecto

	Pesimista	Normal	Optimista
Unidades	2184	2912	3640
Precio de venta	4350	4500	4650
Costo directo	2400	2200	2000
TIR	-34%	247%	768%
VAN	(14 935 929)	36 660 023	96 784 724

Se observa el análisis de sensibilidad del proyecto tomando como base el escenario optimista y el pesimista. Se realizó con una desviación estándar de 150 colones en el precio de venta y de 200 colones en los costos. Se observa que la desviación utilizada para el análisis de este supuesto, puede llegar a afectar significativamente el escenario pesimista si esto llega a suceder, otorgando muchas perdidas para el negocio, por otra parte, si esto llega a suceder hacia el escenario optimista, sería un gran resultado para la empresa puesto que las razones financieras como lo son el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el índice de deseabilidad (ID) aumentarían positivamente para el proyecto en marcha.

ANÁLISIS FINANCIERO			
ESCENARIOS	VAN	TIR	ID
Nominal	(15 630 720)	-30%	-7,421079699
Real	(14 935 929)	-34%	-7,046759564

ANÁLISIS FINANCIERO			
ESCENARIOS	VAN	TIR	ID
Nominal	117 564 032	821%	44,45411236
Real	96 784 724	768%	36,77364758

#### 4.8 Estudio de riesgo

En todos los proyectos existen riesgos latentes que pueden llegar a afectar el proyecto de una u otra manera, afectando los objetivos. Es por esto por lo que es importante identificar algunos riesgos asociados y con base a esto poder tomar un plan de acción que permita obtener una respuesta rápida ante cualquier riesgo que se presente.

Se debe identificar dos variables fundamentales para llevar a cabo este estudio las cuales son, el nivel de ocurrencia o probabilidad de que suceda y el impacto que puede llegar a tener, a cada una se le implementa una calificación.

#### 27. Tabla 27

##### Probabilidad de ocurrencia

Probabilidad de ocurrencia del riesgo	
Clasificación	Descripción
Significativo	Alta probabilidad de ocurrencia
Moderado	Mediana probabilidad de ocurrencia
Bajo	Baja probabilidad de ocurrencia

Es importante tener atención en los riesgos significativos porque de no tratarse con un plan de acción puede ocurrir consecuencias catastróficas para la empresa. Los riesgos moderados se les debe poner atención y en su momento ir tratando de mitigarlos. Por último, los riesgos bajos no son de alto peligro, pero no se deben pasar por alto.

28. Tabla 28

Impacto del riesgo

Impacto del riesgo	
Clasificación	Descripción
Frecuente	Pone en riesgo la marcha de la empresa
Probable	Posibilidad de poner en riesgo la marca de la empresa
Improbable	No pone en riesgo la marcha de la empresa

El riesgo frecuente puede poner en peligro la marcha del proyecto lo que representaría un alto impacto principalmente en el aspecto económico. El probable puede llegar a poner en peligro las operaciones del proyecto, dando un impacto material medio. Por último, el riesgo improbable no pone en peligro la marcha del proyecto.

29. Tabla 29

Matriz de calor

Matriz de riesgo				
<b>Probabilidad</b>	Significativo: 3	4	5	6
	Moderado: 2	3	4	5
	Bajo: 1	2	3	4
		Improbable: 1	Probable: 2	Frecuente: 3
		<b>Impacto</b>		

30. Tabla 30

## Riesgos y plan

Riesgo	Ocurrencia	Impacto	Prioridad de atención	Plan de respuesta ante el riesgo
Nuevas empresas compitiendo en el mismo mercado	2	3	5	El mercado gastronómico se mantiene en alto crecimiento al ser una necesidad fisiológica. Ante esta amenaza se debe crear desde el inicio fidelidad con los clientes otorgando un servicio de primera y personalizado para lograr satisfacer sus necesidades.
Productos sustitutos	3	3	6	Los productos sustitutos son muy comunes en un mercado en el que las tendencias del consumidor cambian constantemente, es por esto que se debe analizar estas tendencias y realizar innovaciones en platillos que logren cumplir las expectativas que van teniendo los clientes
Poca demanda del producto por afectación en la economía	1	2	3	Cuando las crisis atacan, las empresas deben innovar en sus productos buscando el bienestar de sus clientes para que no dejen de consumir los productos, se pueden buscar nuevos nichos de mercado y otorgarles un mayor valor agregado a los clientes
No contar con un plan de mercadeo eficiente y eficaz	3	2	5	Si bien es cierto, la mejor manera de hacer mercadeo a un negocio es de boca en boca per siempre es importante contar con un plan para lograr abarcar un mayor segmento del mercado por lo que, cuando el negocio comience a rendir sus frutos se debe contratar un especialista en mercadeo que cuente con experiencia para

				lograr que el negocio llegue a más personas.
--	--	--	--	--

Anteriormente se identificaron los principales riesgos con los que puede llegar a contar la empresa conforme avance el tiempo y se empiecen a lograr los objetivos establecidos, normalmente son factores externos a los cuales no se les puede tener control y es por esto que en el cuadro anterior, también se realiza un plan de acción que permita actuar de la manera correcta y así evitar que estos riesgos lleguen a afectar significativamente a la empresa y traigan consigo malos resultados que cambien el rumbo del emprendimiento.

