

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



“PROPUESTA DE PROYECTO DE APERTURA DE SUCURSALES EN CENTROS  
COMERCIALES, METROCENTRO Y PLAZA MUNDO PARA RESTAURANTE DEDICADO A LA  
VENTA DE POLLO ROSTIZADO Y SUS DERIVADOS.”

Trabajo de Investigación presentado por:

Asunción García, Jenny Clarisa  
Cortéz Pérez, María José  
Hernández Pineda, Ana Beatriz

Para optar al grado de

LICENCIADA EN CONTADURIA PUBLICA

Diciembre de 2010

San Salvador, El Salvador, Centro América

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector	:	Máster Rufino Antonio Quezada Sánchez
Secretario	:	Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Director de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez
Coordinador del Seminario	:	Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel
Asesor Director	:	Msc. Jhonny Francisco Mercado Carrillo
Jurado Examinador	:	Msc. Jhonny Francisco Mercado Carrillo Msc. Carlos Ernesto López Lazo

Diciembre de 2010

San Salvador, El Salvador, Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS TODOPODEROSO: Por haberme proveído de todo lo necesario y más para terminar mi carrera

A MI FAMILIA: Mi madre María Magdalena García González por su sacrificio de sacar adelante mis estudios, a mis hermanos Brenda Carlina y José Orlando Vásquez García, por haber sido incentivos en mi carrera.

A MI NOVIO ALFREDO ANTONIO ARTIGA ESCOBAR Y SU FAMILIA: Por su apoyo incondicional, comprensión y atenciones que ayudaron a la culminación de mi carrera.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS: Por haberme servido de ejemplo

Atte. Jenny Asunción

A Dios Todopoderoso por permitirme cumplir mi objetivo profesional, a mis padres de todo corazón por su amor, cariño, comprensión y por brindarme siempre su apoyo incondicional, a mis hermanos que cooperaron cuando más los necesite, a mi novio que dedicó tiempo y esfuerzo en ayudarme y a todas las personas que siempre me dieron una mano en el desarrollo de mi trabajo de graduación en especial a mi equipo de tesis que logramos terminar con éxito y coronar nuestra carrera.

Atte. María José Cortez

A DIOS Todopoderoso por haberme permitido culminar mi carrera universitaria, por su amor incondicional y la fuerza que me dio cuando las mías se agotaron. A mi madre Ana Pineda por darme la oportunidad de nacer, por sus consejos, amor y apoyo en todos los momentos de mi vida. A mi esposo Frank Osorio por su amor y comprensión, y por ayudarme a seguir siempre adelante. A mis compañeras de tesis y amigas por su paciencia y porque en cada parte de este trabajo va el conocimiento de las tres. A mi familia y amigas/os por su amistad y por ayudarme y apoyarme cuando lo necesite. A nuestros asesores por compartir su conocimiento con nosotras para poder terminar con éxito este trabajo de graduación. A todos muchas gracias.

Atte. Ana Pineda

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCION	III
CAPITULO I: MARCO TEORICO	1
<b>1. GENERALIDADES</b>	<b>1</b>
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. CONCEPTOS	1
1.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	3
1.4. MISIÓN	4
1.5. VISIÓN	4
1.6. SERVICIOS OFRECIDOS	5
1.7. ANALISIS FODA	5
1.7.1. IDENTIFICAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES	6
1.7.2. IDENTIFICAR OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.	6
1.8. DECISIÓN SOBRE UN PROYECTO	8
1.9. PROCESO DE PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS.	9
1.9.1. PARTES GENERALES DE LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS	9
1.9.2. EVALUACIÓN DE PROYECTOS COMO UN PROCESO Y SUS ALCANCES	10
1.10. INTRODUCCIÓN Y MARCO DE DESARROLLO	12
1.11. ESTUDIO DE MERCADO	13
1.12. ESTUDIO TÉCNICO	14
1.13. ESTUDIO ECONÓMICO	15
1.14. EVALUACIÓN ECONÓMICA	15
1.15. ANÁLISIS Y ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	16
1.16. IMPORTANCIA DE LOS PROYECTOS DE INVERSION	16
1.17. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA INVERSION	17
1.17.1.VENTAJAS	17
1.17.2.DESVENTAJAS	17
1.18. MARCO LEGAL	17

1.19. MARCO TÉCNICO	18
<b>CAPITULO II</b>	<b>20</b>
<b>DESARROLLO DE PROPUESTA DE PROYECTO DE APERTURA DE SUCURSALES EN CENTROS COMERCIALES, METROCENRO Y PLAZA MUNDO PARA RESTAURANTE DEDICADO A LA VENTA DE POLLO ROSTIZADO Y SUS DERIVADOS</b>	<b>20</b>
<b>2. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD</b>	<b>32</b>
2.1. ESTUDIO DE MERCADO	32
2.1.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	32
2.1.2. ANALISIS FODA	32
2.1.3. ANTECEDENTES DEL PROYECTO	34
2.1.4. OBJETIVO DEL PROYECTO	34
2.1.5. JUSTIFICACION DEL PROYECTO	34
2.1.6. IDENTIFICACION DEL PRODUCTO A OFERTAR	35
2.1.7. ANALISIS DEL CONSUMIDOR	35
2.1.8. ANALISIS DE LA COMPETENCIA	36
2.1.9. PROYECCION DE LA DEMANDA	36
2.1.10. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION	36
2.2. ESTUDIO TECNICO	38
2.2.1. DESCRIPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS	38
2.2.2. DESCRIPCIÓN DE LA MAQUINARIA	39
2.2.3. TAMAÑO DEL PROYECTO	39
2.2.4. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	40
2.2.5. PROCESO DE PRODUCCIÓN	41
2.2.6. ORGANIGRAMA	43
2.3. ESTUDIO ECONOMICO	44
2.3.1. DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL	44
2.3.2. DETERMINACION DE LOS INGRESOS	46
2.3.3. DETERMINACION DE LOS COSTOS Y GASTOS	47
2.3.4. DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	50
2.4. EVALUACION ECONOMICA	50

2.4.1. FLUJOS	51
2.4.2. ESTUDIO DE COSTOS (ESCENARIOS)	58
2.5. ANALISIS Y ADMINSTRACION DEL RIESGO	62
2.6. CONSIDERACION FINAL	63

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>V</b>
---------------------	----------

<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>VI</b>
------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>VII</b>
---------------------	------------

## **ANEXOS**

ANEXO 1. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AÑOS 2007 – 2009. POLLOS ROSTIZ, S.A. DE C.V.

ANEXO 2. ESTADO DE RESULTADOS AÑOS 2007 – 2009. POLLOS ROSTIZ, S.A. DE C.V.

ANEXO 3. RAZONES E INDICADORES FINANCIEROS AÑOS 2007 – 2009 POLLOS ROSTIZ, S.A. DE C.V.

ANEXO 4. CÓDIGO DE SALUD

ANEXO 5. CÓDIGO DE COMERCIO

ANEXO 6. LEY DE REGISTRO DE COMERCIO

ANEXO 7. LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA

ANEXO 8. LEY A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

ANEXO 9. LEY DE REGISTRO Y CONTROL ESPECIAL DE CONTRIBUYENTES AL FISCO

ANEXO 10. CÓDIGO TRIBUTARIO

ANEXO 11. MODELO DE ENCUESTA A CONSUMIDORES DE RESTAURANTES

ANEXO 12. CALCULO DE LA MUESTRA

ANEXO 13. ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE RESULTADOS

ANEXO 14. DIAGNOSTICO METODOLÓGICO

ANEXO 15. ENTREVISTA A GERENTES DE POLLOS ROSTIZ, S.A. DE C.V.

ANEXO 16. MANUAL DE PUESTO GERENTE DE SUCURSAL

ANEXO 17. MANUAL DE PUESTO CAJERO

ANEXO 18. MANUAL DE PUESTO ROSTICERO

ANEXO 19. MANUAL DE PUESTO COCINEROS

ANEXO 20. DISTRIBUCIÓN EN EL ÁREA DE FOOD COURT

ANEXO 21. UBICACIÓN DE RESTAURANTE EN PLAZA MUNDO

## LISTADO DE CUADROS, FIGURAS Y TABLAS

### CUADROS

CUADRO No. 1	45
DETERMINACIÓN DE INVERSIÓN INICIAL FOOD COURT 2ª ETAPA PLAZA MUNDO	45
CUADRO No. 2	46
DETERMINACIÓN DE INVERSIÓN INICIAL FOOD COURT 8ª ETAPA METROCENTRO	46
CUADRO No. 3	49
COSTOS POR MANO DE OBRA	49
CUADRO No. 4	49
GASTOS DE RESTAURANTE PROYECTO METROCENTRO	49
CUADRO No. 5	49
GASTOS DE RESTAURANTE PROYECTO PLAZA MUNDO	49
CUADRO No.6	50
DETERMINACIÓN DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS	50

### FIGURAS

FIGURA No. 1	3
ORGANIGRAMA PARA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE POLLOS ROSTIZADOS	3
FIGURA No. 2	7
ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ FODA	7
FIGURA No. 3	8
OBJETIVO DE LA MATRIZ FODA	8
FIGURA No. 4	10
FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	10
FIGURA No. 5	11
ETAPAS DEL PROYECTO	11
FIGURA No.6	43
PROCESO DE PRODUCCIÓN DE RESTAURANTE DE POLLO ROSTIZADO EN FOOD COURT	43
FIGURA No.7	44

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL ÁREA DE FOOD COURT POLLOS ROSTIZ, S.A. DE C.V. SUCURSAL	
METROCENTRO Y PLAZA MUNDO	44
FIGURA NO.8	53
FORMULA DEL VALOR ACTUAL NETO	53
FIGURA NO.9	53
FORMULA DEL PERIODO DE RECUPERACIÓN	53
FIGURA NO.10	54
RESULTADOS DEL PERIODO DE RECUPERACIÓN	54
FIGURA NO.11	54
FORMULA DE LA RAZÓN COSTO – BENEFICIO	54
FIGURA NO.12	55
GRAFICO DEL VAN PROYECTO METROCENTRO	55
FIGURA NO.13	57
GRAFICO DEL VAN PROYECTO PLAZA MUNDO	57
FIGURA NO.14	62
GRAFICO DEL VAN PROYECTO METROCENTRO Y PLAZA MUNDO	62

## **TABLAS**

TABLA NO.1	33
FODA DE PROYECTO DE INVERSION EN CENTROS COMERCIALES	33
TABLA NO.2	37
PRECIOS DE MENÚS OFRECIDOS	37
TABLA NO.3	39
MAQUINARIA, MOBILIARIO Y EQUIPO	39
TABLA NO.4	40
CAPACIDAD INSTALADA PARA ÁREA FOOD COURT	40
TABLA NO. 5	47
DETERMINACIÓN DE INGRESOS	47
TABLA NO. 6	48
DETERMINACIÓN DE COSTOS	48
TABLA NO. 7	52
FLUJO DE CAJA PARA PROYECTO METROCENTRO	52

TABLA NO. 8	56
FLUJO DE CAJA PARA PROYECTO PLAZA MUNDO	56
TABLA NO. 9	58
ESCENARIO OPTIMISTA. PROYECTO FOOD COURT 8° ETAPA METROCENTRO	58
TABLA NO. 10	59
ESCENARIO OPTIMISTA. PROYECTO FOOD COURT 2° ETAPA PLAZA MUNDO	59
TABLA NO. 11	60
ESCENARIO PESIMISTA. PROYECTO FOOD COURT 8° ETAPA METROCENTRO	60
TABLA NO. 12	61
ESCENARIO PESIMISTA. PROYECTO FOOD COURT 2° ETAPA PLAZA MUNDO	61

## RESUMEN EJECUTIVO

La elaboración de este trabajo surge como una necesidad de los propietarios por obtener un estudio sobre proyecto de inversión que les brinde las respuestas a sus dudas sobre la factibilidad y viabilidad de ejecutar un plan que les permita colocar restaurantes de pollos rostizados en centros comerciales de San Salvador.

Entre los objetivos principales que se han trazado para la investigación están: determinar la viabilidad de ejecución del proyecto; identificar los diferentes servicios que demandan los consumidores del área de Food Court; investigar las condiciones contractuales para este tipo de negocios y obtener cual de los dos centros comerciales permite obtener mayores beneficios al inversionista.

Para llevar a cabo la investigación fue necesario partir de un marco teórico, el cual consistió en la ampliación de los diferentes estudios que requiere un proyecto de inversión, así como de los riesgos inherentes a estos.

Para el proceso de la investigación de campo se utilizó un cuestionario estructurado (destinado hacia los consumidores), guía de entrevista (gerencia de la empresa); además de la consulta en fuentes de información bibliográfica que contribuyeron a la realización del estudio.

Una vez realizados todos los estudios y con los resultados obtenidos de estos, se determinó lo siguiente:

- El proyecto de apertura de los restaurantes en el área de Food Court es viable por el hecho que los centros comerciales proporcionan una infraestructura especialmente diseñada para prestar este tipo de servicio, además se determinó que no existen restricciones legales que impidan su ejecución.

- La demanda de los consumidores de este tipo de servicios es alta, lo que contribuye a que la realización de este proyecto sea posible.
- Desde el punto de vista económico el proyecto es rentable, debiéndose implementar en el corto plazo; ya que el VAN de los flujos de fondo es positivo.
- Luego de analizar los flujos resultantes de ambos proyectos se determinó que el restaurante que mayor Valor Actual Neto presenta es Metrocentro San Salvador en el Food Court de la 8ta. Etapa, lo que significa que aunque ambos proyectos son rentables la aceptación y compra de los productos ofrecidos en el centro comercial anterior será mayor.

## INTRODUCCION

El estudio de la ejecución de un proyecto de inversión requiere no solo de la intención de los interesados en ofrecer un producto o servicio a la población que lo necesita, sino de diversos estudios que al final conllevan a una conclusión en la que se determina si es viable o no la ejecución del mismo, si el interesado en desarrollarlo tiene la capacidad de financiarse por su propia cuenta o deberá recurrir a financiamiento externo, y si los flujos obtenidos en la realización del proyecto son los que desea. Para ello deberá realizar 5 estudios que ofrecerán los resultados a las inquietudes que tiene, estos son: estudio de mercado, técnico, financiero, evaluación económica y análisis de riesgo.

En este trabajo se han abordado los cinco estudios dados en el párrafo anterior, con propósito de analizar la viabilidad de apertura de restaurantes en el área de Food Court de los centros comerciales Metrocentro San Salvador y Plaza Mundo Soyapango, dado que a este tipo de empresas les es beneficioso encontrar una estrategia financiera que permita mejorar sustancialmente la situación actual en que se encuentran. Mediante el estudio se pretende dar un panorama certero sobre la rentabilidad que le generaría incursionar en este tipo de mercado, creando expectativas favorables en sus utilidades y prestigio entre los restaurantes.

El trabajo de investigación se ha estructurado en dos capítulos:

Capítulo I: está formado por los antecedentes, conceptos teóricos respecto a la formulación y evaluación de proyectos, además de los estudios de mercado, técnico, económico, la evaluación del riesgo, marco legal y marco técnico que se encuentra contemplado este tipo de proyectos.

Capítulo II: se presenta la propuesta de proyecto de inversión de la apertura de sucursal, tomando como referencia el capítulo I; se desarrolla las diferentes etapas para la evaluación del proyecto, considerándose los estudios de mercado, técnico y económico.

Por último se presentan los resultados con las respectivas conclusiones y recomendaciones basándose en el método de valor actual neto (VAN) y según el criterio de la tasa interna de retorno.

## CAPITULO I: MARCO TEORICO

### 1. GENERALIDADES

#### 1.1. ANTECEDENTES

El concepto estadounidense del *shopping-center* llegó a América Latina a mediados de los años 60. En 1966 se inauguró en la metrópolis brasileña de São Paulo el centro comercial Iguatemi, el cual se califica como el primer centro de su tipo en el subcontinente. En El Salvador fue hasta 1971 que se inauguró la 1° etapa de Metrocentro San Salvador, que se considera como uno de los centros comerciales más grandes y funcionales de Centro América, teniendo 12 etapas construidas a la fecha. En el año 2003 fue inaugurada Plaza Mundo en la ciudad de Soyapango, que tiene 4 etapas y es el segundo centro comercial más grande de El Salvador.

Las características principales de los centros comerciales se pueden enumerar de esta forma:

- ✓ Ofrecen al público una gran gama de artículos.
- ✓ Se planean de tal manera que dan la apariencia de ser una gran unidad, aunque está compuesto por diversos comerciantes independientes unos de otros.
- ✓ Cuentan con una superficie lo suficientemente grande que destinan para estacionamiento de los clientes que acuden en gran número a efectuar sus compras en dichos establecimientos.
- ✓ Las rentas pactadas entre el dueño de inmueble con los comerciantes casi son siempre a base de porcentajes sobre ventas realizadas.

#### 1.2. CONCEPTOS

**Centro comercial:** Es una aglomeración de negocios del comercio al por menor, de recreación y de otros servicios que se planificó o creció como un conjunto. Se caracteriza por estar localizado

en un edificio grande y de arquitectura refinada que no está conectado con otros edificios, tiene buena accesibilidad vial, grandes parqueaderos y usualmente dos o tres pisos comerciales. Este se abre hacia un paseo peatonal en su interior que se encuentra dotado con elementos de adorno y posibilidades para sentarse, generalmente está techado y climatizado, dicho paseo peatonal está rodeado en ambos lados por negocios del comercio y de otros servicios<sup>1</sup>.

**Comida Rápida:** Comida que se vende en restaurantes o lugares especializados lista para consumir de inmediato. La comida rápida incluye productos y platos como pastas y tortas calientes, sándwiches, hamburguesas, croissant, pizzas, pollo, sopas y ensaladas. También se incluyen bebidas, como los batidos, refrescos y bebidas calientes no alcohólicas<sup>2</sup>.

**FODA:** Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.

**Food Court:** Espacio ubicado dentro de un centro comercial donde se puede encontrar diferentes establecimientos de comida rápida, que incluye sillas y mesas de uso común.

**Proyecto de Inversión:** Un plan al cual se le asigna un monto de capital y se le proporcionan insumos de diferente naturaleza (materiales, humanos, etc.) de modo que se obtenga un bien o servicio, haciendo un uso racional de los fondos disponibles.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Müller, Jan Marco. "La plaza privatizada: Los centros comerciales y recreacionales y su adaptación al espacio urbano latinoamericano. El caso de Santafé de Bogotá, Colombia." Consultado el día 26 de octubre de 2010 a las 2:30 p.m. de la pagina <http://www.naya.org.ar/congresos/contenido/49CAI/Muller.htm>

<sup>2</sup> Castellón Aparicio, Beatriz Elena. "Estudio de Factibilidad mercadológica para el establecimiento de un restaurante en el municipio de Suchitoto departamento de Cuscatlán". Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresa, Universidad de El Salvador, 2006, página 44

<sup>3</sup> García Santillán, Barria Hernández. "Proyectos de Inversión. Evaluación Integral, un enfoque práctico." Página 17. México, 2006

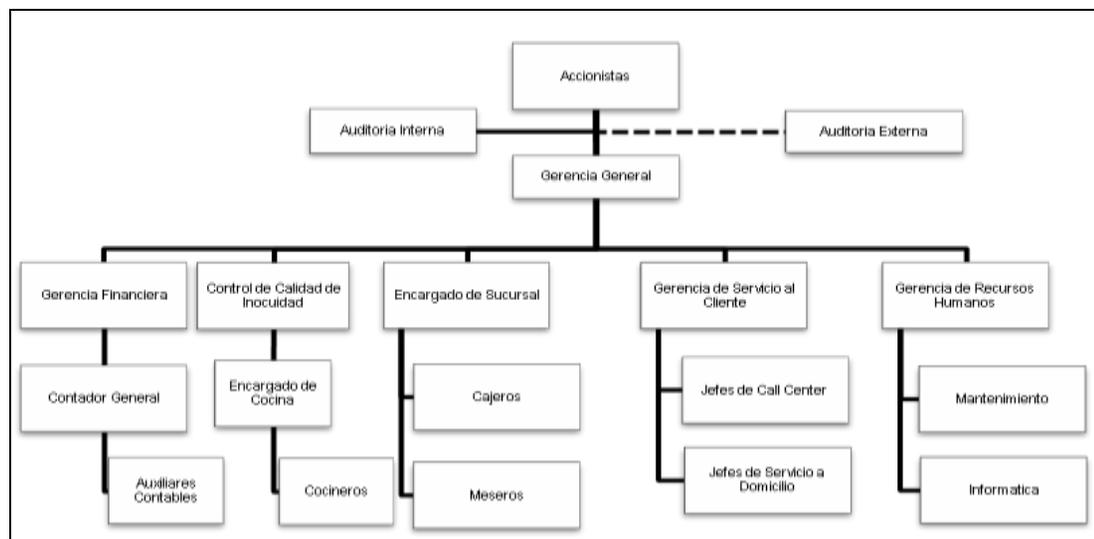
**Restaurante:** Es un establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local<sup>4</sup>.

### 1.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La **estructura organizativa** de la empresa es el conjunto de relaciones formales de trabajo, que remiten a una **función, rol o responsabilidad** de las personas **dentro de la empresa**, habla del grado de división del trabajo que hay en la organización.<sup>5</sup>

FIGURA NO. 1

ORGANIGRAMA PARA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE POLLOS ROSTIZADOS



*Fuente: Propuesto por el Grupo de Investigación*

<sup>4</sup> Castellón Aparicio, Beatriz Elena. “Estudio de Factibilidad mercadológica para el establecimiento de un restaurante en el municipio de Suchitoto departamento de Cuscatlán”. Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresa, Universidad de El Salvador, 2006, página 42

<sup>5</sup> González, Isabel. Del documento **Nociones Básicas de Planificación Empresarial**, página 6. Publicado en la página <http://www.coninpyme.org/pdf/PlanificacionEstrategica-Nocionesbasicas.pdf>. Consultado en fecha 10 de Agosto de 2010

#### 1.4. MISIÓN

La **misión** es el propósito o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) él para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas<sup>6</sup>

Un ejemplo de Misión para este tipo de empresa puede ser: *“Proveer servicios de calidad a los consumidores por medio de procesos de gestión estandarizados, que aseguren productos saludables, completos y excelentes; que estén orientados a la perfección.”*

#### 1.5. VISIÓN

La **visión** es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, así como la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.<sup>7</sup>

Un ejemplo de visión es: *“Establecernos como un restaurante líder a nivel centroamericano de pollos rostizados y otros productos alimenticios saludables, conquistando nuevos mercado*

---

<sup>6</sup> Thompson, Iván. Del artículo **“Misión y Visión”** Publicado en diciembre de 2006 en la página <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>. Consultado con fecha 10 de agosto de 2010

<sup>7</sup> Ídem al 6.

*mediante la confianza formada en nuestros clientes, proveniente de la calidad de nuestros empleados, productos y procesos.”*

## **1.6. SERVICIOS OFRECIDOS**

Dentro de los servicios que los restaurantes dedicados a la venta de pollo rostizado podrían prestar están el servicio en mesa que es la atención personalizada a los clientes que deciden degustar los productos en las instalaciones del restaurante, sirviéndoles los alimentos en las mesas destinadas a este fin y complaciendo las exigencias de los visitantes haciendo su estadía muy placentera; también servicio a domicilio que además de brindarle al cliente la comodidad de entregarle el producto en casa, contribuye a la expansión del mercado debido a que es más fácil para el cliente llamar y hacer su pedido, que ir a buscar un lugar donde vendan el producto que en ese momento desea.

## **1.7. ANALISIS FODA**

Es una herramienta de análisis estratégico, que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la condiciones de una organización determinada y admite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA (ver figura No. 2), en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos, y en la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

### 1.7.1. IDENTIFICAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

“Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil”<sup>8</sup>.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

### 1.7.2. IDENTIFICAR OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

“Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de

---

<sup>8</sup> Ponce Talancón, H. “*La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*” en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico<sup>9</sup>.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

FIGURA NO. 2  
ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ FODA

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
		Hacer lista de fortalezas
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>  Hacer lista de oportunidades	<b>ESTRATEGIAS (FO) OFENSIVAS</b> Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	<b>ESTRATEGIAS (DO) DE ORIENTACIÓN</b> Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
<b>AMENAZAS (A)</b>  Hacer lista de amenazas	<b>ESTRATEGIAS (FA) DEFENSIVAS</b> Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	<b>ESTRATEGIAS (DA) DE SOBREVIVENCIA</b> Minimizar las debilidades y evitar amenazas.

Fuente: Tomado de MATRIZ FODA<sup>10</sup>

Con los resultados obtenidos se debe ir orientando la futura estrategia.

- ✓ Las estrategias defensivas son para enfrentar las amenazas
- ✓ Las estrategias ofensivas son la posición ideal rápido crecimiento y cumplimiento de los objetivos

---

<sup>9</sup> Ídem al 8

<sup>10</sup> <http://www.scribd.com/doc/2192293/MATRIZ-FODA>

- ✓ Las estrategias de sobrevivencia son las que se utilizan para combatir las amenazas cuando no se tienen las fortalezas necesarias
- ✓ Las estrategias de orientación, cuando se presentan oportunidades que se pudieran aprovechar, pero no se cuenta con la preparación adecuada

Con lo anterior se debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar las estrategias anteriormente formuladas, buscando con ello aumentar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, tal como se muestra en la figura No. 3.

FIGURA NO. 3

OBJETIVO DE LA MATRIZ FODA



*Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación*

## 1.8. DECISIÓN SOBRE UN PROYECTO

Aunque no se puede hablar de una metodología rígida que guíe la toma de decisiones sobre un proyecto, si es posible afirmar categóricamente que una decisión siempre debe estar basada en el análisis de un sinfín de antecedentes con la aplicación de una metodología lógica que abarque la consideración de todos los factores que participan y afectan al proyecto. En los cálculos no

están incluidas las causas fortuitas, como huelgas, incendios, derrumbes, etc.; simplemente porque no es posible predecirlos y asegurar que una empresa de nueva creación o cualquier otra, está a salvo de ellos. Estos factores también pueden caer en el ámbito de lo económico o lo político, como es el caso de las devaluaciones monetarias drásticas, la económica, los golpes de Estado u otros acontecimientos que podrían afectar gravemente la rentabilidad y la estabilidad de la empresa. Por estas razones, la toma de la decisión acerca de invertir en determinado proyecto siempre debe recaer no en una sola persona ni en el análisis de datos parciales, sino en grupos multidisciplinarios que cuenten con la mayor cantidad de información posible. A toda la actividad encaminada a tomar una decisión de inversión sobre un proyecto se le llama evaluación de proyectos. Este tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Solo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa.<sup>11</sup>

## **1.9. PROCESO DE PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS.**

### **1.9.1. PARTES GENERALES DE LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

Las áreas generales en las que se puede aplicar la metodología de la evaluación de proyectos son:

- ✓ Creación de una empresa.
- ✓ Elaboración de un nuevo producto para una empresa ya existente.
- ✓ Ampliación de la capacidad instalada o creación de sucursales.
- ✓ Sustitución de maquinaria por obsolescencia o capacidad insuficiente.

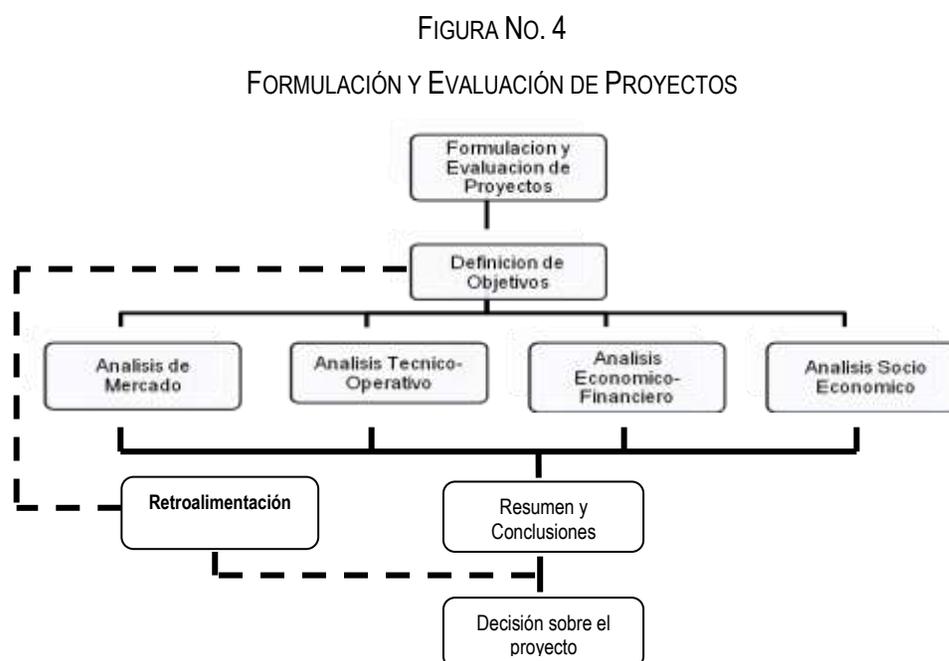
---

<sup>11</sup> Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos Quinta Edición México: McGraw Hill

La estructura general de la metodología de la evaluación de proyectos puede ser representada como se muestra en la figura 4. En esta parte se intenta describir el proceso global y las interrelaciones de un estudio de factibilidad.

### 1.9.2. EVALUACIÓN DE PROYECTOS COMO UN PROCESO Y SUS ALCANCES

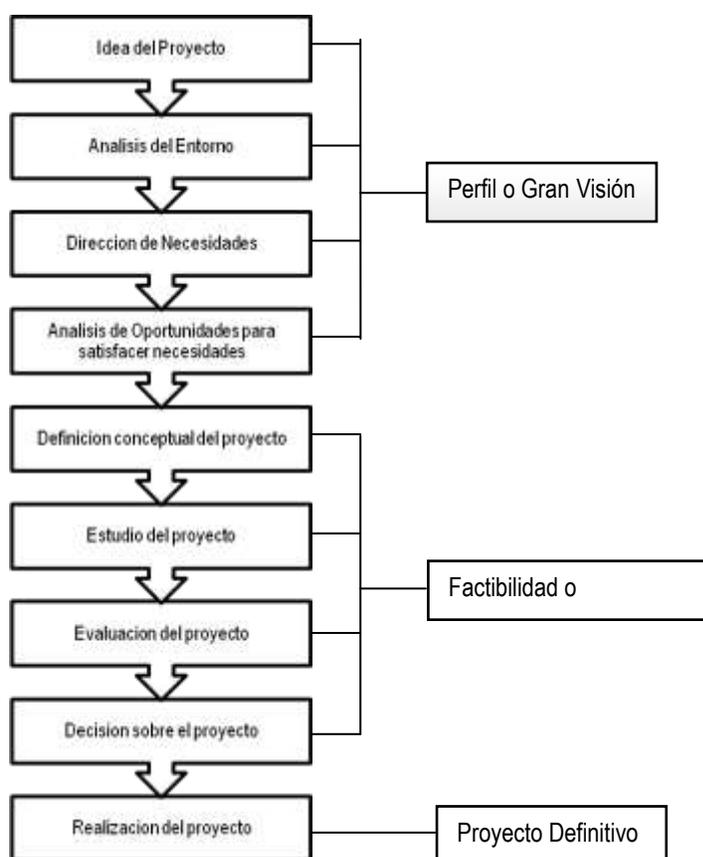
Se distinguen tres niveles de profundidad en un estudio de evaluación de proyectos. Al más simple se le llama perfil, gran visión o identificación de la idea, el cual se elabora a partir de la información existente, el juicio común y la opinión que da la experiencia. En términos monetarios solo presenta cálculos globales de las inversiones, los costos y los ingresos, sin entrar a investigaciones de terreno. El Perfil o Gran Visión comienza con la identificación de una idea que culmina, tras un proceso, con la ejecución del proyecto de inversión. Los pasos en la generación de un proyecto se dan en la figura 5.



Fuente: Baca Urbina, Gabriel. *Evaluación de Proyectos 4ta. Edición.* (México: McGraw Hill, 2001). Página 5

El siguiente nivel se denomina estudio de prefactibilidad o anteproyecto. Éste profundiza la investigación en fuentes secundarias y primarias en investigación de mercado, detalla la tecnología que se empleará, determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, y es la base en que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión.

FIGURA NO. 5  
ETAPAS DEL PROYECTO



Fuente: Baca Urbina, Gabriel. *Evaluación de Proyectos 4ta Edición* (México: McGraw Hill, 2001). Página 6

El nivel más profundo y final es conocido como proyecto definitivo. Contiene básicamente toda la información del anteproyecto, pero aquí son tratados los puntos finos. Aquí no solo deben presentarse los canales de comercialización más adecuados para el producto, sino que convendrá indicarse una lista de contratos de venta ya establecidos; se actualizarán y prepararán por escrito las cotizaciones de la inversión, presentarán los planos arquitectónicos de la

construcción, etc. La información brindada en el proyecto definitivo no debe alterar la decisión tomada respecto a la inversión, siempre que los cálculos hechos en el anteproyecto sean confiables y hayan sido bien evaluados.

### **1.10. INTRODUCCIÓN Y MARCO DE DESARROLLO**

Cuando se pretenda realizar el estudio y la evaluación de un proyecto, lo primero que deberá desarrollarse y presentarse es la introducción, esta debe contener una breve reseña histórica del desarrollo y los usos del producto, además de precisar cuáles son los factores relevantes que influyen directamente en su consumo.

La siguiente parte que se definirá es el "marco de desarrollo" o "antecedentes del estudio", donde la investigación será situada en las condiciones económicas y sociales, y se debe aclarar por qué se pensó en emprenderlo; a que persona o entidades beneficiara; que problema específico resolverá; si se pretende elaborar determinado artículo solo porque es una buena opción de inversión, sin importar los beneficios sociales o nacionales que podría aportar, etc.

En el mismo apartado deberán especificarse los objetivos del estudio y los del proyecto. Los primeros deberán ser básicamente tres:

- ✓ Verificar que existe un mercado potencial insatisfecho y que es viable, desde el punto de vista operativo, introducir en ese mercado el producto objeto del estudio.
- ✓ Demostrar que tecnológicamente es posible producirlo, una vez que se verificó que no existe impedimento alguno en el abasto de todos los insumos necesarios para su producción.
- ✓ Demostrar que es económicamente rentable llevar a cabo su realización.

Acerca de los objetivos del proyecto, se puede decir que están en función de las intenciones de quienes promueven este último, y agregarse cuáles son las limitaciones que se imponen, donde sería preferible la localización de la planta, el tipo de productos primarios que se desea industrializar, el monto máximo de la inversión, y otros elementos.

### 1.11. ESTUDIO DE MERCADO

Consta básicamente de la determinación y cuantificación de la demanda y oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización. Tiene por objeto ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha y verificar la posibilidad de penetración del bien o servicio para cubrir el requerimiento dentro de un mercado específico.

Las fases que cubre un estudio de mercado son:

- ✓ Datos generales de la empresa.
- ✓ Antecedentes del proyecto:
  - Giro de la empresa.*
  - Características del mercado.*
  - Oportunidades potenciales.*
  - Intereses de la administración.*
- ✓ Objetivo del proyecto.
- ✓ Justificación del proyecto.
- ✓ Identificación del tipo de bien a ofertar.

Estrategias de comercialización en donde se analizan:

- ✓ Producto.
- ✓ Precio.
- ✓ Distribución.
- ✓ Promoción.

## 1.12. ESTUDIO TÉCNICO

Esta parte del estudio puede subdividirse a su vez en cuatro partes, que son: identificación del tamaño óptimo del proyecto, determinación de la localización óptima de proyecto, ingeniería del proyecto y análisis administrativo. De manera específica, las fases que cubre un estudio técnico son:

✓ **Detalle de materias primas:** Se analizan las diferentes marcas y proveedores de materiales, revisando aspectos como precio, disponibilidad, empaque, etc.

✓ **Descripción de la maquinaria:** En base al nivel de demanda a atenderse y el tamaño de la inversión, se determina el grado de tecnología que debe aplicarse.

✓ **Tamaño del proyecto:** Se calcula en base a las capacidades de producción de la maquinaria, la cantidad a elaborar del bien en cuestión por unidad de tiempo, o bien en el caso de un servicio, se estima el número de usuarios a atenderse por unidad de tiempo. Asimismo, se determina el número de turnos a operarse por día.

✓ **Análisis de las capacidades:** Define la capacidad teórica (nivel “máximo” de actividad en condiciones “perfectas” de operación), la capacidad práctica (nivel de actividad en condiciones normales de operación) y la capacidad real (nivel al que actualmente se viene trabajando), realizando un vínculo con la demanda que puede atender el negocio.

✓ **Localización del proyecto:** Se cubren los siguientes puntos:

*Ubicación:* Zona en la cual se establecerá físicamente la planta o lugar de prestación del servicio, debiéndose justificar tanto a nivel macro como micro los criterios de selección del espacio físico.

*Abastecimiento:* Facilidad de suministro de los diversos materiales e insumos para la producción o prestación del servicio, teniendo en cuenta la ubicación de los proveedores así como la rapidez de las vías de comunicación y disponibilidad de los medios de transporte.

*Mano de obra:* Se delimita la oferta laboral disponible en la zona donde se encuentra la planta, así como el nivel de especialización requerido para la división y ejecución del trabajo.

*Ubicación de mercado:* Análisis de la localización física de los mercados meta, delineando las causas que estimulan la concentración de la demanda por zona geográfica.

- ✓ **Proceso de producción:** Describe el procedimiento técnico para la obtención de bienes o servicios, realizando un diagrama que ilustre la forma de interrelación de las diferentes fases de trabajo.
- ✓ **Organigrama:** Permite conocer la relación entre los diferentes niveles jerárquicos de la entidad, las líneas de mando y de dependencia, así como el grado de especialización de las tareas y/o funciones a ejecutarse.
- ✓ **Estudio de costos:** Especifica diversas erogaciones relacionadas con materiales, mano de obra, costos y gastos variables y fijos, un análisis costo-volumen-utilidad, así como los grados de apalancamiento operativo, financiero y combinado, de modo que se escoja un escenario que servirá de soporte para el modelo financiero.

### 1.13. ESTUDIO ECONÓMICO

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

Comienza con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial, cuya base son los estudios de ingeniería, ya que tanto los costos como la inversión inicial dependen de la tecnología seleccionada. Continúa con la determinación de la depreciación y amortización de toda la inversión inicial. Otro de sus puntos importantes es el cálculo del capital de trabajo, que aunque también es parte de la inversión inicial, no está sujeto a depreciación y amortización, dada su naturaleza líquida.

### 1.14. EVALUACIÓN ECONÓMICA

La evaluación del proyecto se realiza mediante los métodos del Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Periodo de Recuperación de la Inversión (PR) y la razón costo

beneficio (RCB), con el objetivo se determinar si es rentable económica y financieramente, para que los interesados puedan tomar la decisión de implementarlo o no, tomando en cuenta que todo proyecto lleva implícito un riesgo el cual será analizado para llegar a una conclusión.

### **1.15. ANÁLISIS Y ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO**

Este enfoque puede aplicarse en economías inestables, a diferencia de otros enfoques de aplicación más restringida. El resultado de una evaluación económica tradicional no permite prever el riesgo de una posible bancarrota a corto o a mediano plazo, lo que sí es posible con esta perspectiva de análisis.

### **1.16. IMPORTANCIA DE LOS PROYECTOS DE INVERSION**

Existen dos motivos por los cuales una empresa realiza inversiones:

- ✓ Por excedente de recursos
- ✓ Por necesidades específicas

Cuando una empresa posee exceso de efectivo, se considera dinero ocioso, que no genera ninguna ganancia por lo tanto la idea de un proyecto es necesaria para aumentar su rentabilidad. Asimismo si posee activos en exceso debe invertirlos de la manera más ideal. En cuanto a las necesidades específicas, un proyecto permite la búsqueda de una solución inteligente para el planteamiento de un problema, esta acción determinará la base de decisión que justifique la aplicabilidad del proyecto planteado, tomando en cuenta sus ventajas y desventajas.

## **1.17. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA INVERSION**

### **1.17.1. VENTAJAS**

- a) El estudio previo de los recursos disponibles permite visualizar el éxito o fracaso del proyecto sin incurrir en mayores costos.
- b) El análisis del entorno aportara nuevas estrategias para superar a la competencia.
- c) El análisis económico conlleva a la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles.
- d) La identificación de la base legal permitirá evitar posibles multas en la puesta en marcha de la propuesta
- e) La evaluación del proyecto (VAN, TIR) dará a conocer el análisis correcto de la decisión recomendada.

### **1.17.2. DESVENTAJAS**

- a) El riesgo del proyecto puede ser muy alto del tal manera que no permita su realización
- b) En el caso de financiamiento externo, una inesperada elevación de las tasas de interés forzaría superar la cantidad programada y ocasionar perdidas
- c) Las condiciones actuales tanto en el mercado, como tecnológicas y económicas pueden sufrir un cambio drástico que a futuro la propuesta no sea rentable

## **1.18. MARCO LEGAL**

Como toda empresa en El Salvador, ésta debe regirse por una serie de normas legales que contribuyen a mejorar la calidad del servicio que presta, por lo que dentro de esa normativa se encuentran las siguientes:

Código de Salud<sup>12</sup> (ver anexo 4)

Código de Comercio.<sup>13</sup> (ver anexo 5)

Ley de Registro de Comercio<sup>14</sup> (ver anexo 6)

Ley de Impuesto sobre la Renta<sup>15</sup> (ver anexo 7)

Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios<sup>16</sup> (ver anexo 8)

Ley de Registro y Control Especial de Contribuyentes al Fisco<sup>17</sup> (ver anexo 9)

Código Tributario<sup>18</sup> (ver anexo 10)

### **1.19. MARCO TÉCNICO**

La normativa técnica que hace uso este tipo de empresa es la Norma Internacional de Contabilidad, aunque a partir del año 2011 en El Salvador se implementaran las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para PYMES), para aquellas empresas que no coticen en bolsa de valores, ya que los estados financieros deberán elaborarse por medio de dichas normas, entre las que se pueden mencionar:

Sección 2. Conceptos y Principios Generales

Sección 3. Presentación de Estados Financieros

Sección 4. Estados de Situación Financiera

---

<sup>12</sup> Código de Salud, D.L.No. 955, 1988, Sec.12, Alimentos y Bebidas, Arts. 82-95; Sec.16, Seguridad e Higiene del Trabajo, Arts. 107-117

<sup>13</sup> Código de Comercio, D.L.671, 1970, Libro II, título I, cap. II, Arts. 412-417; Título II, Arts. 435-455.

<sup>14</sup> Ley de Registro de Comercio, D.L.No. 271, 1973, Cap. .X, Art.63.

<sup>15</sup> Ley de Impuesto sobre la Renta, D.L.No. 134, 1991, Título II, Arts. 5-11; Título III, Arts. 12-27; Título IV, Arts. 28-33.

<sup>16</sup> Ley de IIVA, D.L.No. 296, 1992, Título I, Cap. .I V, Arts. 16-19; Título II, Cap. I, Sec. II, Arts. 22-27; Título IV, Cap. II, Art. 54

<sup>17</sup> Ley del Registro y Control Especial de Contribuyentes al Fisco, D.L.No. 79, 1972.

<sup>18</sup> Código Tributario, D.L. No. 230, 2000, Título III, Cap. I, Sec. IV, Arts .91-106; Sec. V, Arts. 107-119; Título IV, Cap. II, Arts. 173-175; Cap. VIII; Sec.III, Arts. 235-258.

- Sección 5. Estado de Resultado Integral y Estado de Resultados
- Sección 6. Estado de Cambios en el Patrimonio y Estado de Resultados y Ganancias Acumuladas
- Sección 7. Estado de Flujo de Efectivo
- Sección 8. Notas a los Estados Financieros
- Sección 13. Inventarios
- Sección 17. Propiedades, Planta y Equipo
- Sección 18. Activos Intangibles distintos de la plusvalía
- Sección 20. Arrendamientos
- Sección 23. Ingresos de Actividades Ordinarias
- Sección 27. Deterioro del Valor de los Activos
- Sección 28. Beneficios a Empleados

## CAPITULO II

### DESARROLLO DE PROPUESTA DE PROYECTO DE APERTURA DE SUCURSALES EN CENTROS COMERCIALES, METROCENTRO Y PLAZA MUNDO PARA RESTAURANTE DEDICADO A LA VENTA DE POLLO ROSTIZADO Y SUS DERIVADOS

En este apartado se desarrollará la propuesta de la apertura de sucursales para restaurante dedicado a la venta de pollo rostizado y sus derivados, como ya se explicó en el capítulo I la ejecución de un proyecto de inversión requiere de diferentes estudios que se realizan a diversos entornos, que incluyen tanto el mercado en el que se desea ejecutar el proyecto como la capacidad que tiene la empresa para financiarlo.

INFORME FINANCIERO AÑOS 2007 AL 2009.

Denominación Social: Pollos Rostiz, Sociedad Anónima de Capital Variable

Nombre Comercial: Pollos Rostiz, S.A. de C.V.

Fecha de Constitución: 09 de Mayo de 1986

Capital Social: USD\$ 434,064.02

Domicilio: Av. Castro Moran y 5ª calle Poniente, # 75, Cuscatancingo

Actividad Principal: Restaurante

Misión: “Brindar un servicio de excelencia a nuestros clientes a través de procesos de gestión estandarizados, que garanticen productos inocuos,

nutritivos y de calidad, servidos en un ambiente familiar y enfocado en la mejora continua.”

Visión: “Ser una cadena de restaurantes líderes a nivel regional de pollos rostizados y otros productos alimenticios inocuos, incursionando en nuevos nichos de mercado a través de la confianza creada en nuestros clientes, derivada de la calidad de nuestra gente, productos y procesos.”

## **DESCRIPCIÓN**

Pollos Rostiz es una Sociedad Anónima de Capital Variable dedicada principalmente a la venta de pollos rostizados y derivados del mismo, fue fundada en el año 1986, aperturando su primer restaurante el mismo año, en la Colonia Buenos Aires, a partir de ese momento el pollo rostizado cobro una popularidad entre los consumidores muy grande, lo que provocó la apertura de otros seis restaurantes. En la actualidad debido a varios factores externos, Pollos Rostiz ha visto una baja impresionante en sus ventas; se puede culpar a la crisis económica mundial, a la expansión de la venta de pollos rostizados en los supermercados, y los altos precios de algunos insumos para la continuidad del giro principal.

La empresa Pollos Rostiz, S.A. de C.V. esta debidamente inscrita en el Registro de Comercio, Ministerio de Hacienda, DIGESTYC, y demás instituciones gubernamentales; consta con todos sus permisos en regla, incluyendo los del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, cumple con todas las exigencias que las diferentes dependencias de Gobierno exigen, siendo estas, el informe de las retenciones en concepto de Salud, de Fondo de Pensiones, Impuesto sobre la renta, etc.

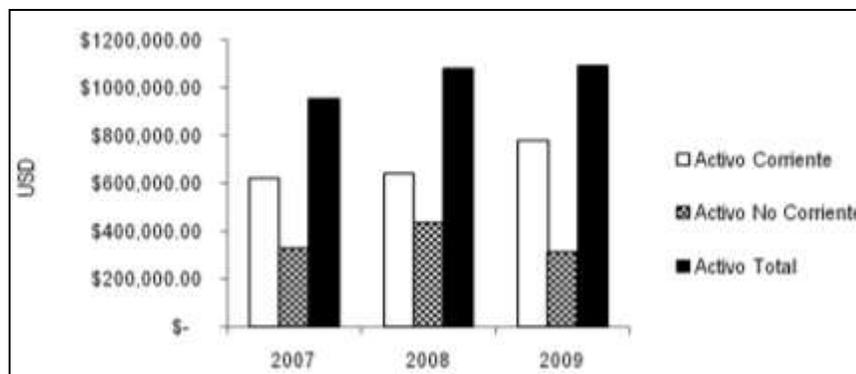
El objetivo de este informe es presentar a los Accionistas la situación financiera actual de la empresa, medida a través de las razones e indicadores financieros, y ofreciendo a su vez una interpretación de los resultados obtenidos de las mismas; de esta manera se tendrá un análisis

financiero más profundo de la empresa; esto contribuirá a los Accionistas a la toma de decisiones y a la correcta planificación para dar paso a la ejecución del proyecto de inversión para apertura de restaurante en centros comerciales.

## ANÁLISIS FINANCIERO

### ACTIVOS

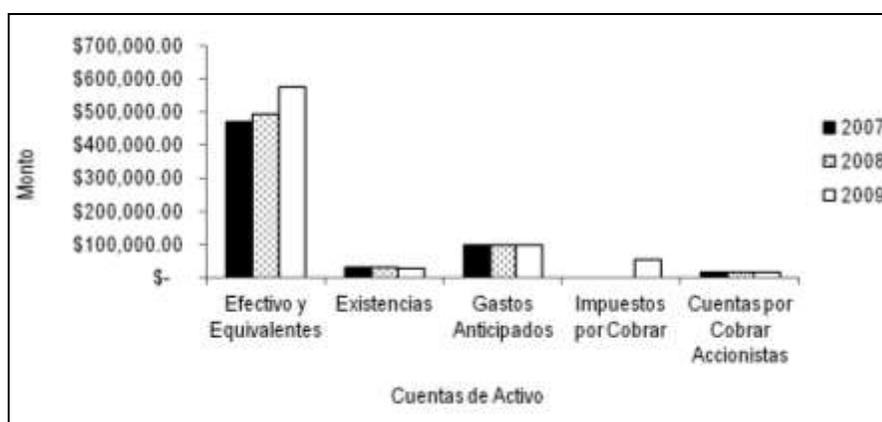
	2007	2008	2009
Activo Corriente	\$ 622,847.88	\$ 643,211.73	\$ 778,887.37
Activo No Corriente	\$ 330,936.30	\$ 437,352.75	\$ 313,459.49
Activo Total	\$ 953,784.18	\$ 1,080,564.48	\$ 1,092,346.86



En el grafico anterior se muestra la composición de los activos de la empresa, en los últimos 3 ejercicios contables, se puede observar que la mayor parte de éstos lo conforman los activos corrientes, para el 2007 representan el 65% de los activos totales mientras que el 2008 disminuye a 60% y para 2009 incrementa en 11% respecto al año anterior, en la siguiente grafica se explicará el cambio en los activos corrientes y el detalle de los mismos. El activo no corriente representa 1/3 de los activos totales teniendo un aumento en 2008 de 5% respecto al 2007 esto debido a que en 2008 hubo compra de activos que aumentaron el valor del rubro, y en 2009 sufre una disminución de 11% esto se debe al aumento en la cuenta depreciaciones acumuladas, las cuales disminuyen el valor en libros de los activos no corrientes que posee la empresa.