Es importante mencionar que el cuadro anterior se realizó con base a la matriz de riesgo que establece las respectivas puntuaciones y colores que indican el nivel de riesgo y la rapidez con la que estos riesgos se deben atender para evitar malos resultados.



## Conclusiones

En este trabajo final de graduación se logró determinar la factibilidad financiera de un restaurante en la zona de Aserrí para el segundo semestre del 2023. Se concluye que el proyecto cuenta con una factibilidad financiera para llevarse a cabo, esto, con base a los diferentes estudios realizados en este proyecto.

Se realizó un estudio de mercado para determinar el perfil de los clientes y la capacidad con la que se pueda contar para satisfacer las necesidades, por otra parte, un estudio técnico que permitiera determinar el mercado al que se desea incursionar que, si bien es cierto, es un mercado muy competitivo, pero, al tratarse de una necesidad fisiológica como lo es la alimentación, existe la posibilidad de ingresar y competir. Además, se investigó sobre la realidad organizacional, ambiental y legal, con base a esto, se logró identificar las diferentes necesidades con las que el negocio va a contar para poder operar de forma correcta. Finalmente, se realizó un estudio financiero y se concluyó que el proyecto es financieramente viable.

- 1) Se identificó la oferta, demanda y precios del restaurante mediante el estudio de permitió establecer todos estos aspectos que son tan importantes a la hora de realizar un proyecto ya que permiten ir generando estimaciones futuras con base a los resultados obtenidos. Por otra parte, se identificó que el mercado en el que se desea incursionar ofrece las condiciones adecuadas para el funcionamiento correcto del restaurante. Se identificaron los principales activos que la empresa necesita para llevar a cabo un adecuado funcionamiento, los cuales no significan un gasto significativo que no permita llevar a cabo el proyecto. El local seleccionado, cuenta con una ubicación y precio adecuado que, además cumple con los requerimientos necesarios para poder operar de forma correcta sin llegar a tener repercusiones futuras que impidan su funcionamiento.

- 2) Se identificó que, para este proyecto, no existen aspectos ambientales o legales que impidan la apertura de este negocio, pero, es importante cumplir con los requerimientos que se encuentran establecidos a la hora de llevar a cabo la apertura de un negocio de comidas. Es importante realizar un correcto manejo de los residuos que conlleva tener la producción de alimentos, el cumplimiento de los requisitos establecidos por el ministerio de salud como lo es el carné de manipulación de alimentos, requerimientos del espacio físico en donde se lleva a cabo la preparación de los alimentos. Además, es importante llevar a cabo la inscripción de la marca en su debido momento y los pagos que esta inscripción conlleva.
- 3) Para el estudio técnico, se determinó la cantidad esperada que se debe llevar a cabo en la producción del negocio, así como los insumos y productos necesarios para lograr un correcto funcionamiento.
- 4) Se realizó una estructura organizacional que cuenta con 4 empleados directamente relacionados con la empresa, los cuales serían: un administrador, chef, cajero y saloner. Por otra parte, 2 empleados indirectos que serían un motorizado para llevar a cabo la repartición de los pedidos, así como también un contador externo que ayude a la empresa con el registro de las transacciones y todo lo relacionado a la contabilidad de la empresa.
- 5) Se realizó un estudio financiero en el que se logró identificar los principales gastos e ingresos con los que la empresa va a contar. Los cuales serían, la compra de los equipos de cocina al inicio del proyecto, el pago a los trabajadores y se tomó en cuenta los gastos fijos como servicios básicos de agua, electricidad, internet y alquiler del local. También se estimaron los potenciales ingresos de la empresa y con base a esto se realizaron los flujos de efectivo para determinar la viabilidad financiera a un plazo de 5 años. En este estudio se identificó

que el proyecto es rentable si se obtiene un financiamiento externo del 72% de la inversión inicial y un adecuado manejo de los recursos ya que el pago de planilla se identifica como el mayor gasto con el que va a contar la empresa a la hora de iniciar sus operaciones.

- 6) Se realizó un estudio de riesgo que permitiera identificar los principales riesgos con los que puede llegar a contar la empresa y a su vez, se realizó un plan de acción que permita actuar de una manera correcta y así, lograr mitigar estos posibles riesgos que pueden llegar a afectar significativamente a la empresa en sus operaciones normales.

## Recomendaciones

- 1) El mercado en el que se busca incursionar es un mercado muy amplio en donde se puede sacar provecho a la gran cantidad de clientes potenciales que existen, es por esto que se recomienda utilizar de

manera eficiente y eficaz la información obtenida en el estudio de mercado para lograr cumplir con los objetivos establecidos.