## ACTIVOS CORRIENTES

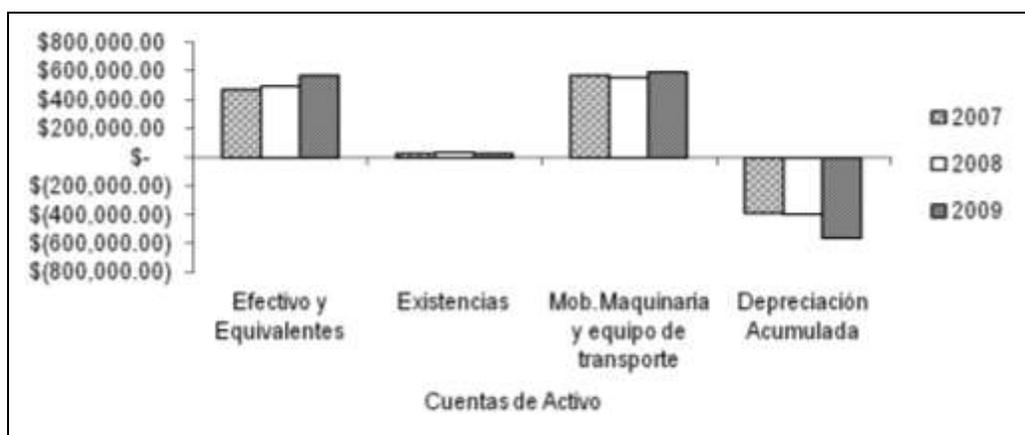
Cuentas / Años	2007	2008	2009
Efectivo y Equivalentes	\$ 472,059.47	\$ 493,867.46	\$ 576,061.23
Existencias	\$ 33,188.41	\$ 31,744.27	\$ 28,249.58
Gastos Anticipados	\$ 100,100.00	\$ 100,100.00	\$ 100,100.00
Impuestos por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ 56,976.56
Cuentas por Cobrar Accionistas	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00



Esta grafica muestra la composición de los Activos Corrientes, teniendo el mayor porcentaje de estos el Efectivo y Equivalentes de Efectivo ya que representan más del 70% de este rubro para los tres años en estudio, los Gastos Anticipados entre el 13% y 16%, los Impuestos por Cobrar, las Existencias y las Cuentas por Cobrar a Accionistas oscilan entre el 2% y 7%. Como se observa en la grafica, el Efectivo incrementa debido a que se está implementando políticas de pago a proveedores a mayor plazo es decir se pasa de 17 días de pago a 23 días, además aunque se tenga la capacidad para comprar más inventario, se opta por disminuir debido a que la población tiene menor capacidad de compra a causa de la crisis mundial. Los Inventarios se valúan por el método Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS), no se maneja la Obsolescencia por Inventarios pues estos se rotan diariamente ya que son productos perecederos; su participación en el Activo Corriente es entre el 4% y 5% y a nivel de Activo Total

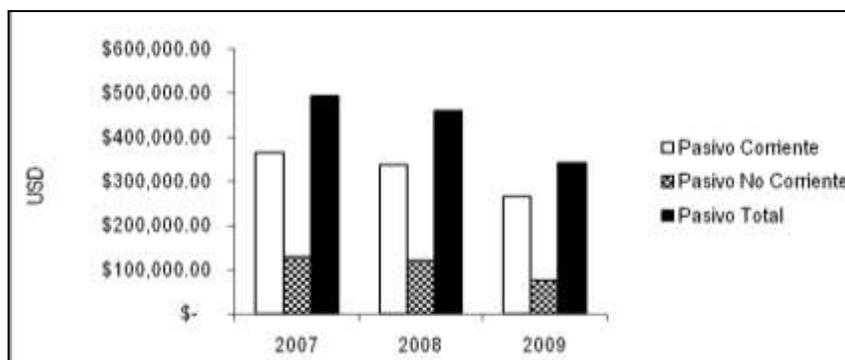
es del 3,5%. Los Gastos Anticipados están compuestos por los Seguros contratados por la empresa, estos son Medico Hospitalario, Seguro contra Riesgos, contra Robo, Seguro para el Consumidor de los restaurantes. Los Impuestos por Cobrar al 2009 lo conforman el Remanente de IVA.

Cuentas / Años	2007	2008	2009
Efectivo y Equivalentes	\$ 472,059.47	\$ 493,867.46	\$ 576,061.23
Existencias	\$ 33,188.41	\$ 31,744.27	\$ 28,249.58
Mob. Maquinaria y Equipo de Transporte	\$ 571,196.84	\$ 554,208.38	\$ 592,620.33
Depreciación Acumulada	\$ (382,801.01)	\$ (394,937.39)	\$ (560,462.81)



## PASIVOS

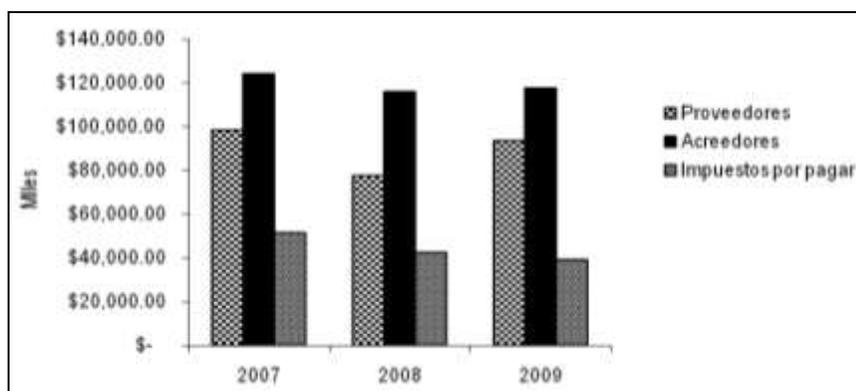
Rubro \ años	2007	2008	2009
Pasivo Corriente	\$ 364,719.90	\$ 337,789.86	\$ 265,398.82
Pasivo No Corriente	\$ 128,742.71	\$ 121,862.25	\$ 77,450.64
Pasivo Total	\$ 493,462.61	\$ 459,652.11	\$ 342,849.46



En el grafico anterior se muestra la composición del Pasivo Total, en el cual se puede mencionar que el pasivo corriente está conformado por proveedores de mercadería, acreedores que dan servicios, entre los principales están el uso de red que brinda enlaces entre restaurantes; documentos por pagar que tiene la empresa en concepto de arrendamiento de mobiliario y equipo, además de provisiones e impuestos por pagar (Impuesto sobre la Renta); para el año 2007 los pasivos corrientes fueron de 74%, para el 2008 disminuyó en 1% y para el 2009 incrementó en 3% respecto al 2007, dichos datos se ampliarán en la siguiente gráfica. El Pasivo No Corriente que para el año 2009 representó el 23% de los Pasivos Totales, está conformado por la cuenta BAC Leasing en concepto de arrendamiento financiero de unidades móviles, para efecto de ver la incidencia de esta cuenta en el pasivo, referirse a la grafica de los principales pasivos.

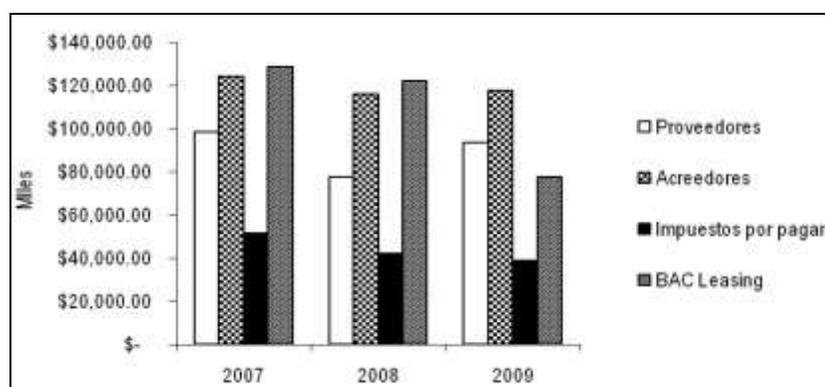
## PASIVO CORRIENTE

	2007	2008	2009
Proveedores	\$ 98,341.45	\$ 77,499.50	\$ 93,362.90
Acreedores	\$ 124,213.45	\$ 115,827.30	\$ 117,629.80
Impuestos por pagar	\$ 51,522.98	\$ 42,224.80	\$ 38,952.47



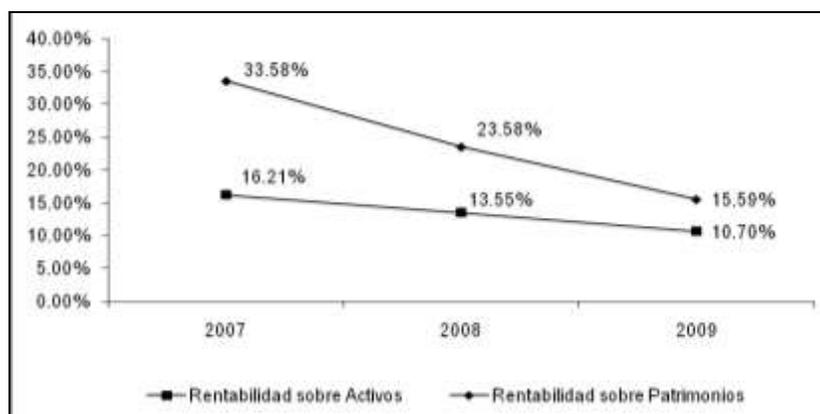
## PRINCIPALES PASIVOS

Cuentas \ años	2007	2008	2009
Proveedores	\$ 98,341.45	\$ 77,499.50	\$ 93,362.90
Acreedores	\$ 124,213.45	\$ 115,827.30	\$ 117,629.80
Impuestos por pagar	\$ 51,522.98	\$ 42,224.80	\$ 38,952.47
BAC Leasing	\$ 128,742.71	\$ 121,862.25	\$ 77,450.64



## ROA Y ROE

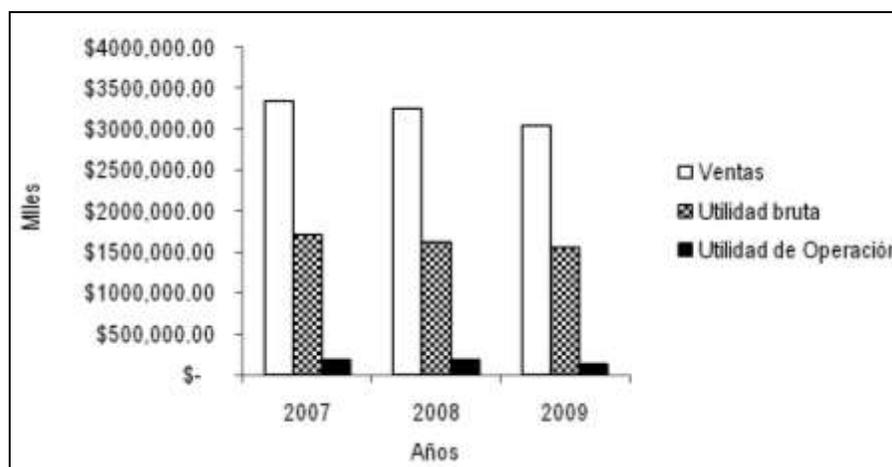
	2007	2008	2009
Rentabilidad sobre Activos	16.21%	13.55%	10.70%
Rentabilidad sobre Patrimonios	33.58%	23.58%	15.59%



Al revisar el indicador del ROE se observa que hay una tendencia decreciente, puesto que el indicador era de 33.58% para el 2007 y al 2009 cayó considerablemente a 15.59%, lo que implica que la empresa deberá revisar detenidamente esta razón financiera, pues representa una caída del 17.99 puntos porcentuales en el período, esto se traduce que aunque el capital social para los años en estudio aumente, la utilidad generada en los mismos ejercicios disminuye por la caída de ventas; el ROA disminuyó 5.51 puntos porcentuales del 2007 al 2009, esto se debe a la disminución de las ventas, atribuido a que el poder adquisitivo de los consumidores ha sido afectado por la crisis económica mundial.

## RENTABILIDAD Y VENTAS

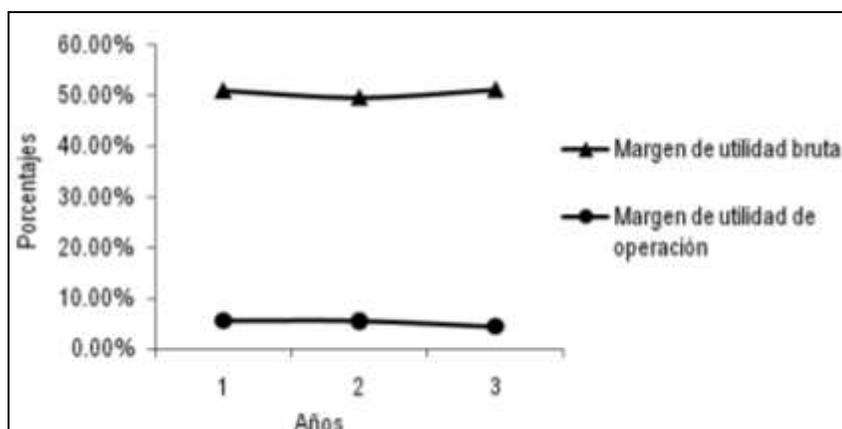
	2007	2008	2009
Ventas	\$ 3,352,394.75	\$ 3,258,727.34	\$ 3,050,077.28
Utilidad bruta	\$ 1,711,546.87	\$ 1,617,477.14	\$ 1,562,377.93
Utilidad de Operación	\$ 184,818.29	\$ 177,839.78	\$ 136,336.24



En la gráfica anterior se aprecian las ventas que de 2007 a 2009 han sufrido una disminución de casi USD\$300,000.00, provocando que la utilidad bruta sufra una disminución del 2007 al 2009, el costo de venta está conformado por la materia prima: pollo, verduras, carnes, preparados, y otros insumos necesarios como harinas, arroz, salsas que son indispensables para el desarrollo de su giro principal; luego se observa que la utilidad de operación representa alrededor de un 5% de las ventas totales. La composición de los Gastos Operativos se explicará en graficas siguientes.

#### RELACION DE MARGEN DE UTILIDAD BRUTA Y OPERACIONAL

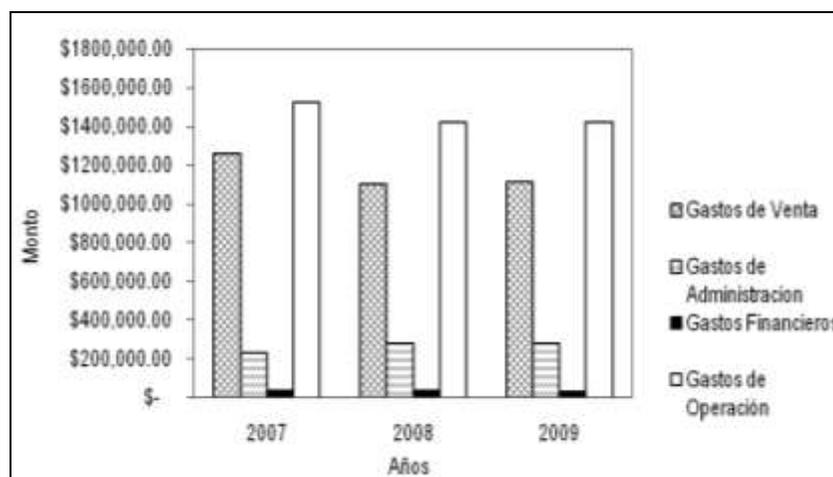
Desempeño de la operación	2007	2008	2009
Margen de utilidad bruta	51.05%	49.64%	51.22%
Margen de utilidad de operación	5.51%	5.46%	4.47%



El esquema anterior muestra el comportamiento de los indicadores de eficacia con respecto a las ventas netas, el margen de utilidad bruta para el 2007 es de 51.05%, en el 2008 es de 49.64%, y en el 2009 de 51.22%, estos aumentos y disminuciones no implican un efecto importante en la rentabilidad de la empresa, el margen de utilidad de operación muestra la capacidad que tiene la empresa de generar suficiente utilidad para cubrir sus actividades de operación, que de igual manera no representa afectación importante.

## GASTOS OPERATIVOS

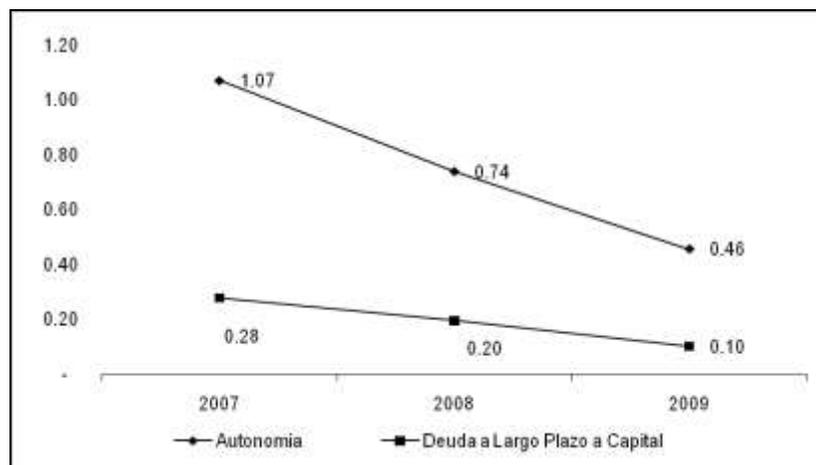
	2007	2008	2009
Gastos de Venta	\$ 1,259,173.43	\$ 1,102,702.73	\$ 1,112,287.20
Gastos de Administración	\$ 228,856.08	\$ 280,310.53	\$ 280,103.62
Gastos Financieros	\$ 38,699.07	\$ 36,904.78	\$ 31,486.86
Gastos de Operación	\$ 1,526,728.58	\$ 1,419,918.04	\$ 1,423,877.68



Como se observa en este gráfico detallado de los gastos operativos, el rubro que más consume la utilidad operativa es el gasto de Ventas, que en el 2007 sobrepasaba el USD\$1,000,000.00, para el 2008 tuvo una disminución de USD\$100,000.00 con respecto al 2007 y para el 2009 mantuvo el monto del año anterior, lo que significa que para la gestión 2007 existieron gastos que la Gerencia considero para años posteriores innecesarios que al final de los ejercicios mostraron la capacidad de decisión de los Accionistas pero que aun no contribuyen a la obtención de utilidad que ellos desean; en cuanto a la composición de los Gastos de venta, la cuenta con más movimiento y que representa casi un 50% de estos es la Carga Laboral, donde se incluyen Sueldos y Salarios, Bonificaciones, Horas Extras, Comisiones, Vacaciones y demás sobresueldos. Con respecto a los gastos administrativos, estos representan entre el 15% y 20% de los gastos de Operación total, lo que confirma que los Gastos de venta están absorbiendo casi toda la Utilidad de Operación.

## RAZONES DE SOLVENCIA

	2007	2008	2009
Autonomía	1.07	0.74	0.46
Deuda a Largo Plazo a Capital	0.28	0.20	0.10



Se puede observar el gráfico de la línea de autonomía de los ejercicios financieros de los años 2007 al 2009, ha decrecido por que las deudas que tiene la empresa a corto plazo han sido solventadas con mayor eficiencia por parte de la administración, al incorporar nuevas políticas de pago a proveedores y acreedores; en el año 2007 era 1.07% y en el año 2009 fue de 0.46%, reduciéndose 0.61%, ya que los pasivos corrientes han disminuido. En el gráfico de Deuda a Largo Plazo, muestra una tendencia decreciente, sin embargo la empresa tiene para soportar sus deudas a largo plazo con su patrimonio en el año 2007 con un 0.28% y en el año 2009 con un 0.10% debido a que los pasivos no corrientes a largo plazo, han reducido como consecuencia de que la empresa se está financiando con capital propio.

## RESULTADOS DEL ANÁLISIS

Luego de analizar los estados financieros y determinar los indicadores y razones financieras se concluye que la empresa presenta una muy buena liquidez, ya que puede pagar sus obligaciones financiándose con capital propio y no se ve en la necesidad de recurrir a un crédito financiero para ello, también se determinó que la empresa está haciendo uso de muy buenas políticas de pago a proveedores y acreedores, lo que genera que su liquidez aumente, aunque los niveles de rentabilidad no son los esperados por los Accionistas, estos están satisfechos con los que se presentan, ya que se enfrentaron a la decisión de tener una buena liquidez y menor riesgo de

insolvencia y presentar su rentabilidad baja, o lo contrario, tener baja liquidez y buena rentabilidad, que acarrearía un grave riesgo de insolvencia. Dado los resultados obtenidos se recomienda a los Accionistas ejecutar el proyecto de Apertura de Sucursales de Pollos Rostiz en los centros comerciales de su preferencia, ya que esto contribuirá a aumentar los ingresos de la compañía, así como su reconocimiento y prestigio.

## **2. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

### **2.1. ESTUDIO DE MERCADO**

En esta parte se detallarán los factores que afectan y benefician al proyecto en el mercado donde será colocado, esto incluye la demanda, oferta, estudio de precios y métodos de comercialización del servicio que se ofrecerá, a fin de determinar la aceptación de dicho proyecto.

#### **2.1.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA**

La empresa Pollos Rostiz es una Sociedad Anónima de Capital Variable, de nacionalidad Salvadoreña, fundada en el año 1986. Su casa matriz está ubicada en Av. Castro Moran y 5ª calle Poniente, # 75, Cuscatancingo, San Salvador; el correo electrónico de la compañía es [pollosrostizsv@gmail.com](mailto:pollosrostizsv@gmail.com). Actualmente cuenta con 7 sucursales distribuidas en el Gran San Salvador.

#### **2.1.2. ANALISIS FODA**

Para poder ejecutar un proyecto es necesario conocer cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene (Ver tabla No. 1).

TABLA NO.1

## FODA DE PROYECTO DE INVERSIÓN EN CENTROS COMERCIALES

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personal capacitado</li> <li>✓ Excelente prestigio</li> <li>✓ Maquinaria en buen estado</li> <li>✓ Localización estratégica</li> <li>✓ Capital necesario para ejecutar el proyecto</li> <li>✓ Infraestructura adecuada</li> <li>✓ Calidad en el servicio ofrecido</li> <li>✓ Poco personal involucrado en la operación</li> <li>✓ Características especiales del producto que se oferta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ampliación de la clientela</li> <li>✓ Clientela creada y leal</li> <li>✓ Capacitación constante a empleados nuevos y antiguos</li> <li>✓ Abordaje de nuevos tipos de mercado</li> <li>✓ Necesidad insatisfecha del servicio y/o producto</li> <li>✓ Buena cantidad de proveedores de insumos</li> <li>✓ Pocos competidores</li> <li>✓ Nuevo concepto en el centro comercial</li> <li>✓ Fuerte poder adquisitivo</li> <li>✓ Buena aceptación de los consumidores</li> <li>✓ Precios competitivos</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Altos costos en la inversión inicial</li> <li>✓ Seguridad inestable en el centro comercial</li> <li>✓ Falta de experiencia en este tipo de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aparición de nuevos competidores</li> <li>✓ Aumento de desocupación poblacional</li> <li>✓ Aumento constante de precio de productos</li> <li>✓ Creciente tasa inflacionaria</li> <li>✓ Recesión económica a nivel nacional</li> <li>✓ Proyecto fácil de imitar</li> <li>✓ Competencia muy agresiva</li> <li>✓ Cambios en la legislación nacional</li> <li>✓ Tendencias desfavorables del mercado</li> </ul>

### **2.1.3. ANTECEDENTES DEL PROYECTO**

La idea del proyecto surgió a inicios del año 2008, debido a la necesidad de los accionistas de incrementar las ventas y de atraer nuevos clientes. Dado que con base a encuesta de opinión realizada a los comensales del restaurante, estos sugirieron instalar un restaurante donde pudieran ser conocidos por más clientes y que estuviera en un lugar con mucha concurrencia; fue por ello que los accionistas decidieron iniciar con el proyecto de aperturar dos restaurantes en centros comerciales.

Para poder determinar cuál de los centros comerciales del Gran San Salvador eran los indicados, se realizó un sondeo, el cual arrojó como resultado que Metrocentro San Salvador y Plaza Mundo Soyapango, son los más concurridos además de tener costos accesibles para la colocación de un restaurante. Los accionistas han visto una gran oportunidad de desarrollo en este tipo de mercado, ya que resulta una atractiva opción porque muchos de sus visitantes además de buscar artículos de uso personal también buscan alimentación variada al menos una vez a la semana, lo que es beneficioso para la compañía ya que de acuerdo con encuestas realizadas a los consumidores del área de Food Court es muy bien vista la apertura de un local de restaurante que sirva pollo rostizado a precios competitivos y con la calidad que ellos prefieren.

### **2.1.4. OBJETIVO DEL PROYECTO**

Expandir el mercado de consumidores de pollo rostizado, por medio del servicio Food Court en dos centros comerciales de San Salvador, de mayor concurrencia.

### **2.1.5. JUSTIFICACION DEL PROYECTO**

Pollos Rostiz, S.A. de C.V. acuerda en su plan de trabajo anual una nueva alternativa de atracción de clientes por lo cual sus accionistas con el fin de ocupar un segmento del mercado

distinto a los que ya se tienen se deciden en incursionar en los centros comerciales Metrocentro San Salvador y Plaza Mundo Soyapango, percibiendo que por ocupar preferencia de visita por los habitantes del municipio permitiría a corto plazo incrementar sus ventas, además de ser reconocido por su prestigio y calidad en los productos que ofrece a la población.

Según datos obtenidos de los visitantes de los centros comerciales aceptan la apertura de sucursales del restaurante (Pregunta No 11, Anexo No 13) dado que sería de éxito por proporcionar una opción diferente de presentación de pollo además de ser un producto bajo en grasas contribuyendo a la salud de la población.

#### **2.1.6. IDENTIFICACION DEL PRODUCTO A OFERTAR**

El bien a ofertar es un producto alimenticio, de naturaleza perecedera, debido a que es de consumo rápido, específicamente se trata de pollo rostizado, cuya duración después de su cocción es de tres días, en caso de no vender en un día el pollo, se pasara a preparar un derivado, como lo es el preparado de pollo que se utiliza en otros platillos, generalmente típicos de El Salvador, dentro del lapso mencionado. Pasados tres días se procederá a su destrucción.

#### **2.1.7. ANALISIS DEL CONSUMIDOR**

Los potenciales clientes de Pollos Rostiz de los centros comerciales de Metrocentro San Salvador y Plaza Mundo Soyapango se segmentan en consumidores de pollo rostizado, platillos típicos y comidas rápidas (Sándwich, Hamburguesa) interesados principalmente en la calidad, precios e higiene de los productos ofrecidos (Pregunta No 3, Anexo 13)

### **2.1.8. ANALISIS DE LA COMPETENCIA**

Entre las empresas que ofrecen productos similares son Pollo Campero, Kentucky Fried Chicken, Nash y otras que brindan productos de los que se venden a los consumidores, es de destacar que son similares con la variante que la presentación del pollo es diferente a los de su competencia, lo que crea ventaja para Pollos Rostiz ya que formara un monopolio dentro del centro comercial.

### **2.1.9. PROYECCION DE LA DEMANDA**

Se espera que los diferentes clientes que visitan el área de Food Court sean consumidores del menú que ofrece la empresa, además de realizar una prueba de mercado mediante preguntas a los clientes de los restaurantes sobre la aprobación de la apertura de una sucursal de pollo rostizado en dichos centros comerciales, por lo cual ellos aceptaron.

Se estima que del análisis de la capacidad instalada se cubra el 90% de ésta, es decir que 76,041 platos anuales que se esperan servir 68,437 serán efectivamente vendidos; esto considerando que las condiciones del mercado seguirán siendo las favorables para el negocio. (Ver tabla 4)

### **2.1.10. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION**

El producto ofrecido será de primera calidad, con la adecuada cocción y entregado con excelente servicio, de manera que el cliente quede satisfecho tanto con el consumo como con el servicio brindado. Tomando en cuenta que los precios están accesibles a los consumidores, ya que de acuerdo a consulta realizada en el Food Court y considerando los costos que el restaurante genera, los precios se encuentran en el rango siguiente:

TABLA NO.2  
PRECIOS DE MENÚS OFRECIDOS

DESCRIPCION	PRECIO
Menú personal 2	\$3.85
orden de escabeche 2.50oz	\$0.55
Menú personal 3	\$3.85
Menú rostizado económico 1/soda	\$2.99
Menú rostizado económico 2/escabeche	\$2.99
Banquete familiar 2	\$12.70
Banquete familiar 3	\$12.70
Sopón típico real	\$2.25
Alitas picantes búfalo	\$3.85
Pan con pollo	\$3.50
Ensalada cesar	\$3.50
1/4 de pollo solo - llevar	\$2.45
1/2 de pollo solo - llevar	\$4.85
Paquete real rostizado llevar ( normal )	\$12.70
1/4 de pollo - llevar ( normal )	\$2.99
pollo entero solo	\$5.99
Pupusa de chicharrón	\$0.70
Pupusa de queso	\$0.70
Pupusas revueltas	\$0.70
Pupusa de frijol/chicharrón	\$0.70
Pupusa de chicharrón c/queso	\$0.70
Pupusa de frijol/queso	\$0.70
Pupusa de frijol	\$0.70
Pupusa de queso c/chile	\$0.70

El producto será distribuido directamente por el proveedor en crudo para ser preparado y cocinado en la sucursal, y entregarse al comprador, antes de consumir los alimentos se procederá a cancelarlos, colocándolos en un azafate para posteriormente ser llevados a la mesa por el cliente.

La forma de publicitar será por medio de volantes y pancartas que den a conocer a los visitantes del Food Court de la existencia del restaurante, incluyéndose también las ofertas que se tendrán por fechas y ocasiones especiales como los combos y promociones relámpago, todas éstas

serán ofrecidas en el restaurante con carteles publicitarios dentro de las instalaciones del centro comercial

## **2.2. ESTUDIO TECNICO**

En esta parte del análisis se tomara en cuenta el tamaño que se desea del proyecto, la localización de éste, así como la materia prima a utilizar, la maquinaria y el proceso de producción que se seguirá. También incluye los niveles jerárquicos que existirán en el proyecto.

### **2.2.1. DESCRIPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS**

Debido al giro de la empresa, se considerará la principal materia prima el pollo crudo, además se cuenta con otros insumos que se utilizan para acompañar el plato que el cliente solicita, entre estos insumos están:

- ✓ Chocolate
- ✓ Café
- ✓ Harina de maíz
- ✓ Arroz
- ✓ Quesillo para pupusas
- ✓ Frijoles cocidos
- ✓ Verduras
- ✓ Legumbres
- ✓ Condimentos para sazonar
- ✓ Abarrotes
- ✓ Embutidos
- ✓ Lácteos

### 2.2.2. DESCRIPCIÓN DE LA MAQUINARIA

Para poder desarrollar el proyecto y cumplir con todas las exigencias de los accionistas así como de los consumidores es necesario hacer la inversión en cierta maquinaria que contribuirá a cumplir con lo proyectado.

La maquinaria a utilizarse en ambos proyecto, se presenta en la siguiente tabla:

TABLA NO.3  
MAQUINARIA, MOBILIARIO Y EQUIPO

#	Maquinaria de Cocina
2	Mesa térmica
2	Cuarto Frío
2	Horno Ecológico
2	Maquina de Refrescos
2	Plancha pupusera
2	Cafetera
2	Horno Microonda
2	Bascula
2	Licuadaora
#	Mobiliario y equipo
2	Caja Registradora
2	Computadoras
2	Teléfono
2	Contómetro

### 2.2.3. TAMAÑO DEL PROYECTO

El tamaño del proyecto será la capacidad instalada que se ha determinado para las dos sucursales, tomando en cuenta que el Food Court de Metrocentro tiene la capacidad de ubicar a 250 personas, y el Food Court de Plaza Mundo 300 personas, se estima que cada sucursal tendrá una rotación diaria de mesas 8.33 veces, sirviendo 208 platos diarios y 76,041 anuales según como se detalla en la tabla siguiente:

TABLA NO.4  
CAPACIDAD INSTALADA PARA ÁREA FOOD COURT

CAPACIDAD INSTALADA							
Tiempo de comida	Tiempo estimado	Rotación Diaria	Capacidad de atención	Atención diaria	Atención semanal	Atención mensual	Atención anual
7:30 am a 10:59 am	50 minutos	1.67	25	41.67	291.67	1,250	15,208.33
11:00 am a 3:59 pm	50 minutos	3.33	25	83.33	583.33	2,500	30,416.67
4:00 pm a 8:00 pm	50 minutos	3.33	25	83.33	583.33	2,500	30,416.67
<b>Total</b>		<b>8.33</b>	<b>75</b>	<b>208.33</b>	<b>1,458.33</b>	<b>6,250</b>	<b>76,041.67</b>

El cálculo de la capacidad instalada se expone a continuación:

- La rotación por tiempo de comida está en función de dos variables: la primera es que una persona tarda, en promedio, 50 minutos en consumir sus alimentos y la segunda depende del intervalo de tiempo en el cual se sugiere cada tipo de comida. Por ejemplo, el desayuno se ofrece entre 7:30 a.m. y 10:59 a.m. existiendo un intervalo de dos horas y treinta minutos, estas se dividen entre el tiempo que una persona toma para consumir los alimentos, entonces se obtiene una rotación de uno punto sesenta y siete veces. Para el almuerzo se supone que una persona tarda cincuenta minutos desde el momento en que entra al local hasta que termina de comer y se retira del restaurante. (El tiempo estimado en que un usuario tarda para ingerir sus alimentos, fue obtenido mediante un previo sondeo efectuado en el Food Court, a las horas en las cuales se ofrece cada tiempo de comida).
- La rotación semanal, se obtiene multiplicando la rotación diaria por 7 días.

#### 2.2.4. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

Tal como se expone en el capítulo I sobre la localización de un proyecto, es necesario definir una ubicación geográfica que permita optimizar recursos y minimizar costos, por lo tanto se deben estudiar todas aquellas opciones en las que se pudiera desarrollar el proyecto.

Como ya se mencionó anteriormente se proyecta aperturar una sucursal en el Food Court de Metrocentro 8ª etapa y Plaza Mundo 2da. Etapa, ambos centros comerciales están ubicados en el departamento de San Salvador. Para lograr la maximización de recursos, se optó por aprovechar estas áreas ya que están construidas para ofrecer el servicio de comida rápida. Esta localización es óptima pues se encuentra de fácil acceso y con mucha afluencia, la cual facilita la visita de los usuarios desde los distintos sectores del gran San Salvador, así mismo su diseño arquitectónico simplificará las actividades del restaurante y ahorrará los costos de gastos por remodelaciones y el equipamiento necesario para ponerse en funcionamiento, ya que el centro comercial ofrece el acondicionamiento del local para los negocios con equipo industrial.

#### **2.2.5. PROCESO DE PRODUCCIÓN**

El proceso de producción para el restaurante Pollos Rostiz, tendrá las siguientes fases:

- a) Recepción de insumos
- b) Proceso de transformación
- c) Producto Terminado
- d) Retroalimentación

a) Recepción de insumos: consiste en el recibimiento de los diferentes elementos, en este caso verduras, carnes, abarrotes y otros, esenciales para la preparación de los diferentes platos que vayan acordes al menú presentado, estos previamente poseen un control de calidad por parte de la gerencia.

b) Proceso de transformación: Es la combinación de todos los insumos y todos sus factores necesarios para obtener un producto terminado; se consideran las siguientes sub-etapas:

**PRE-PREPARACIÓN:** Consiste en las actividades relacionadas de satinización y eliminación de las superficies ásperas o no comestibles y cortado de ciertos tipos de verduras o carnes de acuerdo al platillo que vaya a prepararse. Aquí es donde se pre-preparan los diferentes ingredientes que van a ser utilizados en la siguiente etapa, mediante el manejo de los utensilios necesarios.

**PREPARACIÓN:** Es la etapa donde se efectúa la elaboración de los diferentes platillos que se tienen en el menú, incluye la mezcla correcta de ingredientes, la debida cocción de estos y los aderezos necesarios para la presentación final a los clientes, según el plato a ofrecer. Esta fase implica el uso del equipo de cocina.

c) Bienes o servicios: Se refiere al tipo de servicio hacia los usuarios; en este caso su principal menú es el pollo rostizado el cual después de haber sido rostizado se coloca en una cámara térmica para que conserve el calor, para que los clientes puedan ordenarlo al despachador y sea cobrado por el personal de caja y el cliente pueda consumir sus alimentos en la mesa del Food Court.

d) Retroalimentación: Es un proceso continuo para cada tiempo de comida, pues se inicia nuevamente con la preparación de los alimentos que se ofrecerán a los clientes en el siguiente turno.

En la siguiente figura se muestra de forma resumida el proceso de producción descrito anteriormente.

FIGURA NO.6

## PROCESO DE PRODUCCIÓN DE RESTAURANTE DE POLLO ROSTIZADO EN FOOD COURT



Fuente: Propuesto por el Grupo de Investigación

### 2.2.6. ORGANIGRAMA

La administración del restaurante ubicado en el área de Food Court estará a cargo de un gerente de sucursal quien será el responsable de coordinar y dirigir al personal que tenga a cargo. (Ver anexo 16)

Entre las áreas que conformaran la estructura organizativa del restaurante de Food Court serán:

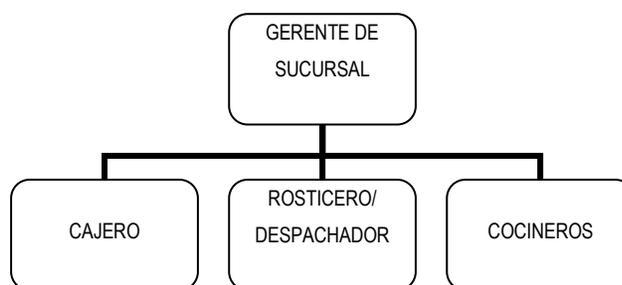
**Área de caja:** contará con una persona responsable de cobro a los clientes, elaboración de cortes diarios de caja, elaboración de remesas, entre otras responsabilidades acorde al cargo que asigne el gerente de sucursal. (Ver anexo 17)

**Rosticero/despachador:** estará a cargo de una misma persona que se encarga del adobo del pollo, para luego ser colocado en una varilla e introducido en el horno rosticero y que posteriormente podrá servirse al cliente para ser consumido. (Ver anexo 18)

**Cocineros:** estará conformado por dos personas que elaboraran los diferentes platillos que se encuentran en el menú, además de los plato típicos que serán de novedad para los clientes de los centros comerciales. (Ver anexo 19)

FIGURA NO.7

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL ÁREA DE FOOD COURT POLLOS ROSTIZ, S.A. DE C.V. SUCURSAL  
METROCENTRO Y PLAZA MUNDO



*Elaborado por: equipo de trabajo*

Fecha: noviembre de 2010

Línea jerárquica      significado  
 \_\_\_\_\_      Autoridad lineal

## 2.3. ESTUDIO ECONOMICO

En este se desarrolla el análisis que se refiere a la parte financiera, se detallan aspectos tales como el costo de la maquinaria y equipo, la depreciación para los bienes sujetos a desgaste y los estados de resultados pro forma.

### 2.3.1. DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

Como ya se estableció, en el estudio económico del proyecto se determina el análisis de los costos del mobiliario y equipo a utilizar en base a los estudios de ingeniería que conforman la inversión inicial, dicha inversión asciende a USD\$30,384.00 para Plaza Mundo y USD\$29,790.48

para Metrocentro, entre el equipo que se utilizara para la ejecución de dicho proyecto está el detallado en la tabla No. 3, además es la inversión se han incluido otras erogaciones tales como un deposito en garantía que cada centro comercial ha establecido como política solicitarlo al firmar contrato de arrendamiento, los honorarios de abogado por la elaboración del contrato, entre otros tal como se muestra en los siguientes cuadros:

CUADRO NO. 1  
DETERMINACIÓN DE INVERSIÓN INICIAL FOOD COURT 2ª ETAPA PLAZA MUNDO

<b>Propuesta de Local Centro Comercial Plaza Mundo</b>					
<b>Área de Local</b>		<b>Maquinaria de cocina</b>		<b>Mobiliario y equipo</b>	
Alquiler Mensual	\$4,800.00	Mesa Térmica	\$ 500.00	Caja Registradora	\$ 200.00
Cuota de Mantenimiento	\$ 450.00	Cuarto Frio	\$ 13,000.00	Computadora	\$ 325.00
Cuota de Publicidad	\$ 70.00	Horno Ecológico	\$ 1,800.00	Teléfono /Fax	\$ 30.00
Servicios Administrativos	\$ 150.00	Maquina de refrescos	\$ 1,000.00	Contómetro	\$ 25.00
Deposito	\$5,000.00	Plancha	\$ 175.00	Silla secretarial	\$ 30.00
Elaboración de contrato	\$ 715.00	Cafetera	\$ 50.00	Silla plástica (2)	\$ 14.00
<b>Total local</b>	<b>\$11,185.00</b>	<b>Total maquinaria</b>	<b>\$16,525.00</b>	<b>Total mobiliario</b>	<b>\$ 624.00</b>
<b>Inversión Inicial</b>	<b>\$28,334.00</b>				
<b>Otras Inversiones</b>	<b>\$ 2,050.00</b>				
Capital de trabajo	\$ 1,250.00				
Gastos de organización	\$ 800.00				
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b><u>\$30,384.00</u></b>				

CUADRO No. 2  
DETERMINACIÓN DE INVERSIÓN INICIAL FOOD COURT 8ª ETAPA METROCENTRO

<b>Propuesta de Local Centro Comercial Metrocentro</b>					
<b>Área de Local</b>		<b>Maquinaria de cocina</b>		<b>Mobiliario y equipo</b>	
Alquiler Mensual	\$4,676.35	Mesa Térmica	\$ 500.00	Caja Registradora	\$ 200.00
Cuota de Mantenimiento	\$ 391.48	Cuarto Frio	\$13,000.00	Computadora	\$ 325.00
Cuota de Publicidad	\$ 66.81	Horno Ecológico	\$ 1,800.00	Teléfono /Fax	\$ 30.00
Servicios Administrativos	\$ 100.00	Maquina de refrescos	\$ 1,000.00	Contómetro	\$ 25.00
Deposito	\$4,676.35	Plancha	\$ 175.00	Silla secretarial	\$ 30.00
Elaboración de contrato	\$ 680.49	Cafetera	\$ 50.00	Silla plástica (2)	\$ 14.00
<b>Total local</b>	<b>\$10,591.48</b>	<b>Total maquinaria</b>	<b>\$16,525.00</b>	<b>Total mobiliario</b>	<b>\$ 624.00</b>
<b>Inversión Inicial</b>	<b>\$27,740.00</b>				
<b>Otras Inversiones</b>	<b>\$ 2,050.00</b>				
Capital de trabajo	\$ 1,250.00				
Gastos de organización	\$ 800.00				
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b><u>\$29,790.48</u></b>				

### 2.3.2. DETERMINACION DE LOS INGRESOS

Para determinar los ingresos, se utilizó el listado de precios de los menús detallado en la tabla No. 2 y la capacidad instalada que se explicó en la tabla No. 4, para efecto del cálculo se considero que las ventas representaran el 100% del tamaño del proyecto; la forma para el cálculo de los ingresos fue agrupando el menú por especialidad es decir ventas por menús armados y completos, por la venta de pollo, ya sea entero o por piezas, la venta de alimentos para desayunos y la merienda o refrigerio; el porcentaje de venta esperada se determinó con base a información proporcionada por la empresa; el factor resultante se encuentra a partir del dato obtenido en la tabla No. 4, capacidad instalada, donde se determinó la cantidad de platos que se esperaban servir anualmente, siendo este dato 76,041.07 platos, el cual se multiplica por el

porcentaje de cada especialidad lo que da como resultado el factor de platos que se esperan vender en el año de ese tipo de menú. El promedio de precios se determinó con base a los platos que los consumidores preferirían de acuerdo al tiempo de comida que se trate; por último el total de los ingresos esperados surge de multiplicar el factor de platos que se esperan vender en el año con el promedio de precios.

En el siguiente cuadro se muestran los cálculos realizados para determinar los ingresos.

TABLA No. 5

DETERMINACIÓN DE INGRESOS

	% de ventas esperado	Factor esperado en ventas	Promedios de precios	Ingresos esperados
Ingresos por menú	68%	51707.93	\$ 3.48	\$179,943.59
Ingresos por pollos	18%	13687.39	\$ 12.70	\$173,829.89
Ingresos por desayuno	7%	5322.87	\$ 3.64	\$ 19,375.26
Ingresos por merienda	7%	5322.87	\$ 5.11	\$ 27,199.89
<b>Total de Ingresos Anuales</b>		76041.07		<b>\$400,348.63</b>

### 2.3.3. DETERMINACION DE LOS COSTOS Y GASTOS

Para determinar los costos y gastos de este tipo de negocios, es necesario hacer la correcta clasificación de los productos y servicios que se utilizarán. Para el caso se considerarán costos, las erogaciones que sean directamente para la manutención del giro de la empresa, por ejemplo la compra del pollo y de los insumos que se utilizan para la preparación de los diferentes menús; también los sueldos, viáticos, horas extras, bonificaciones y demás sobresueldos que el Código de Trabajo exige para el trabajador (cocineros, pupusera, rosticero y cajero), material para la cocción del pollo (leña, carbón) y para la preparación para servir al cliente (platos, vasos y cubiertos desechables, depósitos plástico para escabeche y curtido, servilletas, etc.). A continuación se muestran los costos que el proyecto generaría (ver tabla No. 6)

TABLA NO. 6  
DETERMINACIÓN DE COSTOS

Nombre	%	Unidad de medida	Costo	Costo Total
Chocolate	1%	760.42 Lbs.	\$ 0.40	\$ 304.17
Café	1%	760.42 Lbs.	\$ 3.66	\$ 2,783.13
Gaseosa	2%	1520.83 Bot	\$ 0.37	\$ 562.71
Pan Francés	1%	760.42 unid	\$ 0.05	\$ 38.02
Nuégados	3%	2281.25 unid	\$ 0.15	\$ 342.19
Harina de maíz	3%	2281.25 Lbs.	\$ 17.00	\$ 38,781.25
Horchatín	2%	1140.63 unid	\$ 3.00	\$ 3,421.88
Leche en Litros	7%	5322.92 Lts.	\$ 1.00	\$ ,322.92
Quesillo para pupusas	3%	2281.25 Lbs.	\$ 2.50	\$ 5,703.13
Frijoles cocidos	2%	1520.83 Lbs.	\$ 1.25	\$ 1,901.04
Vegetales	4%	3041.67 Lbs.	\$ 10.00	\$ 30,416.67
Pollos	61%	46385.42 unid	\$ 3.25	\$ 50,752.61
Papas	10%	7604.17 Lbs.	\$ 0.49	\$ 3,726.04
<b>Total Costos Anuales</b>	<b>100%</b>	<b>76,041.67</b>		<b>\$ 244,055.74</b>

En la determinación de los costos fue necesario considerar el porcentaje de los artículos que se consumen en mayor cantidad según la administración de la empresa, además de la capacidad instalada (ver tabla No. 4) que se fijó para el área de food court; las unidades de medida se establecieron de acuerdo a los porcentajes que proporcionó la empresa, es decir, para el chocolate se obtuvo que su demanda es del 1% que multiplicado con 76,041.67 platos, que se determinó como capacidad instalada, se obtendrá que las unidades de medida para este artículo son de 760.42 libras anuales, el mismo criterio y procedimiento se utilizó para todos y cada uno de los demás artículos para establecer la cantidad requerida en producto por el tipo de servicios que se ofertara en el centro comercial; el costo unitario de los bienes se estableció en base al precio que comercializa el proveedor; para determinar el costo total del producto únicamente se multiplicó las unidades obtenidas para cada producto con el precio unitario de dicho producto. Este listado es aplicable a cada una de las sucursales, es decir los mismos costos por materiales se generarían para el restaurante de Metrocentro y Plaza Mundo.

En el siguiente cuadro se detallan los costos por mano de obra de los proyectos.

CUADRO NO. 3  
COSTOS POR MANO DE OBRA

<b>Salarios</b>	
Gerente	\$ 600.00
Cocineros	\$ 275.00
Pupusera	\$ 250.00
Despachador	\$ 250.00
Cajero	\$ 350.00
<b>Total Salarios Mensuales</b>	<b>\$ 1,725.00</b>

Se consideraran gastos aquellas erogaciones que estando vinculadas con el giro de la empresa, no son vitales para el desarrollo de su actividad primaria, es decir, se clasificaran en este grupo los sueldos administrativos, alquileres, depreciaciones, amortizaciones, seguros, publicidad, servicios básicos, mantenimiento, entre otros. A continuación se detallan los principales gastos del proyecto, separando los gastos que genera Metrocentro (ver cuadro No. 4) y Plaza Mundo (ver cuadro No. 5)

CUADRO NO. 4  
GASTOS DE RESTAURANTE PROYECTO METROCENTRO

Alquiler Mensual	\$ 4,676.35
Energía Eléctrica	\$ 4,250.00
Servicio agua potable	\$ 300.00
Publicidad	\$ 1,000.00
Seguro	\$ 350.00
<b>Total Gastos Mensuales</b>	<b>\$ 10,576.35</b>

CUADRO NO. 5  
GASTOS DE RESTAURANTE PROYECTO PLAZA MUNDO

Alquiler Mensual	\$ 4,800.00
Energía Eléctrica	\$ 4,650.00
Servicio agua potable	\$ 340.00
Publicidad	\$ 1,000.00
Seguro	\$ 350.00
<b>Total Gastos Mensuales</b>	<b>\$ 11,140.00</b>

### 2.3.4. DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN

La maquinaria de cocina se depreciará en 5 años y la plancha se depreciará en 2 años, al igual que la caja registradora y la computadora. No existe amortización porque el sistema de cobro ya está incorporado en el valor de la computadora, además no se hará préstamo financiero. Por lo tanto se obtiene lo siguiente:

CUADRO NO.6  
DETERMINACIÓN DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS

Maquinaria de Cocina	Costo	1	2	3	4	5	Depre Acum.	Valor en Libros
Mesa térmica	500.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	500.00	—
Cuarto Frio	13,000.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	13,000.00	—
Horno Ecológico	1,800.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	1,800.00	—
Maquina de Refrescos	1,000.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	1,000.00	—
Plancha	175.00	87.50	87.50				175.00	—
<b>Mobiliario y equipo</b>								
Caja Registradora	200.00	100.00	100.00				200.00	—
Computadora	325.00	162.50	162.50				325.00	—
<b>Total Depreciación</b>		<b>3,610.00</b>	<b>3,610.00</b>	<b>3,260.00</b>	<b>3,260.00</b>	<b>3,260.00</b>	<b>17,000.00</b>	

### 2.4. EVALUACION ECONOMICA

En esta parte se deberán incluir los flujos obtenidos a partir de los estudios realizados en los diferentes entornos en que se pretende ejecutar el proyecto, además de hacer el análisis del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

El primero es el método más conocido y más generalmente aceptado por los evaluadores de proyectos, mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que excede a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello, se calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja proyectados a partir del primer periodo de operación y se le resta la

inversión total expresada en el momento cero. Si el resultado es mayor que cero, mostrará cuanto se gana con el proyecto, después de recuperar la inversión.