- 2) Aunque no existen elementos ambientales o legales que impidan el correcto funcionamiento de este negocio, es importante tomar en cuenta las recomendaciones establecidas en el trabajo respecto a los permisos necesarios y así, evitar inconvenientes futuros
- 3) Se debe seguir al pie de la letra todos los aspectos establecidos en el estudio técnico puesto que esto es lo que va a permitir que el negocio comience a realizar sus operaciones normales sin tener ningún tipo de imprevisto.
- 4) Se recomienda contratar la cantidad de empleados establecida anteriormente para que el negocio pueda cumplir con todo lo que conlleva la apertura de un negocio y no exista una carga innecesaria de actividades hacia un colaborador.
- 5) Se sugiere tomar como base los flujos de efectivo realizados en este proyecto puesto que arrojan resultados positivos en la apertura de este negocio y con base a esto ir logrando los objetivos y metas establecidas.
- 6) Se recomienda tomar cuidado en los posibles riesgos que este negocio pueda presentar a lo largo del tiempo y tomar el plan de acción y llevarlo a cabo en caso de que sea necesario para evitar inconvenientes.

Apéndices

[Estudio mercado Restaurante \(respuestas\) \(1\) TFG.xlsx](#)

[Flujo Neto de Efectivo TFG.xlsx](#)

[Flujo Neto de Efectivo pesimista TFG.xlsx](#)

[Flujo Neto de Efectivo optimista TFG.xlsx](#)

[Flujo Neto de Efectivo TFG sin financiamiento.xlsx](#)

[Entrevista 2. Estudio tècnico.docx](#)

[Entrevista 3. Estudio organizacional.docx](#)

[Cotizaciones de productos e ingresos del proyecto.xlsx](#)

Anexos

[Formulario de patente comercial](#)

[Formulario declaración jurada de patentes](#)

[Formulario permiso sanitario de funcionamiento](#)

## Bibliografía

Baca U, G. (2016). *Evaluación de proyectos*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=4613>

Córdoba, M. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos*. Ecoe Ediciones. <https://www-digitiapublishing-com.ezproxy.itcr.ac.cr/a/102949>

Ferrell, O., Hartline, M. D.(2018). *Estrategia de marketing*. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=4204>

Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P.(2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=6443>

Larson, E. W., Gray, C. F.(2021). *Administración de proyectos*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=17599>

Mi Cantón. (s/f). Aserri.go.cr. Recuperado el 25 de agosto de 2023, de <https://aserri.go.cr/mi-canton/>

Ministerio de Economía y Comercio. (2021). *Estado de Situación PYME en Costa Rica 2021*. <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2021/pyme/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>

Ministerio de salud. *Permiso sanitario de funcionamiento (VUI-PSF)*. Ministerio de Salud Costa Rica. Retrieved August 22, 2023.

<https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/tramites/empresas/30-tramites/permisos-a-establecimientos/1163-permiso-sanitario-de-funcionamiento-vui-psf>

Ministerio de Trabajo (2023). Temas laborales, lista de salarios mínimos. <https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/LISTA%20DE%20SALARIOS%20MINIMOS%20%20ANO%202023.pdf>

Montenegro Cueva, E. G., y Chaluisa Chaluisa, S. F. (2021). *La Gestión Empresarial en la post pandemia: caso Latinoamérica*. *Tesla Revista Científica*, 1(2), 28–44. <https://doi.org/10.55204/trc.v1i2.3>

- Münch Galindo, L. (2018). *Estructuras organizacionales y gestión del conocimiento*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=11826>
- Muñoz Bonilla, H., & Soriano Flores, E. (2023). Formulación de proyectos en Mypes: evidencia empírica de la ausencia de un modelo práctico. *Project Design and Management*, 5(1). <https://doi.org/10.35992/pdm.5vi1.1152>
- Estrategia y Negocios. (2023). Inflación interanual de Centroamérica sigue bajando y se ubica en 6,1 % en abril. <https://www.estrategiaynegocios.net/centroamericaymundo/inflacion-interanual-de-centroamerica-sigue-bajando-y-se-ubica-en-61-en-abril-EH13506673>
- REY CAMPERO, C. R. (2016). La Formulación Y Evaluación De Proyectos De Inversión: Una Nueva Visión Para Las Pymes De Servicio. *Revista Sotavento MBA*, 27, 22–48. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/4691>
- Rodríguez, V., Sanz-Cañada, J., y García Azcárate, T. (2017). Canales Cortos de Comercialización en Panamá: factores condicionantes de las iniciativas promotoras. *Estudios Sociales: Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 27(50), 38–55. <https://doi-org.ezproxy.itcr.ac.cr/10.24836/es.v27i50.421>
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. Mc Graw Hill educación. <http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1243>
- Sapag, N. (2021). *Proyectos de inversión*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=13561>



Sumba, R., Almendariz, S., Baque, C., y Aliatis, V. (2020). Emprendimientos en tiempo de covid-19: De lo tradicional al comercio electrónico. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN : 2588-090X . *Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 5(4), 137-164. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.300>

Tello Saldaña, J. D. ., Nizama Imán, M. A. ., Huamán Yovera, B. de los Ángeles ., y Vargas Merino, J. A. (2020). Impacto de los canales de comercialización online en tiempos del COVID-19. *INNOVA Research Journal*, 5(3.1), 15–39.

<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1531>

Zambrano, K. (2018). Las Pymes y su problemática empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN : 2588-090X . *Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 3(8), 3-24.

<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.55>