La TIR se define como la tasa de interés que iguala el valor presente de los flujos positivos esperados a futuro con los desembolsos negativos, este método mide la rentabilidad como un porcentaje, lo que ha generado que cada vez tenga menos aceptación como criterio de evaluación por las siguientes razones:

- 1- El resultado de la TIR conduce a la misma regla de decisión que la obtenida por el VAN.
- 2- No sirve para comparar proyectos, por cuanto una TIR mayor no es mejor que una menor, ya que la conveniencia se mide en función de la cuantía de la inversión realizada.
- 3- Al presentarse el problema de las tasas internas de retorno múltiples, la solución debe ser proporcionada por la aplicación del VAN como criterio de evaluación, que pasa así a constituirse en la medida más adecuada del valor de la inversión en el proyecto.

#### **2.4.1. FLUJOS**

Al determinar los flujos de caja es necesario considerar los datos preestablecidos tales como la inversión inicial, la cual se determinó en los cuadros Nos.1 y 2, Plaza Mundo y Metrocentro respectivamente; los ingresos que se explicaron en la tabla No. 5; así como los costos y gastos generados anualmente, que han sido determinados en la tabla No. 6 y cuadros Nos. 3, 4 y 5; y la depreciación y amortización que fue vista en el cuadro No. 6. Para efecto de una determinación más certera de los costos y gastos se consideró un incremento anual del 6% en concepto de inflación, dada las condiciones actuales del mercado y el alza desmedida de los precios en los insumos. En cuanto a los ingresos, a toda alza de costos, es necesario un incremento en los precios de los productos ofrecidos para recuperación de ese aumento, por lo que se decidió añadir un 8.50% a los precios al consumidor anualmente, esto se implementaría a partir del año 2 o dependiendo del comportamiento del precio en los costos. La depreciación se obtuvo por la aplicación del método de línea recta, por lo que esta se convierte en una cuota anual en los dos

primeros años de USD\$3,610.00 y en los años posteriores se reduce ya que se han depreciado unos bienes, la depreciación del año 3 al año 5 será de USD\$3,260.00.

TABLA NO. 7  
FLUJO DE CAJA PARA PROYECTO METROCENTRO

RUBROS	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	(29,790.48)					
Ingresos		400,348.63	434,378.26	471,300.42	511,360.95	554,826.63
Menos						
Costos y Gastos		391,671.94	415,172.26	440,082.59	466,487.55	494,476.80
Depreciación		3,610.00	3,610.00	3,260.00	3,260.00	3,260.00
Utilidad antes de impuesto y reservas		5,066.69	15,596.01	27,957.82	41,613.40	57,089.83
Menos						
Impuesto sobre la renta		1,266.67	3,899.00	6,989.46	10,403.35	14,272.46
Utilidad		3,800.02	11,697.01	20,968.37	31,210.05	42,817.37
Mas						
Depreciación		3,610.00	3,610.00	3,260.00	3,260.00	3,260.00
Total Flujo del proyecto	(29,790.48)	7,410.02	15,307.01	24,228.37	34,470.05	46,077.37

Una vez obtenidos los flujos de caja para los años que se espera rinda el proyecto, se calcula el VAN, la TIR, el Periodo de Recuperación y la razón costo–beneficio, para el proyecto de Metrocentro, los cuatro análisis anteriores, quedan así:

VAN	\$54,325.41
TIR	53%
PR	2.29 años
BC	1.07

Donde el VAN se obtiene de convertir los flujos positivos a valor actual, la fórmula para su cálculo es la siguiente:

FIGURA NO.8  
FORMULA DEL VALOR ACTUAL NETO

$$VAN = \frac{VF}{(1+i)^n}$$

Donde  $i$  representa la tasa de descuento que se utiliza para este cálculo, dicho valor se determinó a partir de la tasación que otorga el Banco Agrícola en los créditos a actividades productivas que al ser consultado con el inversionista la considera razonable dadas las condiciones del mercado.

Al hacer el cálculo del VAN se obtiene que el proyecto en Metrocentro resulta muy bueno, ya que ofrece una ganancia de USD\$54,325.41.

Para el caso de la TIR, dado que no existe una fórmula para determinar dicha tasa, esta se calcula por interpolación, es decir se debe encontrar una tasa que dé un VAN positivo y un VAN negativo cercanos a cero.

El período de recuperación se calcula sumando los flujos netos de efectivo año con año hasta que dé el monto de la inversión inicial. Si el período de recuperación se obtiene antes del tiempo estipulado pero no da exactamente la inversión inicial se hace dividiendo el flujo neto de efectivo anterior entre la cantidad del flujo neto de efectivo que sobrepasa la cantidad. El cálculo del período de recuperación del proyecto se hizo a partir de la fórmula siguiente:

FIGURA NO.9  
FORMULA DEL PERIODO DE RECUPERACIÓN

$$PR = \text{Año de la recuperación} + \left( \frac{\text{Desembolsos no recuperados al año de recuperación}}{\text{Flujo de efectivo del año de la recuperación}} \right)$$

Aplicando el procedimiento anterior se obtiene:

<b>Años</b>	<b>Flujos</b>	<b>Flujos Acumulados</b>
0	(29,790.48)	(29,790.48)
1	7,410.02	(22,380.46)
2	15,307.01	(7,073.45)
3	24,228.37	17,154.92
4	34,470.05	54,624.97
5	46,077.37	97,702.34

FIGURA No.10

RESULTADOS DEL PERIODO DE RECUPERACIÓN

$$PR=2+\left(\frac{7,073.45}{24,228.37}\right)$$

Para el cálculo de la razón costo - beneficio, se consideraron los ingresos y egresos que generaría el proyecto estando en marcha, la fórmula para el cálculo de esta razón es la siguiente:

FIGURA No.11

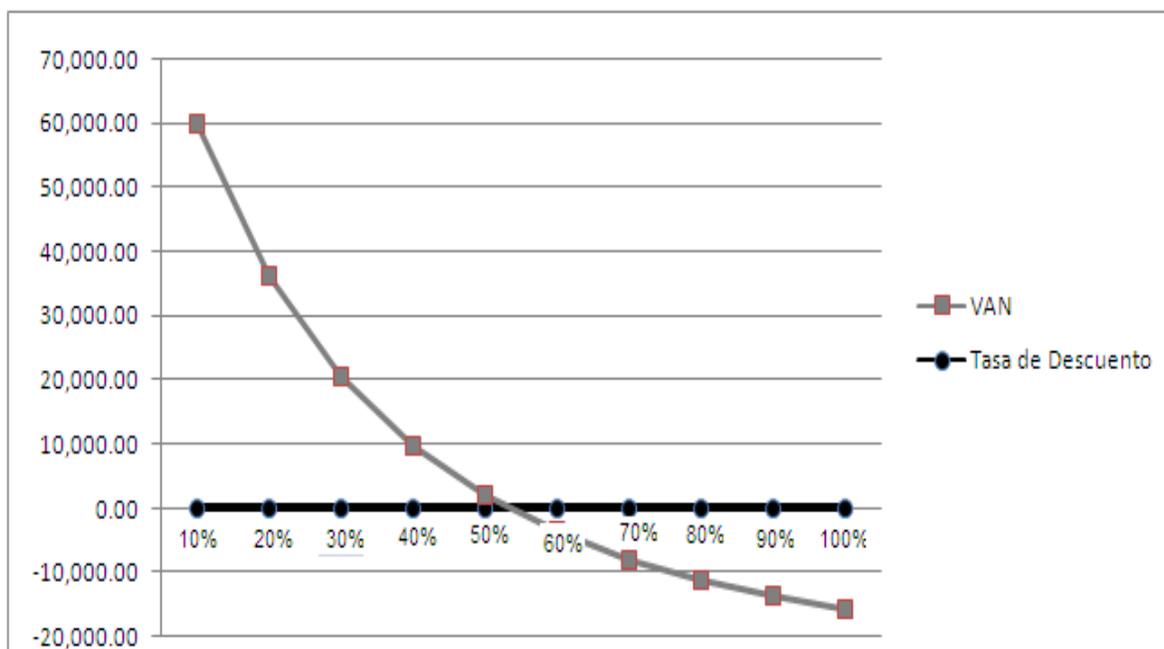
FORMULA DE LA RAZÓN COSTO – BENEFICIO

$$CB= \frac{\text{INGRESOS}}{\text{EGRESOS}}$$

Dado que la formula es para análisis de un año, y el proyecto en estudio es para cinco años; se opto por promediar los resultados de esta razón para el tiempo que dure el proyecto, por lo que resulto que el costo-beneficio de dicho proyecto es de 1.07.

FIGURA No.12

GRAFICO DEL VAN PROYECTO METROCENTRO



Se puede observar en el grafico en el eje de las abscisas las diferentes tasas de descuento que se está utilizando en los flujos esperados en el proyecto Metrocentro y el eje de las ordenas el valor que se obtendrían de los posibles VAN que asumiría con dichas tasas, para poder amortizar la inversión inicial de dicho proyecto, se puede constatar que la tasa interna de retorno es del 53% en el que se obtendría un VAN positivo de UDS54,325.41, lo que generaría la realización de la apertura de la sucursal Metrocentro en el cual obtendría su inversión.

TABLA NO. 8  
FLUJO DE CAJA PARA PROYECTO PLAZA MUNDO

RUBROS	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	(30,384.00)					
Ingresos		400,348.63	434,378.26	471,300.42	511,360.95	554,826.63
Menos						
Costos y Gastos		398,435.74	422,341.88	447,682.40	474,543.34	503,015.94
Depreciación		3,610.00	3,610.00	3,260.00	3,260.00	3,260.00
Utilidad antes de impuesto y reservas		(1,697.11)	8,426.38	20,358.02	33,557.61	48,550.69
Menos						
Impuesto sobre la renta		-	2,106.59	5,089.50	8,389.40	12,137.67
Utilidad		(1,697.11)	6,319.78	15,268.51	25,168.21	36,413.02
Mas						
Depreciación		3,610.00	3,610.00	3,260.00	3,260.00	3,260.00
Total Flujo del proyecto	(30,384.00)	1,912.89	9,929.78	18,528.51	28,428.21	39,673.02

Para el proyecto de Plaza Mundo se utiliza el mismo análisis que el descrito anteriormente, dando como resultado lo siguiente:

VAN	\$33,006.31
TIR	37%
PR	3 años
BC	1.06

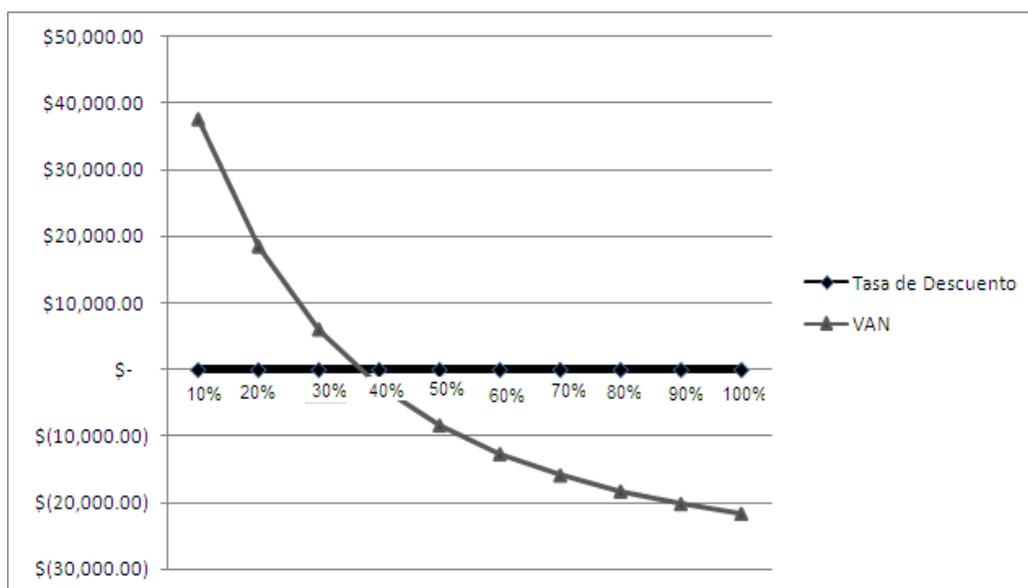
Una vez obtenidos los resultados de ambos proyectos se puede concluir que el proyecto que mas utilidad le generaría al inversionista es el de Metrocentro 8va. Etapa, ya que sobresale de Plaza Mundo con una diferencia en VAN de USD\$21,319.11, además que el periodo de recuperación es menor ya que para el primer centro comercial es de 2.29 años y para el segundo de 3 años lo que al restar da como diferencia 0.71 años.

Por tanto se recomienda que aunque ambos proyectos son rentables y atractivos para el cumplimiento de los objetivos trazados por el inversionista, resulta de mayor provecho la colocación del restaurante en el área de Food Court de Metrocentro 8va. Etapa, por las razones

dadas anteriormente, no obstante, es viable la ejecución del otro proyecto, por lo que no se descarta su realización.

Gráficamente el proyecto de inversión para el centro comercial Plaza Mundo se obtiene el siguiente grafico:

FIGURA NO.13  
GRAFICO DEL VAN PROYECTO PLAZA MUNDO



En el grafico se observa de igual manera para el eje de las ordenas el valor del VAN que asumirían los flujos del proyecto del centro comercial Plaza Mundo y las diferentes tasas de descuento en el eje de las abscisas, en el que se recuperaría la inversión inicial, lo cual se amortizaría con una tasa interna de retorno de 37% y un VAN de \$33,006.31, en la cual se puede observar que para el centro comercial Metrocentro es mayor el valor del VAN y TIR por lo cual es más beneficioso realizar el proyecto en dicho centro comercial.

## 2.4.2. ESTUDIO DE COSTOS (ESCENARIOS)

En este tipo de estudio se analizan diferentes situaciones que podrían desarrollarse durante la ejecución del proyecto, siendo estas favorables o desfavorables para los intereses de los accionistas. Para tal efecto se ha considerado un escenario optimista y un escenario pesimista, partiendo de los datos proyectados se estima que para el escenario optimista se obtendrá un 5% más de ingresos, suponiendo que los visitantes del centro comercial acapararan el restaurante por el hecho que será el único que servirá pollo rostizado; caso contrario, en el escenario pesimista se estima que las ventas disminuirán un 10% de lo proyectado, partiendo que el país seguirá afectado por la crisis económica mundial, lo que conllevará a que los consumidores tengan menor capacidad adquisitiva y que afecta directamente a los intereses de los accionistas. A continuación se presentan los flujos de caja con los escenarios optimistas y pesimistas para ambos centros comerciales.

TABLA NO. 9

### ESCENARIO OPTIMISTA. PROYECTO FOOD COURT 8° ETAPA METROCENTRO

#### FLUJO DE PROYECTO METROCENTRO

RUBROS	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	(29,790.48)					
Ingresos		420,366.06	456,097.17	494,865.44	536,929.00	582,567.96
Menos						
Costos y Gastos		391,671.94	415,172.26	440,082.59	466,487.55	494,476.80
Depreciación		3,610.00	3,610.00	3,260.00	3,260.00	3,260.00
Utilidad antes de impuesto y reservas		25,084.12	37,314.91	51,522.85	67,181.45	84,831.16
Menos						
Impuesto sobre la renta		6,271.03	9,328.73	12,880.71	16,795.36	21,207.79
Utilidad		18,813.09	27,986.19	38,642.14	50,386.09	63,623.37
Mas						
Depreciación		3,610.00	3,610.00	3,260.00	3,260.00	3,260.00
Total Flujo del proyecto	(29,790.48)	22,423.09	31,596.19	41,902.14	53,646.09	66,883.37

VAN \$117,288.01

TIR 100%  
 PR 1.23 AÑOS  
 BC 1.13

TABLA NO. 10

## ESCENARIO OPTIMISTA. PROYECTO FOOD COURT 2° ETAPA PLAZA MUNDO

RUBROS	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	(30,384.00)					
Ingresos		420,366.06	456,097.17	494,865.44	536,929.00	582,567.96
Menos						
Costos y Gastos		398,435.74	422,341.88	447,682.40	474,543.34	503,015.94
Depreciación		3,610.00	3,610.00	3,260.00	3,260.00	3,260.00
Utilidad antes de impuesto y reservas		18,320.32	30,145.29	43,923.04	59,125.66	76,292.02
Menos						
Impuesto sobre la renta		4,580.08	7,536.32	10,980.76	14,781.41	19,073.00
Utilidad		13,740.24	22,608.97	32,942.28	44,344.24	57,219.01
Mas						
Depreciación		3,610.00	3,610.00	3,260.00	3,260.00	3,260.00
Total Flujo del proyecto	(30,384.00)	17,350.24	26,218.97	36,202.28	47,604.24	60,479.01

VAN \$96,347.73  
 TIR 83%  
 PR 1.5 años  
 BC 1.11

En el caso de los flujos anteriores en tabla No. 9 y tabla No. 10 se puede observar como incrementaría la tasa interna de retorno y el VAN de la inversión, para ambos proyectos satisfaciendo en mayor grado al inversionista en el proyecto de apertura en sucursal Metrocentro; sin embargo para ambos sería factible su ejecución por generar valores positivos.

TABLA NO. 11

## ESCENARIO PESIMISTA. PROYECTO FOOD COURT 8° ETAPA METROCENTRO

RUBROS	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	(29,790.48)					
Ingresos		360,313.77	390,940.43	424,170.38	460,224.86	499,343.97
Menos						
Costos y Gastos		391,671.94	415,172.26	440,082.59	466,487.55	494,476.80
Depreciación		3,610.00	3,610.00	3,260.00	3,260.00	3,260.00
Utilidad antes de impuesto y reservas		(34,968.17)	(27,841.82)	(19,172.21)	(9,522.69)	1,607.17
Menos						
Impuesto sobre la renta		-	-	-	-	401.79
Utilidad		(34,968.17)	(27,841.82)	(19,172.21)	(9,522.69)	1,205.38
Mas						
Depreciación		3,610.00	3,610.00	3,260.00	3,260.00	3,260.00
Total Flujo del proyecto	(29,790.48)	(31,358.17)	(24,231.82)	(15,912.21)	(6,262.69)	4,465.38

VAN (\$89,878.59)

TIR #¡NUM!

PR &gt; 5 años

BC 0.97

TABLA NO. 12  
 ESCENARIO PESIMISTA. PROYECTO FOOD COURT 2° ETAPA PLAZA MUNDO

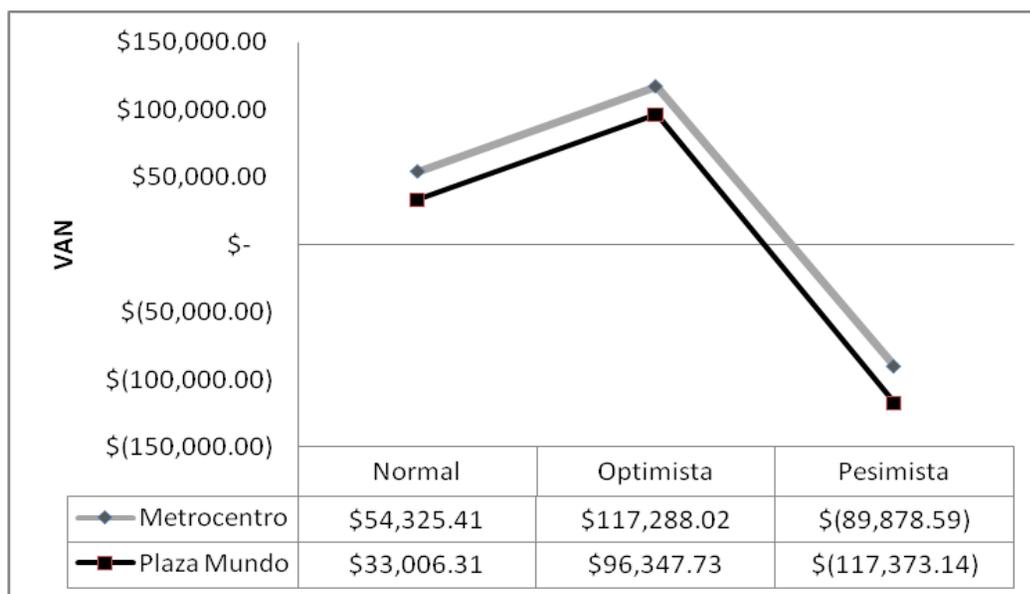
RUBROS	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	(30,384.00)					
Ingresos		360,313.77	390,940.43	424,170.38	460,224.86	499,343.97
Menos						
Costos y Gastos		398,435.74	422,341.88	447,682.40	474,543.34	503,015.94
Depreciación		3,610.00	3,610.00	3,260.00	3,260.00	3,260.00
Utilidad antes de impuesto y reservas		(41,731.97)	(35,011.45)	(26,772.02)	(17,578.49)	(6,931.97)
Menos						
Impuesto sobre la renta		-	-	-	-	-
Utilidad		(41,731.97)	(35,011.45)	(26,772.02)	(17,578.49)	(6,931.97)
Mas						
Depreciación		3,610.00	3,610.00	3,260.00	3,260.00	3,260.00
Total Flujo del proyecto	(30,384.00)	(38,121.97)	(31,401.45)	(23,512.02)	(14,318.49)	(3,671.97)

VAN (\$117,373.14)  
 TIR #¡NUM!  
 PR > 5 años  
 BC 0.97

En la tabla No. 11 y tabla No. 12 se proporciona una perspectiva de los flujos en ambos proyectos en los que se obtendría resultados negativos para la realización de la apertura de sucursales en los centros comerciales Metrocentro y Plaza Mundo, ocasionado por los factores tanto internos como externos de la entidad como lo es la crisis que afecta al país o los altos costos de operación que dejaría en invalidez de realizar el proyecto.

FIGURA No.14

GRAFICO DEL VAN PROYECTO METROCENTRO Y PLAZA MUNDO



El gráfico anterior muestra un resumen de los posibles VAN (Valor Actual Neto) que se obtendrían en la realización de la apertura de las sucursales en los centros comerciales Metrocentro y Plaza Mundo, se puede observar que el que generara mayor beneficios a los inversionistas es el del centro comercial Metrocentro en cuanto a un flujo en perfectas condiciones y en uno pesimista incluso es el que generaría menor pérdida, por lo que se debe considerar en primera instancia la ejecución en centro comercial Metrocentro y luego buscar algunas alternativas que permitieran disminuir los costos en el centro comercial Plaza Mundo para poder así obtener VAN más atractivo al inversionista

## 2.5. ANALISIS Y ADMINSTRACION DEL RIESGO

El análisis de riesgo es esencial en la evaluación del proyecto, ya que si las condiciones económicas bajo las cuales una inversión es considerada rentable cambian drásticamente con el tiempo, es probable que la rentabilidad esperada cambie y por consiguiente el VPN del proyecto

cambie por lo que este ya no sería rentable. Es por esta razón que se vuelve importante verificar la sensibilidad que tiene el proyecto ante posibles cambios tanto en ventas, tasa de interés, inflación, tipo de cambio, entre otros.<sup>19</sup>

La administración del riesgo estará a cargo de los especialistas de la empresa para su debido control y aplicación de políticas y procedimientos que aseguren la correcta operatividad de las actividades. Entre los riesgos a que estará expuesto el proyecto son:

- ✓ **Riesgo de crédito:** consecuencia de la posibilidad de que una de las partes de un contrato financiero no asuma sus obligaciones
- ✓ **Riesgo de liquidez o de financiación:** se refiere al hecho de que una de las partes de un contrato financiero no pueda obtener la liquidez necesaria para asumir sus obligaciones a pesar de disponer de sus activos.<sup>20</sup>

## 2.6. CONSIDERACION FINAL

Una vez analizadas todas y cada una de las variables que intervienen en la ejecución de un proyecto de inversión, y al obtener los resultados de los análisis del VAN, TIR, PR y RCB se concluye que, es viable y rentable para el inversionista la puesta en marcha de restaurantes que sirvan pollo rostizado en los centros comerciales Metrocentro y Plaza Mundo en el corto plazo; dado que, además de generar un Valor Actual Neto favorable, también ofrece una Tasa Interna de Retorno superior a la Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento (TMAR) o Tasa de descuento, agregado a eso el periodo de recuperación de la inversión es menor al tiempo que se ha estipulado durará el proyecto, y la relación costo-beneficio arroja como resultado un factor mayor

---

<sup>19</sup> Sarmiento, José Carlos. "*Evaluación del proyecto de un restaurante de comida japonesa en el Food Court de Universidad Francisco Marroquín*". Trabajo para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas con especialidad en Finanzas. Guatemala 2003. Página 27

<sup>20</sup> Tomado de la página [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_de\\_riesgos](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_riesgos). Consultado el día 26 de Octubre de 2010 a las 9:30 p.m.

a uno lo que significa que por cada dólar invertido se obtiene ese dólar más unos centavos adicionales.

## CONCLUSIONES

Se concluye que:

- ✓ Existe un mercado potencial que está interesado en la apertura de un restaurante que comercialice pollo rostizado.
- ✓ La principal competencia de Pollos Rostiz es el pollo Campero con un 50% de preferencia por parte de los consumidores que su menú de elección es pollo.
- ✓ Los precios de los combos o platillos que ofrecen los restaurantes del área de Food Court son justos ya que cumple la exigencia de los clientes.
- ✓ Respecto a la frecuencia en visita a los restaurantes del centro comercial se observó que hay mayor número de potenciales clientes en fines de semana y el tiempo de comida es en el almuerzo.
- ✓ Entre las características para elegir un restaurante en dicha zona, los clientes se encuentran interesados en la amabilidad del personal, el menú de su preferencia y su orden sea entregada rápidamente.
- ✓ Los restaurantes poseen una buena ventilación y un mobiliario en óptimas condiciones.
- ✓ Es factible la apertura de sucursal de pollo rostizado en los centros comerciales Metrocentro y Plaza Mundo, ya que se obtuvo un VAN positivo para ambos proyectos.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda que:

- ✓ Se considera como una estrategia de rentabilidad por parte de los accionistas la apertura de la sucursal en el área de Food Court, ya que según el estudio es novedoso por no existir un restaurante que ofrezca este tipo de menú.
- ✓ Dar a conocer a los consumidores del área de Food Court, en qué consiste el pollo rostizado y ser una opción diferente de presentación de menú de pollo.
- ✓ Proporcionar precios competitivos en los combos que tienen en su menú, con la finalidad de ser la mejor opción para el cliente al momento de elegir un restaurante en dicha área.
- ✓ Entre las políticas de publicidad se debe considerar en colocar promociones en fines de semana, como banquetes familiares o de parejas.
- ✓ La empresa entre sus políticas debe capacitar al personal en servicio al cliente, además de promover ascensos en el personal que responda a un buen clima laboral.
- ✓ Garantizar las condiciones de seguridad e higiene de los clientes del restaurante y verificar con regularidad que el mobiliario se encuentre en perfecto estado.
- ✓ Tener un plan de contingencia que permita en años en que este proyecto se encuentre en ejecución que sus costos se mantengan en lo presupuestado y los casos fortuitos no desajusten las proyecciones de utilidad esperada por los accionistas.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

**Baca Urbina, Gabriel.** 2001 Cuarta Edición. "*Evaluación de Proyectos*". Editorial McGraw-Hill.  
México

**García Santillán, Barría Hernández.** 2006. Primera Edición. "*Proyectos de Inversión. Evaluación Integral, un enfoque práctico*". México.

**García-Pelayo y Gross, Ramón.** 1998. "Diccionario Manual Larousse"

**Portus Govinden, Lincoyán.** 1985. Segunda Edición. "*Matemática Financiera*". McGraw-Hill.  
México

**Sapag Chain, Nassir.** 1991. Segunda Edición. "*Preparación y Evaluación de Proyectos*".  
McGraw-Hill. México.

### TRABAJOS DE INVESTIGACION

**Castellón Aparicio, Beatriz Elena.** Año 2006. "*Estudio de Factibilidad mercadológica para el establecimiento de un restaurante en el municipio de Suchitoto, departamento de Cuscatlán*". Trabajo de graduación para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas. Universidad de El Salvador.

**Sarmiento, José Carlos.** Año 2003. “*Evaluación del proyecto de un restaurante de comida japonesa en el Food Court de la Universidad Francisco Marroquín*” Trabajo de graduación para optar al grado académico Licenciado en Administración de Empresas con especialización en Finanzas. Universidad Francisco Marroquín de Guatemala.

### **DIRECCIONES ELECTRÓNICAS**

Blog de Antecedentes de Centros Comerciales en Latinoamérica. Citado con fecha 26 de Octubre de 2010, 2:30 p.m. Pagina Web  
<http://www.naya.org.ar/congresos/contenido/49CAI/Muller.htm>

Blog de Misión y Visión. Citada con fecha 10 de Agosto de 2010, 9:32 p.m. Pagina Web  
<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Blog de Planificación Empresarial. Citado con fecha 10 de Agosto de 2010, 9:39 p.m. Pagina Web  
<http://www.coninpyme.org/pdf/PlanificacionEstrategica-Nocionesbasicas.pdf>.

Blog de Proyectos de Inversión. Citada con fecha 31 de Mayo de 2010, 10:30 p.m. Pagina web  
<http://proinversion.blogspot.com/2007/10/en-la-empresa.html>

Cuadernillos de investigación unidad multidisciplinaria: CIEA. Citada con fecha 15 de Mayo de 2010, 4:52 p.m. Página Web <http://dgip.ver.ucc.mx>

Enciclopedia libre Wikipedia. Citada con fecha 26 de Octubre de 2010, 9:30 p.m. Pagina Web  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_de\\_riesgos](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_riesgos)

Enciclopedia libre Wikipedia. Citada con fecha 23 de Mayo de 2010, 2:20 p.m. Página Web  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Proyecto#cite\\_ref-Parodi\\_1\\_0-1](http://es.wikipedia.org/wiki/Proyecto#cite_ref-Parodi_1_0-1)

## **CURSOS EN LÍNEA**

Córdova Aponte, Jesús Efrén. *Elaboración de los Proyectos de Investigación*. Descargado de la pagina [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com) con fecha 26 de Junio de 2010.

<http://www.mailxmail.com/curso-elaboracion-proyectos-investigacion/>

Hernández, Carlos Evaristo. *Elaborar tesis de grado*. Descargado de la pagina

[www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com) con fecha 24 de Junio de 2010. <http://www.mailxmail.com/curso-elaborar-tesis-grado/>.

## **ENTREVISTAS**

**Rivera, Fátima.** Entrevista realizada a Ejecutiva de Comercialización para la división de centros comerciales de Grupo Roble

**ANEXOS**

# **ANEXO 1**

## **ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

**AÑOS 2007 - 2009**

**POLLOS ROSTIZ, S.A. DE C.V.**

POLLOS ROSTIZ, S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL

	2007		2008		2009	
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>622,847.88</b>		<b>643,211.73</b>	<b>778,887.37</b>
Efectivo y Equivalentes		472,059.47		493,867.46		576,061.23
Inventarios		33,188.41		31,744.27		28,249.58
Gastos Anticipados		100,100.00		100,100.00		100,100.00
Impuestos por Cobrar						56,976.56
Cuentas por Cobrar Accionistas		17,500.00		17,500.00		17,500.00
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>			<b>330,936.30</b>		<b>437,352.75</b>	<b>313,459.49</b>
Propiedad planta y equipo						
Bienes inmuebles		86,379.67		32,382.62		4,596.94
Instalaciones	245,655.77		183,081.78		184,617.80	
Depreciación de Bienes Inmuebles	-159,276.10		-150,699.16		-180,020.86	
Bienes Muebles		191,018.16		162,747.47		38,034.20
Mob. Maquinaria y Equipo de Transporte	571,196.84		554,208.38		592,620.33	
Mob. y Equipo de Oficina	2,622.33		3,476.48		5,876.68	
Depreciación de bienes muebles	-382,801.01		-394,937.39		-560,462.81	
Bienes Intangibles		53,538.47		39,940.05		23,546.37
Licencias y Software	70,474.03		70,474.03		70,474.03	
Amortización de intangibles	-16,935.56		-30,533.98		-46,927.66	
Otros Activos				202,282.61		247,281.98
<b>TOTAL ACTIVOS</b>			<b>953,784.18</b>		<b>1080,564.48</b>	<b>1092,346.86</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			<b>364,719.90</b>		<b>337,789.86</b>	<b>265,398.82</b>
Cuentas por pagar		222,554.90		193,326.80		210,992.70
Proveedores	98,341.45		77,499.50		93,362.90	
Acreedores	124,213.45		115,827.30		117,629.80	
Documentos por pagar		90,642.02		85,390.35		-
Provisiones				16,847.91		15,453.65

**POLLOS ROSTIZ, S.A. DE C.V.**

**BALANCE GENERAL**

	<b>2007</b>		<b>2008</b>		<b>2009</b>	
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>128,742.71</b>		<b>121,862.25</b>		<b>77,450.64</b>
BAC Leasing		128,742.71		121,862.25		77,450.64
Móviles	128,742.71		121,862.25		77,450.64	
<b>PATRIMONIO</b>		<b>460,321.56</b>		<b>620,912.37</b>		<b>749,497.40</b>
Capital Social		279,495.07		279,495.07		434,064.02
Capital Social Mínimo	45,714.28		45,714.28		45,714.28	
Capital social variable	233,780.79		233,780.79		388,349.74	
Reserva Legal		40,381.65		54,578.74		66,306.36
Utilidades de ejercicios anteriores				154,568.95		146,393.71
Déficit de ejercicios anteriores/05		-14,124.11		-14,124.11		-14,124.11
Utilidad del Ejercicio		154,568.95		146,393.71		116,857.41
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>953,784.18</b>		<b>1080,564.48</b>		<b>1092,346.86</b>

# **ANEXO 2**

## **ESTADO DE RESULTADOS**

**AÑOS 2007 - 2009**

**POLLOS ROSTIZ, S.A. DE C.V.**

**POLLOS ROSTIZ, S.A. DE C.V.**

**ESTADO DE RESULTADOS**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>VENTAS</b>	3,352,394.75	3,258,727.34	3,050,077.28
Ventas de mercadería	3,352,394.75	3,258,727.34	3,050,077.28
menos			
<b>COSTO DE VENTAS</b>	(1,640,847.88)	(1,641,250.20)	(1,487,699.35)
Inventario Inicial	35,618.88	33,188.41	31,744.27
Compras	1,638,417.41	1,639,806.06	1,484,204.66
Inventario Final	33,188.41	31,744.27	28,249.58
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	1,711,546.87	1,617,477.14	1,562,377.93
Menos			
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	(1,526,728.58)	(1,439,637.36)	(1,426,041.69)
Gastos de Ventas	(1,259,173.43)	1,102,702.73	1,112,287.20
Gastos de Administración	(228,856.08)	280,310.53	280,103.62
Gastos Financieros	(38,699.07)	36,904.78	31,486.86
Otros Gastos		19,719.32	2,164.01
<b>UTILIDAD O PERDIDA DE OPERACIÓN</b>	184,818.29	177,839.78	136,336.24
Mas			
Otros Ingresos	36,785.95	24,975.83	31,201.27
<b>UTILIDAD ANTES DE RESERVA E IMPUESTO</b>	221,604.24	202,815.61	167,537.51
Reserva Legal	(15,512.30)	(14,197.09)	(11,727.63)
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	206,091.94	188,618.52	155,809.88
Menos			
Impuesto sobre la renta	(51,522.98)	(42,224.80)	(38,952.47)
<b>UTILIDAD O DEFICIT DEL EJERCICIO</b>	154,568.95	146,393.71	116,857.41

# **ANEXO 3**

## **RAZONES E INDICADORES**

**FINANCIEROS AÑOS 2007 - 2009**

**POLLOS ROSTIZ, S.A. DE C.V.**

**POLLOS ROSTIZ, S.A. DE C.V.**

<b>RAZONES FINANCIERAS</b>	<b>FÓRMULAS</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>				
Liquidez Inmediata	$\frac{\text{efectivo y equivalentes}}{\text{pasivo corriente}}$	1.29	1.46	2.17
Prueba Acida	$\frac{(\text{activo corriente-inventarios})}{\text{pasivo corriente}}$	1.62	1.81	2.83
Razón corriente	$\frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$	1.71	1.90	2.93
Solidez	$\frac{\text{activo total}}{\text{pasivo total}}$	1.93	2.35	3.19
Estabilidad	$\frac{\text{activo no corriente}}{\text{pasivo no corriente}}$	2.57	3.59	4.05
Capital de Trabajo Neto	$\text{activo corriente} - \text{pasivo corriente}$	258,127.98	305,421.87	513,488.55
<b>RAZONES DE EFICIENCIA</b>				
Rotación de activos totales	$\frac{\text{ventas}}{\text{activo total}}$	3.51	3.02	2.79
Rotación de activos fijos	$\frac{\text{ventas}}{\text{activo no corriente}}$	10.13	7.45	9.73
Rotación de Cartera	$\frac{\text{ventas a crédito}}{\text{cuentas por cobrar promedio}}$	N/A	N/A	N/A
Periodo de Cobro de Cartera	$\frac{365}{\text{Rotación de cartera}}$	N/A	N/A	N/A
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{costo de ventas}}{\text{inventarios promedio}}$	49.44	50.55	49.60
Periodo de Existencia de Inventario	$\frac{365}{\text{rotación de inventarios}}$	7.38	7.22	7.36

**POLLOS ROSTIZ, S.A. DE C.V.**

<b>RAZONES DE EFICIENCIA</b>	<b>FÓRMULAS</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Rotación de Proveedores	$\frac{\text{compras}}{\text{proveedores}}$	16.66	21.16	15.90
Periodo de Pago a Proveedores	$\frac{365}{\text{rotación de proveedores}}$	21.91	17.25	22.96
Ciclo de Efectivo	periodo inventario + periodo cobro de cxc - periodo pago proveedores	350.47	354.97	349.40
Rotación de Efectivo	$\frac{365}{\text{ciclo de efectivo}}$	1.04	1.03	1.04
<b>RAZONES DE ENDEUDAMIENTO</b>				
Concentración de Endeudamiento a C.P.	$\frac{\text{pasivo corriente}}{\text{pasivo total}}$	0.74	0.73	0.77
Concentración de Pasivo Corriente	$\frac{\text{pasivo corriente}}{\text{pasivo mas patrimonio}}$	0.38	0.31	0.24
Concentración de Activo Corriente	$\frac{\text{activo corriente}}{\text{activo total}}$	0.65	0.60	0.71
Autonomía	$\frac{\text{pasivo total}}{\text{patrimonio}}$	1.07	0.74	0.46
Deuda a Largo Plazo a Capital	$\frac{\text{pasivo no corriente}}{\text{patrimonio}}$	0.28	0.20	0.10
<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>				
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>				
Crecimiento en Ventas	$\left(\frac{\text{ventas del periodo}}{\text{ventas del periodo anterior}}\right) - 1$	0.00%	-2.79%	-6.40%
Crecimiento en utilidad líquida	$\left(\frac{\text{utilidad neta del periodo}}{\text{utilidad del periodo anterior}}\right) - 1$	0.00%	-5.29%	-20.18%
<b>INDICADORES DE EFICACIA</b>				
Margen Bruto de Utilidad	$\left(\frac{\text{utilidad bruta}}{\text{ventas}}\right) * 100$	51.05%	49.64%	51.22%

**POLLOS ROSTIZ, S.A. DE C.V.**

<b>INDICADORES DE EFICACIA</b>	<b>FÓRMULAS</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Margen Operacional	$\frac{\text{utilidad operacional}}{\text{ventas netas}} * 100$	5.51%	5.46%	4.47%
Rentabilidad sobre ventas	$\left(\frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas netas}}\right) * 100$	4.61%	4.49%	3.83%
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	$\left(\frac{\text{utilidad neta}}{\text{patrimonio}}\right) * 100$	33.58%	23.58%	15.59%
Rentabilidad sobre activos (ROA)	$\left(\frac{\text{utilidad neta}}{\text{activo total}}\right) * 100$	16.21%	13.55%	10.70%
<b>INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD</b>				
Carga Financiera	$\left(\frac{\text{gastos financieros}}{\text{utilidad neta}}\right) * 100$	20.94%	23.34%	30.03%
Eficiencia administrativa	$\left(\frac{\text{gastos de administración y ventas}}{\text{activo total}}\right) * 100$	156.01%	127.99%	127.47%
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>				
Endeudamiento Total	$\left(\frac{\text{pasivo total}}{\text{activo total}}\right) * 100$	51.74%	42.54%	31.39%

**ANEXO 4**

**CÓDIGO DE SALUD**

## CÓDIGO DE SALUD<sup>21</sup>

El marco regulatorio de salud tiene exigencias para este tipo de establecimientos, en las cuales se mencionan a continuación:

Art. 82. Alimento es todo producto natural o artificial elaborado o sin elaborar, que ingerido aporta al organismo, materiales y energía para el desarrollo de los procesos biológicos.

Las sustancias que se adicionan a la comida y bebida como correctivos o sin coadyuvantes, tengan o no cualidades nutritivas y bebidas en general, con o sin finalidad alimenticia, se les aplicaran las mismas normas que a los alimentos.

La supervisión constante del cumplimiento de las normas sobre alimentos y bebidas destinadas al consumo de la población está a cargo del Ministerio de Salud y debe tomar en cuenta aspectos como: La inspección y control de todo alimento que sea elaborado, almacenado, refrigerado, envasado y distribuido, esto queda regulado en los artículos 83 y 86 del presente código.

Art. 83.- El Ministerio emitirá las normas necesarias para determinar las condiciones esenciales que deben tener los alimentos y bebidas destinadas al consumo público y las de los locales y lugares en que se produzcan, fabriquen, envasen, almacenen, distribuyan o expendan dichos artículos así como de los medios de transporte

Art. 86.- El Ministerio por sí o por medio de sus delegados, tendrá a su cargo la supervisión del cumplimiento de las normas sobre alimentos y bebidas destinadas al consumo de la población dando preferencia a los aspectos siguientes:

a) La inspección y control de todos los aspectos de la elaboración, almacenamiento, refrigeración, envase, distribución y expendio de los artículos alimentarios y bebidas; de materias primas que se utilicen para su fabricación; de los locales o sitios destinados para ese efecto, sus instalaciones, maquinarias, equipos, utensilios u otro objeto destinado para su operación y su procesamiento; las fábricas de conservas, mercados, supermercados, ferias, mataderos, expendios de alimentos y

---

<sup>21</sup> Código de Salud, decreto Legislativo No. 955, 1988, Sección 12, Alimentos y Bebidas, Arts. 82-95; Sección 16, Seguridad e Higiene del Trabajo, Arts. 107-117

bebidas, panaderías, fruterías, lecherías, confiterías, cafés, restaurantes, hoteles, moteles, cocinas de internados y de establecimientos públicos y todo sitio similar;

b) La autorización para la instalación y funcionamiento de los establecimientos mencionados en el párrafo anterior, y de aquellos otros que expenden comidas preparadas, siempre que reúnan los requisitos estipulados en las normas establecidas al respecto.

c) El examen médico inicial y periódico que se estimen necesarios para conocer la calidad, composición, pureza y valor nutritivo de los artículos alimentarios y bebidas;

e) El control a posteriori de la propaganda comercial de artículos alimentarios y bebidas para evitar que induzcan o constituyan peligro para la salud al anunciar cantidades o propiedades que en realidad no poseen;

f) El examen médico inicial y periódico de las personas que manipulan artículos alimentarios y bebidas, para descubrir a los que padecen alguna enfermedad transmisible o que son portadores de gérmenes patógenos.

El certificado de salud correspondiente, que constituirá un requisito indispensable para esta ocupación, deberá ser renovado semestralmente o con mayor frecuencia si fuere necesario y ninguna persona podrá ingresar o mantenerse en el trabajo si no cuenta con dicho certificado válido. El incumplimiento de esta disposición deberá ser comunicado inmediatamente a la autoridad laboral correspondiente, para su calificación como causal de suspensión o terminación del contrato de trabajo;

g) De todo otro asunto que se refiera a artículos alimentarios y bebidas que no estén expresamente consignados en este Código y Reglamento respectivo.

Es necesario el examen inicial periódico de las personas que manipulan artículos alimenticios y bebidas. Los exámenes médicos son con el objeto de descubrir a las personas que padecen de algunas enfermedades transmisibles o que son portadores de gérmenes patógenos, el artículo 87 se refiere a lo anterior.

Art. 87.- Queda terminantemente prohibido a las personas que padezcan de enfermedades transmisibles o sean portadores de gérmenes patógenos se dediquen a la manipulación y expendio de alimentos y bebidas. La violación de esta disposición, hará incurrir en responsabilidad tanto al que padezca dicha enfermedad o sea portador de tales gérmenes como a la persona a que a sabiendas, le hubiere confiado tales funciones.

En las obligaciones del Ministerio de Salud también está contemplado que: Todo alimento o bebida que no se ajuste a los reglamentos de este código, será retirado de circulación, destruido o desnaturalizado para impedir su consumo, sin más requisitos que la sola comprobación de su mala calidad. (Art. 90).

Como parte de las obligaciones que atribuye el Código de Salud, están que el Ministerio de Salud deberá realizar inspecciones de seguridad e higiene del local que distribuya alimentos, con el fin de evitar accidentes y enfermedades en los lugares de producción, elaboración y comercio, que puedan afectar a los empleados y población en general (Art. 108). Por ello en el artículo 111 se establece que se consideraran establecimiento o instalaciones comerciales o industriales, los locales y sus anexos o dependencias, ya sean cubiertos o descubiertos, que se dediquen a la manipulación; elaboración o transformación de productos naturales o artificiales, mediante tratamiento físico, químico, biológico y otros, utilizando o no maquinaria.

**ANEXO 5**

**CÓDIGO DE COMERCIO**

## **CÓDIGO DE COMERCIO<sup>22</sup>**

Entre los reglamentos que establece este código que deben ser cumplidos por todos los establecimientos en el área metropolitana de San Salvador, están:

Art. 415 El comerciante individual deberá matricular su empresa mercantil mediante solicitud que presentará al Registro de Comercio, con la información y demás requisitos que señale la Ley de Registro de Comercio y su respectivo Reglamento.

La empresa mercantil de todo comerciante social se matriculará inmediatamente después de quedar inscrita su escritura de constitución en el Registro de Comercio, para lo cual deberá presentar a dicho Registro, conjuntamente con el pacto social constitutivo, la solicitud correspondiente de conformidad a lo señalado en el inciso anterior.

En cuanto a la contabilidad el Código establece en el artículo 453 Los locales, agencias o sucursales pertenecientes a un mismo comerciante, situados en un mismo departamento, se consideran como uno solo para los efectos de avalúo del giro mercantil a que se refiere este Código.

---

<sup>22</sup> Código de Comercio, decreto legislativo 671, 1970, Libro segundo, título I, capítulo II, Arts. 412-417; Título II, Arts. 435-455.

**ANEXO 6**

**LEY DE REGISTRO DE COMERCIO**

## LEY DE REGISTRO DE COMERCIO<sup>23</sup>

En el artículo 63 se establecen los montos que deberá pagar el propietario en concepto de renovación de matrícula de comercio y establecimientos, aclarando que por cada local, sucursal o agencia deberá pagarse el trámite de registro de cada uno de ellos.

Art. 63.- El trámite de registro de matrícula de empresa mercantil, de acuerdo a su activo, causará los siguientes derechos:

Activo de	Hasta un Activo de	Pagará
\$ 2,000.00	\$ 57,150.00	\$ 91.43
\$57,151.00	\$114,286.00	\$137.14
\$114,287.00	\$228,572.00	\$228.57

Si el activo fuere superior a USD\$228,572.00 se pagará además USD\$11.43 por cada cien mil dólares de los Estados Unidos de América o fracción de cien mil, pero en ningún caso los derechos excederán de USD\$11,428.57.

Después de matriculada la empresa, junto con la solicitud de renovación anual de la matrícula, se pagará en concepto de derechos de trámite de registro por renovación, la misma cantidad que determina la tabla anterior.

Por cada local, sucursal o agencia, se pagará por el trámite de registro de cada uno de ellos USD\$34.29

Por el trámite de la renovación anual del registro de cada uno de los mismos USD\$34.29. Por el trámite de registro de traspaso de matrícula de empresa y sus locales, agencias o sucursales USD\$34.29

Si sólo se traspasa el local, la agencia o la sucursal, por cada uno 34.29

---

<sup>23</sup> Ley de Registro de Comercio, decreto legislativo No. 271, 1973, Capítulo X, Art.63.

**ANEXO 7**

**LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA**

## LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA<sup>24</sup>

Los restaurantes de comida rápida del área metropolitana de san salvador están sujetos a las siguientes disposiciones de la presente ley:

Como personas naturales o jurídicas están en la obligación del pago de dicho impuesto ya sean domiciliadas o no. La renta se calculara en base a las utilidades obtenidas y para un periodo de doce meses como ejercicio fiscal, dichas ganancias deben ser el resultado de actividades productivas dentro del territorio nacional. (Art. 5, Art. 12 y Art. 13)

Las personas jurídicas utilizaran el sistema de acumulación para el cálculo de la renta tomando en cuenta las devengadas para el ejercicio de declaración. (Art. 24)

Para el cálculo de la renta serán deducibles los gastos siguientes: gastos del negocio, remuneraciones, gastos de viaje al exterior y viáticos, arrendamientos, primas de seguros, cotizaciones al Instituto Salvadoreño del Seguro Social, combustible, mantenimiento, intereses, costos, gastos agropecuarios y depreciaciones. (Art. 29)

Art. 16.- Se reputan rentas obtenidas en El Salvador, las que provengan de bienes situados en el país, así como de actividades efectuadas o de capitales invertidos en el mismo, y de servicios prestados o utilizados en el territorio nacional, aunque se reciban o paguen fuera de la República.

La renta proveniente de servicios que se utilicen en el país, constituirán renta obtenida en El Salvador para el prestador del servicio, independientemente que la actividad que lo origina se realice en el exterior.

Constituirán rentas obtenidas en El Salvador las que provengan de la propiedad industrial, intelectual y los demás derechos análogos y de naturaleza económica que autoricen el ejercicio de ciertas actividades acordadas por la ley, si se encuentran registrados oficialmente en el país o si son utilizados en él.

---

<sup>24</sup> Ley de Impuesto sobre la Renta, decreto legislativo No. 134, 1991, Título II, Arts. 5-11; Título III, Arts. 12-27; Título IV, Arts. 28-33.

Asimismo, se reputan rentas obtenidas en el país, las remuneraciones del Gobierno, las Municipalidades y las demás entidades oficiales que paguen a sus funcionarios o empleados salvadoreños en el extranjero.

Sin perjuicio de lo dispuesto en los incisos anteriores, las rentas no gravables, exentas o no sujetas que obtengan en otro país, Estado o territorio, personas, fideicomisos y sucesiones, salvadoreñas domiciliadas en El Salvador por créditos o financiamientos otorgados a personas, fideicomisos o sucesiones ubicados en el exterior, se reputará renta gravada en el país, y la renta neta resultante de esa renta, deberá sumarse a la renta neta o imponible obtenida en el territorio de la República de El Salvador y pagar el impuesto respectivo.

Art. 28.- La renta neta se determinará deduciendo de la renta obtenida los costos y gastos necesarios para la producción de la renta y para la conservación de su fuente que esta ley determine, así como las deducciones que la misma establezca.

En todo caso, los costos y gastos y demás deducciones deberán cumplir con todos los requisitos que esta ley y el Código Tributario estipulan para su deducibilidad.

No serán deducibles en ningún caso los costos y gastos realizados en relación con actividades generadoras de rentas no gravadas o que no constituyan renta para los efectos de esta Ley.

Para efectos de lo dispuesto en el inciso anterior, los costos y gastos que incidan en la actividad generadora de rentas gravadas, así como aquellos que afectan las rentas no gravadas, y las que no constituyan renta de conformidad a la Ley deberán proporcionarse, con base a un factor que se determinará dividiendo las rentas gravadas entre la sumatoria de las rentas gravadas, no gravadas, o que no constituyan renta de acuerdo a la ley, debiendo deducirse únicamente la proporción correspondiente a lo gravado.

Art. 30.- Es deducible de la renta obtenida, el costo de adquisición o de fabricación, de los bienes aprovechados por el contribuyente, para la generación de la renta computable, de acuerdo a lo dispuesto en este artículo.

En los bienes que se consumen o agotan en un período no mayor de doce meses de uso o empleo en la producción de la renta, su costo total se deducirá en el ejercicio en que su empleo haya sido mayor, según lo declare el contribuyente.

En los bienes cuyo uso o empleo en la producción de la renta, se extienda por un período mayor de doce meses, se determinará una cuota anual o una proporción de ésta, según corresponda, deducible de la renta obtenida, de conformidad a las reglas siguientes:

1) La deducción procede por la pérdida de valor que sufren los bienes e instalaciones por el uso en la fuente productora de renta gravada.

En los bienes cuyo uso o empleo en la producción de la renta gravada no comprenda un ejercicio de imposición completo, será deducible únicamente la parte de la cuota anual que proporcionalmente corresponda en función del tiempo en que el bien ha estado en uso en la generación de la renta o conservación de la fuente en el período o ejercicio de imposición.

En el caso que los bienes se empleen en la producción, construcción, manufactura, o extracción de otros bienes, asimismo en la lotificación de bienes inmuebles, el valor de la cuota de depreciación anual o proporción correspondiente, formará parte del costo de dichos bienes.

En este caso únicamente se tendrá derecho a deducirse de la renta obtenida el valor de la depreciación que corresponda a los bienes vendidos en el ejercicio o período de imposición respectivo.

2) El valor sujeto a depreciación será el costo total del bien, salvo en los casos siguientes:

a) Cuando se tratare de maquinaria importada que haya gozado de exención del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios en su importación, será como máximo el valor registrado por la Dirección General al momento de realizar la importación;

b) Cuando se tratare de maquinaria o bienes muebles usados, el valor máximo sujeto a depreciación será el precio del bien nuevo al momento de su adquisición, ajustado de acuerdo a los siguientes porcentajes;

AÑOS DE VIDA PORCENTAJE DEL PRECIO DE MAQUINARIA O BIENES MUEBLES USADOS.	
1 Año	80%
2 Años	60%
3 Años	40%
4 Años y más	20%

Los precios de los bienes señalados estarán sujetos a fiscalización.

3) El contribuyente determinará el monto de la depreciación que corresponde al ejercicio o período de imposición de la manera siguiente:

Aplicará un porcentaje fijo y constante sobre el valor sujeto a depreciación. Los porcentajes máximos de depreciación permitidos serán:

Edificaciones	5%
Maquinaria	20%
Vehículos	25%
Otros Bienes Muebles	50%

Determinado el valor de depreciación de la manera que lo establece este numeral se aplicará a dicho valor las reglas establecidas en el numeral 1) del inciso tercero de este artículo para determinar el valor de depreciación deducible.

Una vez que el contribuyente haya adoptado un porcentaje para determinado bien, no podrá cambiarlo sin autorización de la Dirección General de Impuestos Internos, en caso de hacerlo no será deducible la depreciación.

Las erogaciones realmente realizadas para la adquisición, creación, elaboración o construcción de los bienes a que se refiere éste artículo deberán demostrarse por medio de documentos de pago idóneos.

En ningún caso, el Impuesto sobre Transferencia de Bienes Raíces se considerara parte del costo de adquisición de los bienes inmuebles, para efectos del cálculo y deducción de la depreciación de tales bienes.

4) Para los efectos de esta deducción no es aplicable la valuación o revaluación de los bienes en uso;

5) El contribuyente podrá reclamar esta depreciación únicamente sobre bienes que sean de su propiedad, y mientras se encuentren en uso en la producción de ingresos gravables.

Cuando se trate de bienes en que una persona tenga el usufructo y otra la nuda propiedad, la depreciación la hará el usufructuario mientras dure el usufructo.

6) Los contribuyentes deberán llevar registro detallado de la depreciación, salvo aquellos que no estén obligados por ley a llevar contabilidad formal o registros. El reglamento regulará la forma de llevar dicho registro;

7) Si el contribuyente hubiera dejado de descargar en años anteriores la partida correspondiente a la cuota de depreciación de un bien o la hubiere descargado en cuantía inferior, no tendrá derecho a acumular esas deficiencias a Las cuotas de los años posteriores; y

8) No son depreciables las mercaderías o existencias del inventario del contribuyente, ni los predios rústicos o urbanos, excepto lo construido sobre ellos; en este último caso que se refiere a las edificaciones, para efectos de la procedencia de la deducibilidad, el contribuyente deberá separar en su contabilidad el valor del terreno y el valor de la edificación;

9) Cuando el bien se utilice al mismo tiempo en la producción de ingresos gravables y no gravables o que no constituyan renta, la deducción de la depreciación se admitirá únicamente en la proporción que corresponda a los ingresos gravables en la forma prevista en el artículo 28 inciso final de esta ley; y

10) El bien depreciable será redimido para efectos tributarios dentro del plazo que resulte de la aplicación del porcentaje fijo. No podrá hacerse deducción alguna por depreciación sobre bienes que fiscalmente hayan quedado redimidos.

Art. 30-A. Es deducible de la renta obtenida mediante amortización, el costo de adquisición o de producción de programas informáticos utilizados para la producción de la renta gravable o conservación de su fuente, aplicando un porcentaje fijo y constante de un máximo del 25% anual sobre el costo de producción o adquisición, todo sin perjuicio de lo dispuesto en los siguientes literales:

a) En el caso de programas informáticos producidos por el propio contribuyente para su uso, no será deducible el costo capitalizado cuando hayan sido deducidos con anterioridad en un período o ejercicio de imposición las erogaciones que conforman dicho costo.

b) Para efectos de esta deducción no es aplicable la valuación o revaluación de los programas.

c) Cuando se adquiera un programa utilizado, el valor máximo sujeto a amortización será el precio del programa nuevo al momento de su adquisición, ajustado de acuerdo a los siguientes porcentajes:

AÑOS DE VIDA	PORCENTAJE DEL PRECIO DEL PROGRAMA O SOFTWARE USADO
1 año	80 %
2 años	60 %
3 años	40 %
4 años	20 %

Los precios de los programas informáticos o software serán sujetos de fiscalización.

d) En el caso de los programas o software cuyo uso o empleo en la producción de la renta gravada no comprenda un ejercicio de imposición completo, será deducible únicamente la parte de la cuota anual que proporcionalmente corresponda en función del tiempo en que el bien ha estado en uso de la generación de la renta o conservación de la fuente en el período o ejercicio de imposición.

e) El contribuyente solamente podrá deducirse la amortización del programa o software de su propiedad, y mientras se encuentren en uso en la producción de ingresos gravables.

f) Cuando el software se utilice al mismo tiempo en la producción de ingresos gravables y no gravables o que no constituyan renta, la deducción de la depreciación se admitirá únicamente en la proporción que corresponda a los ingresos gravables en la forma prevista en el Art. 28 inciso final de esta Ley.

g) Si el contribuyente hubiera dejado de descargar en años anteriores la partida correspondiente de amortización del programa o software no tendrá derecho a acumular esas deficiencias a las cuotas de los años posteriores.

h) No podrá cambiarse el porcentaje de amortización sin la autorización de la Administración Tributaria.

Lo dispuesto en este artículo es sin perjuicio de lo establecido en los Arts. 156-A y 158 del Código Tributario.

**ANEXO 8**

**LEY A LA TRANSFERENCIA**

**DE BIENES MUEBLES**

**Y PRESTACION DE SERVICIOS**

## **LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS<sup>25</sup>**

Los restaurantes de comida rápida del área metropolitana de san salvador están sujetos a las siguientes disposiciones de la presente ley:

Artículo 16.- Constituye hecho generador del Impuesto las prestaciones de servicios provenientes de actos, convenciones o contratos en que una parte se obliga a prestarlos y la otra se obliga a pagar como contraprestación una renta, honorario, comisión, interés, prima, regalía, así como cualquier otra forma de remuneración. También lo constituye la utilización de los servicios producidos por el contribuyente, destinados para el uso o consumo propio, de los socios, directivos, apoderados o personal de la empresa, al grupo familiar de cualquiera de ellos o a terceros.

No se incluyen en el concepto anterior los pagos por indemnizaciones de perjuicios o siniestros.

No constituye hecho generador las donaciones de servicios de carácter gratuito e irrevocables producidos por el contribuyente, realizadas a las entidades a que se refiere el Art. 6 de la Ley de Impuesto sobre la Renta, que hayan sido previamente calificadas por la Dirección General de Impuestos Internos, y que no beneficien al contribuyente según lo establecido en el Art. 32 Núm., 4) Inc. 5º de la Ley de Impuesto sobre la Renta.

Artículo 26.- Cuando el contribuyente realice sus actividades a través de una casa matriz local con sucursales o agencias, la capacidad y responsabilidad como contribuyente estará radicada en la casa matriz.

En el Artículo 54 de la ley en estudio se establece que el porcentaje a cargar para cada transferencia o prestación de servicios es del 13%

---

<sup>25</sup> Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, decreto legislativo No. 296, 1992, Título I, Capítulo IV, Arts. 16-19; Título II, Capítulo I, Sección Segunda, Arts. 22-27; Título IV, Capítulo II, Art. 54

**ANEXO 9**

**LEY DE REGISTRO Y**

**CONTROL ESPECIAL**

**DE CONTRIBUYENTES AL FISCO**

## **LEY DE REGISTRO Y CONTROL ESPECIAL DE CONTRIBUYENTES AL FISCO<sup>26</sup>**

Art. 1 Se establece el Sistema de Registro y Control Especial de Contribuyentes al Fisco, donde deberán inscribirse todas las personas naturales o jurídicas, los fideicomisos, las sucesiones, uniones de personas, sociedades de hecho y demás entidades sin personalidad jurídica, que están obligados al cumplimiento formal y sustantivo de los impuestos internos o efectuar dicho acto por mandato de Ley.

---

<sup>26</sup> Ley del Registro y Control Especial de Contribuyentes al Fisco, decreto legislativo No. 79, 1972.

**ANEXO 10**

**CÓDIGO TRIBUTARIO**

## **CÓDIGO TRIBUTARIO<sup>27</sup>**

Artículo 96.- Cuando los sujetos pasivos posean sucursales, establecimientos o agencias que conformen junto a la casa matriz una sola entidad o persona jurídica, deberán presentar una sola declaración tributaria y conformar los datos en forma consolidada, sin perjuicio de que la Administración Tributaria pueda solicitar la información desagregada por agencias, sucursales, establecimientos o centros de costos.

Art. 107.- Los contribuyentes del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios están obligados a emitir y entregar, por cada operación, a otros contribuyentes un documento que, para los efectos de este Código, se denominará "Comprobante de Crédito Fiscal", que podrá ser emitido en forma manual, mecánica o computarizada, tanto por las transferencias de dominio de bienes muebles corporales como por las prestaciones de servicios que ellos realicen, sean operaciones gravadas o exentas.

Cuando se trate de operaciones realizadas con consumidores finales, deberán emitir y entregar, por cada operación, un documento que se denominará "Factura", la que podrá ser sustituida por otros documentos o comprobantes equivalentes, autorizados por la Administración Tributaria. Los contribuyentes del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, en ningún caso deberán tener en sus establecimientos para documentar las transferencias de bienes o prestaciones de servicios que realicen, Facturas Comerciales u otro documento distinto a los previstos en este Código. Se faculta a la Administración Tributaria para proceder al decomiso y destrucción de los mismos.

Las personas naturales inscritas como contribuyentes del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, cuyas transferencias de bienes o prestaciones de servicios en el año anterior sean iguales o inferiores a cincuenta mil dólares deberán emitir y entregar en operaciones que realice con consumidores finales Factura de venta simplificada, únicamente respecto de las transferencias de bienes muebles corporales o prestaciones de servicios gravadas o

---

<sup>27</sup> Código Tributario, decreto legislativo No. 230, 2000, título III, Capítulo I, Sección Cuarta, Arts.91-106; Sección Quinta, Arts. 107-119; Título IV, Capítulo II, Arts. 173-175; Capítulo VIII; Sección Tercera, Arts. 235-258.

exentas, cuyo monto total de la operación sea menor o igual a doce dólares, dicha Factura deberá cumplir con los requisitos estipulados en el artículo 114 de este Código. Los contribuyentes a que se refiere este inciso que inicien actividades, podrán utilizar el primer año de operaciones la referida Factura de venta simplificada.

Lo anterior no es aplicable a los contribuyentes que se encuentren o sean autorizados por la Administración Tributaria para el uso de máquinas registradoras o sistemas computarizados, para la emisión de tiquetes en sustitución de Facturas, ni para los contribuyentes que posean autorización o sean autorizados para emitir formulario único o documentos electrónicos.

Los contribuyentes que lleven sistemas computarizados o electrónicos de facturación, estarán obligados a transmitir en línea o electrónicamente hacia el servidor de la Administración Tributaria, la información de los montos de cada transferencia de bienes o prestación de servicios que realicen, en la medida que se vayan realizando; en ningún momento se incorporarán nombres de clientes de la base de datos del contribuyente; así como la que corresponda a las anotaciones en los registros contables y los Libros de control del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Asimismo, las imprentas autorizadas para elaboración de los documentos a que se refiere esta Sección están obligadas a transmitir bajo esa misma modalidad todos los aspectos relacionados con la impresión de tales documentos.

Artículo 115.- Cuando la emisión de facturas resultare impráctica o de difícil aplicación, por la naturaleza propia del negocio o del sistema particular de ventas o servicios, la Administración Tributaria podrá autorizar mediante resolución la utilización de máquinas registradoras u otros sistemas computarizados para la emisión de tiquetes en sustitución de facturas. En todo caso se deberán cumplir los requisitos mínimos siguientes:

- a) Los documentos emitidos por tales medios deberán cumplir con los requisitos establecidos en este Código para las facturas, y además, contener el número de máquina registradora con el que se autorice;
- b) El cartel de autorización debe ser colocado junto a la máquina registradora en un lugar visible. Asimismo dicho equipo deberá mantenerse accesible en el establecimiento para el cual fue autorizada para verificación de la Administración Tributaria;

c) Las máquinas registradoras que se utilicen para emitir tickets en sustitución de facturas deberán llevar cintas o rollos de auditoría con el registro de las transferencias o servicios que constituirán una copia fiel de los tickets emitidos, las cuales se archivarán en orden cronológico, para su examen y comprobación por parte de la Administración Tributaria. En el caso que los contribuyentes utilicen sistemas computarizados para la emisión de tickets en sustitución de facturas, la Administración Tributaria podrá autorizar que el respaldo de dichos tickets se lleve por medios magnéticos o electrónicos, siempre que se garantice el interés fiscal; y,

d) Asimismo deberá emitirse un ticket que resuma el total de operaciones diarias realizadas.

No podrá efectuarse traslados de máquinas registradoras sin autorización de la Administración Tributaria.

Los contribuyentes que posean máquinas registradoras autorizadas para la emisión de tickets en sustitución de facturas no podrán mantener máquinas de control interno en sus establecimientos.

Artículo 173.- La Administración Tributaria tendrá facultades de fiscalización, inspección, investigación y control, para asegurar el efectivo cumplimiento de las obligaciones tributarias, incluso respecto de los sujetos que gocen de exenciones, franquicias o incentivos tributarios. En el ejercicio de sus facultades la Administración Tributaria podrá especialmente:

a) Requerir a los sujetos pasivos los comprobantes fiscales, libros, balances, registros, sistemas, programas y archivos de contabilidad manual, mecánica o computarizada, la correspondencia comercial y demás documentos emitidos por el investigado o por terceros y que den cuenta de sus operaciones; así como examinar y verificar los mismos;

c) Realizar inspecciones en locales, establecimientos, bodegas, oficinas y cualquier otro lugar en el que el contribuyente realice su actividad económica o que esté vinculada con ella, o en aquellos de terceros con los que tengan o han tenido relaciones económicas. Cuando la inspección hubiere de practicarse en horas fuera de la actividad de los contribuyentes, la Administración Tributaria solicitará la orden de allanamiento al juez con competencia en lo civil correspondiente, la cual deberá ser decidida dentro de las veinticuatro horas de solicitada y ejecutada por la Administración Tributaria junto con la Policía Nacional Civil. Para ese efecto, la Administración Tributaria solicitará la aplicación de dicha medida cautelar por medio de la Fiscalía General de la República, indicando las razones que la motivan. El Juez establecerá la procedencia o no de la medida y al ejecutarla la hará

del conocimiento del contribuyente, practicándola con apoyo de la Fiscalía General de la República, de la Policía Nacional Civil y representantes de la Administración Tributaria.

j) Realizar el control de ingresos por ventas o prestación de servicios en el lugar donde se realicen las operaciones;

Artículo 239.- Constituyen incumplimientos con relación a la obligación de emitir y entregar documentos:

a) Omitir la emisión o la entrega de los documentos exigidos por este Código. Sanción: Multa equivalente al cincuenta por ciento del monto de la operación por cada documento, la que no podrá ser inferior a cuatrocientos noventa colones;

Igual sanción se aplicará cuando los valores consignados en los documentos emitidos por los contribuyentes no coincidan con los documentos en poder de los adquirentes de bienes o prestatarios de servicios.

b) Emitir los documentos obligatorios sin cumplir con uno o más de los requisitos o especificaciones formales exigidos por este Código. Sanción: Multa equivalente al treinta por ciento del monto de la operación por cada documento, la que no podrá ser inferior a cuatrocientos noventa colones;

c) Emitir comprobante de crédito fiscal por la transferencia de alimentos y víveres a contribuyentes cuyo giro ordinario no sea la venta de comida en restaurantes o empresas similares. Sanción: Multa equivalente al diez por ciento del monto de la operación, la que no podrá ser inferior a un salario mínimo mensual;

d) Emitir documentos con numeración duplicada y no declarada. Sanción: Multa equivalente al veinticinco por ciento del monto de la cantidad u operación no declarada por cada documento, la que no podrá ser inferior a cuatrocientos noventa colones;

e) Emitir tiquetes en sustitución de facturas por medio de Máquinas Registradoras, o Sistemas computarizados o electrónicos, no autorizados por la Administración Tributaria. Sanción: Multa de cuatro mil novecientos setenta colones por cada máquina registradora o Sistema no autorizado. Lo anterior, sin perjuicio de la sanción a que hubiere lugar por emitir documentos sin cumplir con los requisitos establecidos por este Código; y,

f) Mantener Máquinas Registradoras o Sistemas para control interno en los establecimientos en que tengan Máquinas Registradoras autorizadas, o emitir Factura Simplificada en establecimientos o negocios sin estar obligado por este Código para su utilización. Sanción: Multa de cinco salarios

mínimos mensuales por cada Máquina registradora o Sistema no autorizado. Lo anterior sin perjuicio de la sanción a que hubiere lugar por emitir documentos sin cumplir los requisitos establecidos por este Código.

Artículo 245.- Constituye incumplimiento con relación a la obligación de permitir el control por la Administración Tributaria:

a) Negarse, oponerse, dificultar o no facilitar la verificación, la inspección pericial y de control o no permitir el inicio, desarrollo o finalización de la misma. Sanción: Multa equivalente al uno por ciento sobre el patrimonio o capital contable que figure en el balance general menos el superávit por revalúo de activo no realizado, la que no podrá ser inferior a nueve salarios mínimos mensuales.

Si reitera en la negativa u oposición, la sanción será el arresto del infractor a través de la Fiscalía General de la República, por un lapso de hasta cinco días, el que será suspendido tan pronto se acceda a permitir la verificación o control;

b) Ocultar o destruir antecedentes, bienes, documentos u otros medios de prueba o de control de cumplimiento de las correspondientes obligaciones, con excepción de la destrucción de registros contables y documentos anexos. Sanción: Multa de dos por ciento sobre el patrimonio o capital contable que figura en el balance general menos el superávit por revalúo de activo no realizado, la que no podrá ser inferior a nueve salarios mínimos mensuales;

c) No permitir el acceso a los negocios, establecimientos y oficinas, en los que haya de practicarse la verificación, inspección pericial y de control, o a los lugares en los que se encuentren los registros, libros y comprobantes que respalden las operaciones realizadas, o en aquellos en que se haya informado que se mantendrían. Sanción: Multa del uno por ciento sobre el patrimonio o capital contable que figure en el balance general menos el superávit por revalúo de activo no realizado, la que no podrá ser inferior a nueve salarios mínimos mensuales;

d) No conservar o destruir anticipadamente al plazo establecido en este Código, los libros o registros de contabilidad y documentos anexos, sistemas o programas computarizados de contabilidad, soportes magnéticos, libros del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, documentos legales del aludido impuesto y demás documentación exigida en el presente Código. Sanción: Multa del dos por ciento sobre el patrimonio o capital contable que figure en el balance general menos el superávit por revalúo de activo no realizado la que no podrá ser inferior a nueve salarios mínimos mensuales;

- e) No conservar en forma ordenada los libros de contabilidad, los libros del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, registros especiales, archivos y registros contables manuales, mecánicos y computarizados, así como documentos de respaldo de las operaciones, recibos, facturas, comprobantes de crédito fiscal, soportes magnéticos, antecedentes de las operaciones y actividades. Sanción: Multa dos salarios mínimos mensuales; y,
- f) No exhibir o presentar ante los auditores, notificadores, fedatarios o ante cualquier delegado de la Administración Tributaria el documento de identificación respectivo. Sanción: arresto por un lapso de hasta 5 días con participación de la Policía Nacional Civil.

El Balance General a que aluden los literales a), b), c), y d) de este artículo, cuando la sanción a imponer corresponda a incumplimientos de obligaciones relacionadas con períodos tributarios mensuales deberá corresponder al año calendario inmediato anterior, y cuando sea relativa a ejercicios o períodos de imposición, al efectuado al cierre del ejercicio impositivo fiscalizado.

En los casos previstos en este artículo en los literales a), b), c) y d) cuando no exista balance o no sea posible establecer el patrimonio que figure en el balance se aplicará la sanción de nueve salarios mínimos mensuales.

Las sanciones dispuestas en esta disposición legal se aplicarán sin perjuicio de la ejecución de las medidas precautorias a que hubiere lugar.

# **ANEXO 11**

## **MODELO DE ENCUESTA A CONSUMIDORES DE RESTAURANTES**

Objetivo: recabar información sobre el servicio que prestan los restaurantes y su opinión sobre la apertura del restaurante de pollos rostizados en el **Centro Comercial de Metrocentro San Salvador**.

Mucho le agradeceremos contestar las preguntas que se presentan a continuación con sinceridad, puesto que de ello dependerá alcanzar los objetivos que persigue esta investigación.

### **INDICACIONES**

Para indicar su respuesta, marque con una "x" la opción que contenga la respuesta que guarda mayor relación con su opinión.

#### **1) ¿Cuántos restaurantes que sirvan pollo rostizados, conoce usted en este centro comercial?**

Ninguno ( )                      Uno ( )                      Dos ( )                      Tres o más ( )

#### **2) ¿Cuál es el restaurante de su preferencia en este Centro Comercial?**

Pollo Campero ( )                      Nash ( )                      KFC ( )                      Otros: \_\_\_\_\_

#### **3) ¿Por qué lo prefiere?**

- a) precios accesibles ( )                      b) Variedad de menú ( )                      c) Buena calidad de comida ( )  
d) Por la cercanía ( )                      e) Por la higiene del lugar ( )                      f) Rapidez en la atención ( )  
g) Otros explique \_\_\_\_\_

#### **4) ¿Con que frecuencia consume en los restaurantes de este centro comercial?**

Una vez a la semana ( )                      Dos días a la semana ( )                      Tres días por semana ( )  
Cuatro días a la semana ( )                      Cinco días a la semana ( )                      Seis días a la semana ( )

#### **5) ¿Por lo general que tiempos de comida frecuenta más en los restaurantes?**

- a) Refrigerio ( )  
b) Almuerzos ( )  
c) Cena ( )

6) De acuerdo al consumo en los restaurantes de su predilección, ¿qué opina de los precios que paga?

Comida/opinión	Precios Justos	Precios Altos	Precios Bajos
Almuerzos			
Cena			
Refrigerio			
Otros			

7) De acuerdo a la alimentación que usted recibe en los restaurantes que mencionó anteriormente, indique la alternativa con la cual está de acuerdo.

	Siempre	A menudo	Rara vez	Nunca
a) Están bien cocinados los alimentos	( )	( )	( )	( )
b) Al recibir sus alimentos, estos están calientes.	( )	( )	( )	( )
c) Los alimentos poseen buen sabor	( )	( )	( )	( )
d) Se ha enfermado alguna vez por consumir alimentos en algún restaurante de este centro comercial	( )	( )	( )	( )
e) Tienen los alimentos buena presentación.	( )	( )	( )	( )
f) Encuentra el menú que Ud. Desea	( )	( )	( )	( )

8) De acuerdo a su criterio, ¿cómo evaluaría los aspectos que se mencionan a continuación, referentes a las instalaciones, mobiliario y equipo?

Muy bueno ( )    Bueno ( )    Regular ( )    Deficiente ( )    Muy deficiente ( )

9) Evalué el servicio proporcionado por los restaurantes del centro comercial Metrocentro S.S. de acuerdo a los siguientes factores:

	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy deficiente
a) Rapidez en la atención	( )	( )	( )	( )	( )
b) Amabilidad del personal	( )	( )	( )	( )	( )
c) Presentación del personal	( )	( )	( )	( )	( )
d) Presentación de comida	( )	( )	( )	( )	( )
e) Prestigio y distinción	( )	( )	( )	( )	( )

10) ¿El precio ofrecido es un factor determinante para decidir consumir en el restaurante?

Si ( )    No ( )

11) Le gustaría que hubiera un restaurante que sirviera pollo rostizado a precios competitivos?

Si ( )    No ( )

# **ANEXO 12**

# **CÁLCULO DE LA MUESTRA**

<b>Objetivo de la investigación:</b>	
Determinar la preferencia de los consumidores respecto a la aceptación en la apertura de sucursales que se dediquen a la venta de pollo rostizado en el área de Food Court en el Centro Comercial Metrocentro.	
<b>Marco Muestral:</b>	Los consumidores del centro comercial que se encuentran el área de comida.
<b>Población</b>	Infinita
<b>Variable</b>	Preferencia de los consumidores respecto al pollo de su consumo.
<b>Unidad de muestreo</b>	Restaurantes que se dedican a la venta de pollo.
<b>Unidad de Observación</b>	Consumidores

### Determinación de la Muestra

Para la determinación de la muestra se utilizo el método de muestreo aleatorio simple ya que todos los consumidores son potenciales clientes del restaurante.

La muestra se calcula mediante la fórmula estadística para la determinación de muestras infinitas.

Formula:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

Donde:

n = Número de elementos (tamaño de la muestra)

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

e = Error de estimación (precisión en los resultados)

Utilizando parámetros de error (e=4%) y nivel de confianza (=96% = 1.96) que permita inferir que el comportamiento de la muestra es representativo al universo en estudio.

Los valores conocidos para determinar la muestra son:

Datos:

n = Muestra

e = 4% de error posible en la muestra.

p = 95.65% posibilidad de éxito

q = 4.35% posibilidad de fracaso

Z = 96% = 1.96

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.9565) (0.0435)}{(0.04)^2}$$

**n = 99.9002 ≈ 100** (número de consumidores a encuestar)

**ANEXO 13**

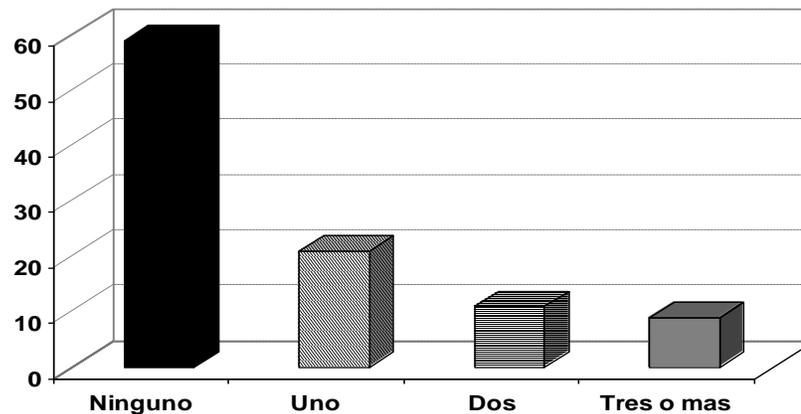
**TABULACIÓN Y ANALISIS DE**

**RESULTADOS DE ENCUESTA**

**1) ¿Cuántos restaurantes que sirvan pollo rostizado, conoce usted en este centro comercial?**

**Objetivo:** Identificar el conocimiento que tienen las personas sobre la existencia de restaurantes de pollos rostizados en el centro comercial.

Variable	Fe	F%
Ninguno	59	59
Uno	21	21
Dos	11	11
Tres o mas	9	9
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



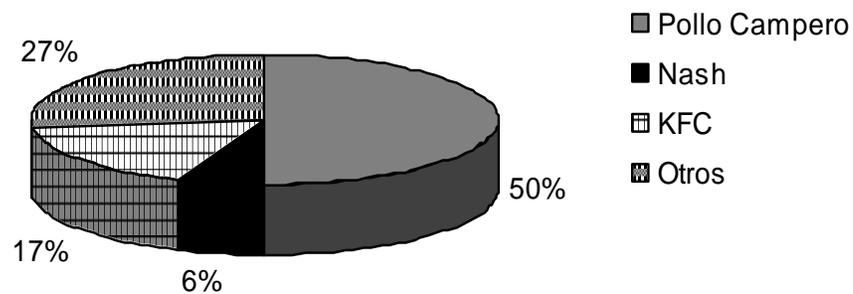
**Comentario**

El grafico anterior muestra el conocimiento de la población sobre restaurantes que sirven pollo rostizado en el área de Food Court, 59% manifestó que no conoce ningún restaurante que sirva pollo rostizado en el centro comercial, sin embargo se puede observar que el otro porcentaje que se encuentra repartido en el 41% supone que existen entre uno a mas restaurantes de pollo rostizado, tendiendo a confundirse entre los otros tipos de pollos que se ofrece a la población.

## 2) ¿Cuál es el restaurante de su preferencia en este Centro Comercial?

**Objetivo:** Conocer cuál de los restaurantes dedicados a la venta de pollo, ubicados en el área de Food Court, prefieren los consumidores

Variable	Fe	F%
Pollo Campero	50	50
Nash	6	6
KFC	17	17
Otros	27	27
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



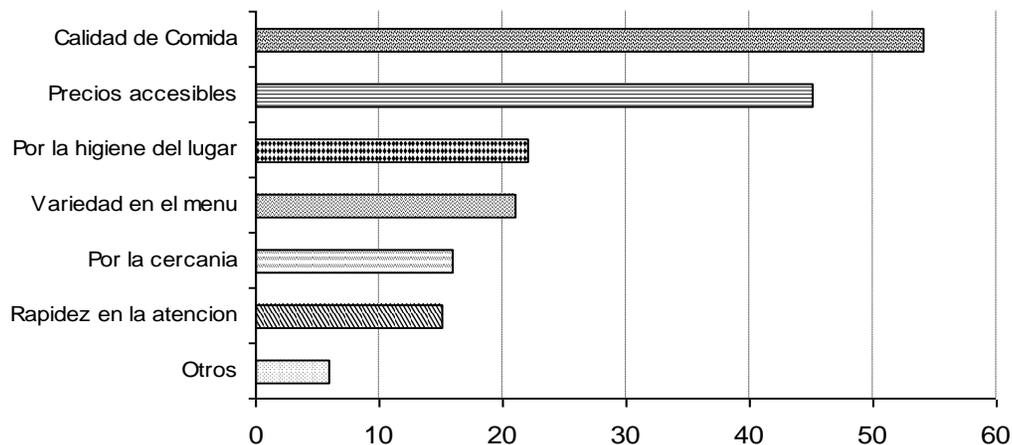
### Comentario

Se puede observar que la mayoría de los encuestados en cuanto a su predilección al consumo de pollo en el centro comercial, prefieren en un 50% a Pollo Campero, con un 27% que escogieron consumir otro tipo de comida rápida, un 17% selecciono el pollo KFC y una minoría eligió el Nash con un 6% en preferencia. Lo que significa que la mayor competencia en cuanto al consumo de pollo será el Pollo Campero, no obstante se tiene la ventaja que el mercado de pollo rostizado es prácticamente nulo en los centros comerciales en estudio.

### 3) ¿Por qué lo prefiere?§§§§§§§§

**Objetivo:** Identificar los principales aspectos que los consumidores estiman importantes para decidir el restaurante que visitaran.

Opción	Fe	F%	Total
Otros	6	6	6
Rapidez en la atención	15	15	15
Por la cercanía	16	16	16
Variedad en el menú	21	21	21
Por la higiene del lugar	22	22	22
Precios accesibles	45	45	45
Calidad de Comida	54	54	54



#### Comentario

Se observa que los consumidores se encuentran principalmente interesados en la Buena calidad de la comida, así como en los precios ofrecidos por el restaurante y la higiene que hay en éste, al elegir el lugar para consumir, siendo los dos primeros los más importantes para la elección,

---

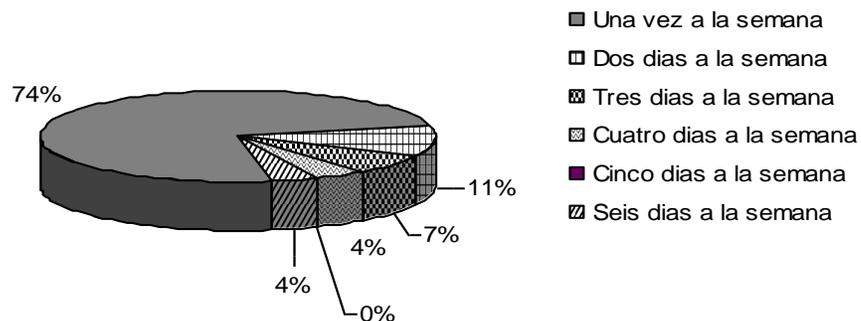
§§§§§§§§ Nota:La pregunta por ser de opción múltiple para cada una de las alternativas representa el 100% de las personas encuestadas, por dicha razón el total no es el 100%

además de la variedad del menú, la cercanía y la rapidez en la atención que son factores influyentes pero considerados no relevantes para decidir dónde comer.

#### 4) ¿Con que frecuencia consume en los restaurantes de este centro comercial?

**Objetivo:** Verificar la periodicidad en que los consumidores visitan el centro comercial y consumen en el restaurante de su preferencia.

Frecuencia	Fe	Fr%
Una vez a la semana	74	74%
Dos días a la semana	11	11%
Tres días a la semana	7	7%
Cuatro días a la semana	4	4%
Cinco días a la semana	0	0%
Seis días a la semana	4	4%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



#### Comentario

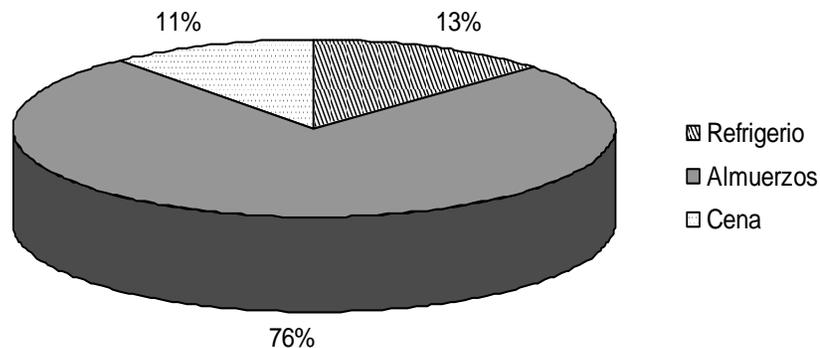
Según el estudio la mayoría de las personas que consumen en un centro comercial, es una vez por semana con un 74%, que puede deducirse son aquellas personas que visitan el restaurante generalmente el fin de semana; las personas que lo visitan dos veces por semana es de un 11%

y los que lo visitan tres veces por semana representan un 7%, que significa que además de visitarlo en fin de semana tienen la posibilidad de llegar entre semana, ya sea por costumbre o por preferencia. Teniendo como últimas opciones la visita cada cuatro o seis días a la semana, que puede entenderse aquellas personas que laboran cerca del centro comercial.

### 5) ¿Por lo general que tiempos de comida frecuente más en los restaurantes?

**Objetivo:** Obtener cual de los tiempos de ingesta de alimentos genera más rentabilidad a los restaurantes de este tipo.

Tiempos	Fe	F%
Refrigerio	13	13
Almuerzos	76	76
Cena	11	11
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



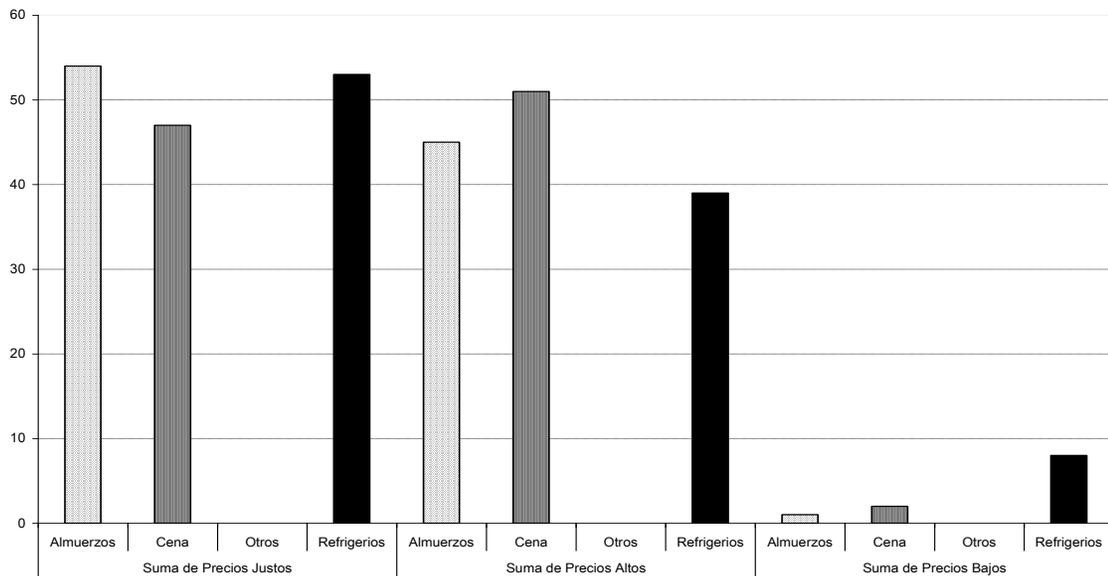
### Comentario

Se puede observar que tiempo de alimentación que prefieren los consumidores es el almuerzo, con un 76%; un 13% prefiere visitar el centro comercial para disfrutar de un refrigerio; y el 11% de los encuestados prefieren la cena; por lo que se puede decir que el momento de mayor tráfico de personas es en el almuerzo

**6) De acuerdo al consumo en los restaurantes de su predilección, ¿qué opina de los precios que paga?\***

**Objetivo:** Conocer la opinión de los consumidores sobre los precios que ofrecen los centros comerciales.

Comida/ Opinión	Precios Justos		Precios Altos		Precios Bajos		Totales	
	Fe	F%	Fe	F%	Fe	F%	Fe	F%
Almuerzos	54	54	45	45	1	1	100	100
Cena	47	47	51	51	2	2	100	100
Refrigerios	53	53	39	39	8	8	100	100
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0



**Comentario**

---

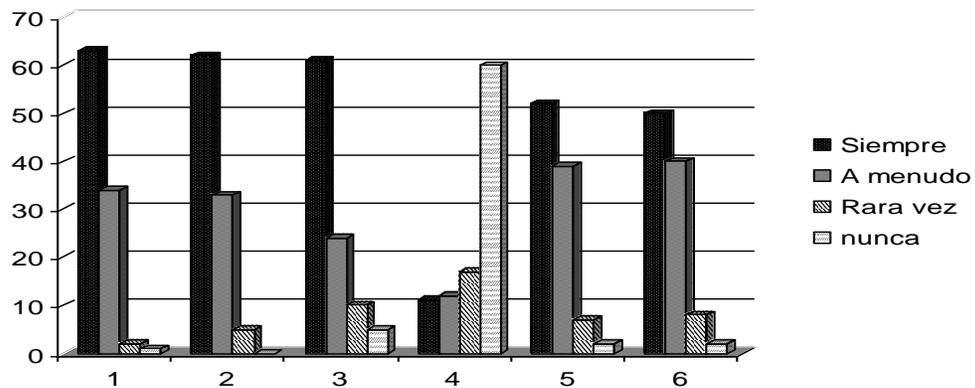
\*\* Nota: La pregunta por ser de opción múltiple para cada una de las alternativas representa el 100% de las personas encuestadas, por dicha razón el total no es el 100%

En cuanto al precio que pagan los consumidores, el 54% de los encuestados consideran que los precios de los combos o platillos de almuerzo son justos, mientras que el 45% opina que los precios para este tiempo de comida son altos, y el 1% consideran que son bajos. Caso contrario, para la cena el 51% de los consumidores encuestados opina que los precios son altos, mientras que el 47% considera que los precios son justos y un 2% cree que los precios son bajos. Para el refrigerio, el 53% piensa que los precios son justos, el 39% opina que los precios son altos y el 8% considera los precios ofrecidos como bajos.

7) De acuerdo a la alimentación que usted recibe en los restaurantes que mencionó anteriormente, indique la alternativa con la cual está de acuerdo.\*\*\*

**Objetivo:** Verificar las principales exigencias de los consumidores, que mantienen al restaurante entre el gusto del cliente.

Alternativa	Siempre		A menudo		Rara vez		nunca		Total	
	Fe	F%	Fe	F%	Fe	F%	Fe	F%	Fe	F%
1) Están bien cocinados los alimentos	63	63	34	34	2	2	1	1	100	100
2) Al recibir los alimentos, estos están calientes	62	62	33	33	5	5	0	0	100	100
3) Los alimentos poseen buen sabor	61	61	24	24	10	10	5	5	100	100
4) Se ha enfermado alguna vez por consumir en algún restaurante	11	11	12	12	17	17	60	60	100	100
5) Tienen los alimentos buena presentación	52	52	39	39	7	7	2	2	100	100
6) Encuentra el menú que usted desea	50	50	40	40	8	8	2	2	100	100



\*\*\* Nota: La pregunta por ser de opción múltiple para cada una de las alternativas representa el 100% de las personas encuestadas, por dicha razón el total no es el 100%

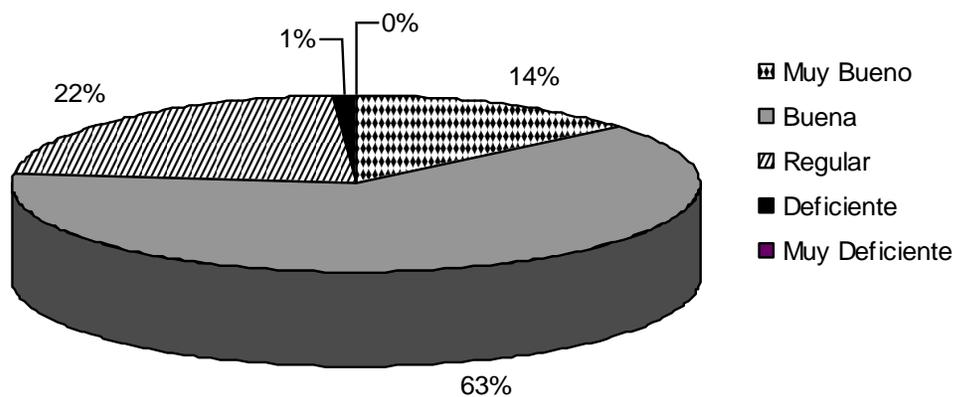
### **Comentario**

En cuanto los aspectos, los consumidores manifiestan que los alimentos están bien cocinados siempre un 63%, y que se encuentran calientes al momento de consumirlos un 62%, pero lo que más les gusta es que estos tienen buen sabor un 61%, y poseen muy buena presentación, y que encuentran en el menú lo que quieren consumir; sin embargo dicen que ya se han enfermado al consumir alimentos ahí en el lugar en un 11%.

8) De acuerdo a su criterio, ¿cómo evaluaría los aspectos que se mencionan a continuación, referentes a las instalaciones, mobiliario y equipo?

**Objetivo:** Averiguar el nivel de aprobación que los consumidores dan respecto a la infraestructura del restaurante que frecuentan.

Opción	Fe	F%
Muy Bueno	14	14
Buena	63	63
Regular	22	22
Deficiente	1	1
Muy Deficiente	0	0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



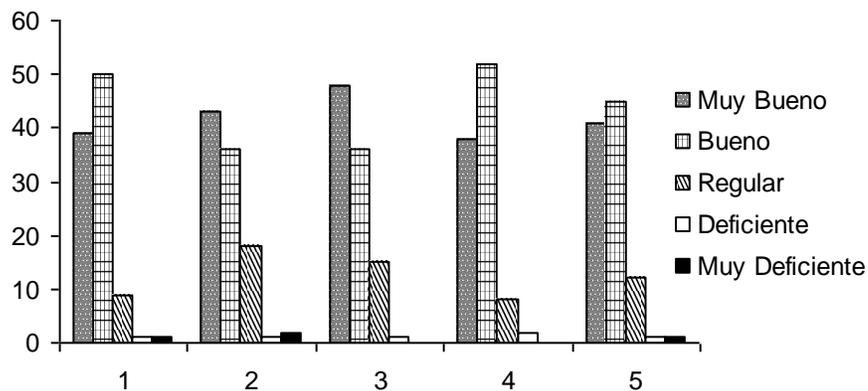
### Comentario

El mobiliario y equipo que se encuentra en los centros comerciales, los consumidores piensan que esta bueno un 63%, un 22% dice que está en regular condición, con un 14% que dice que está muy bueno, se puede decir que los consumidores están satisfechos con el servicio de mobiliario que se les está proporcionando.

**9) Evalué el servicio proporcionado por los restaurantes del centro comercial Metrocentro S.S. de acuerdo a los siguientes factores:\*\*\*\***

**Objetivo:** Calificar los servicios ofrecidos por los restaurantes, de acuerdo a la exigencia del cliente para consumir en el establecimiento.

Aspecto	Muy Bueno		Bueno		Regular		Deficiente		Muy Deficiente		Total	
	Fe	F%	Fe	F%	Fe	F%	Fe	F%	Fe	F%	Fe	F%
1) Rapidez a la atención	39	39	50	50	9	9	1	1	1	1	100	100
2) Amabilidad al personal	43	43	36	36	18	18	1	1	2	2	100	100
3) Presentación del personal	48	48	36	36	15	15	1	1	0	0	100	100
4) Presentación de comida	38	38	52	52	8	8	2	2	0	0	100	100
5) Prestigio y distinción	41	41	45	45	12	12	1	1	1	1	100	100



**Comentario**

Los consumidores dicen que la rapidez en atención es muy buena en un 39%, y también la amabilidad del personal que labora en los centros comerciales es muy bueno un 43%, por lo cual

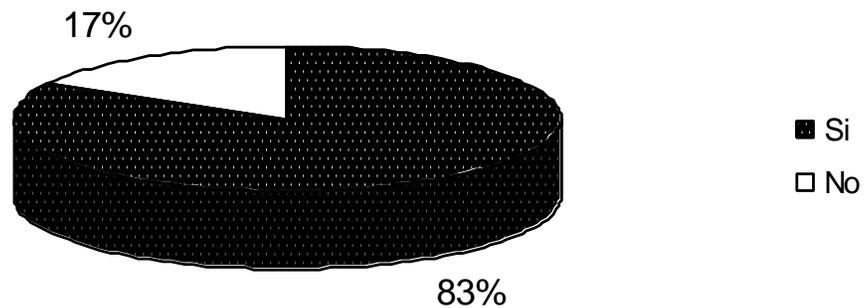
\*\*\*\* Nota: La pregunta por ser de opción múltiple para cada una de las alternativas representa el 100% de las personas encuestadas, por dicha razón el total no es el 100%.

son factores determinantes que prefieran ingerir sus alimentos, además que el personal que labora posee muy presentación y un 41%.

**10) ¿El precio ofrecido es un factor determinante para decidir consumir en el restaurante?**

**Objetivo:** Conocer sobre la influencia que tiene en los consumidores el precio ofrecido por los restaurantes.

Preferencia	Fe	F%
Si	83	83
No	17	17
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



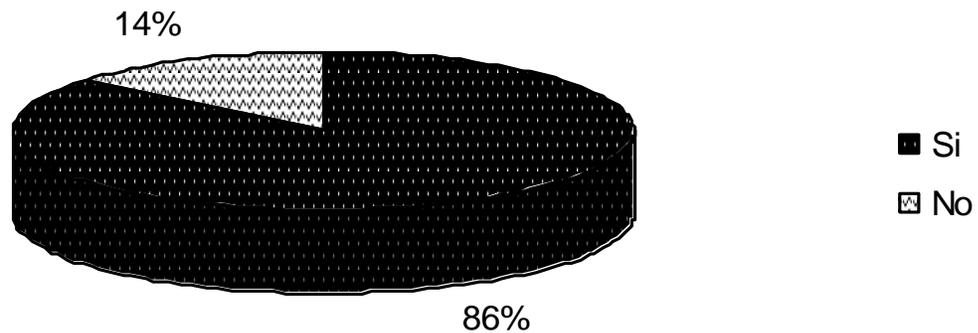
**Comentario**

Según los encuestados, un factor determinante al elegir un restaurante en el área de Food Court, es el precio que les está ofreciendo los diferentes establecimientos, esto implica combos y promociones que se ofrezcan a las personas.

11) ¿Le gustaría que hubiera un restaurante que sirviera pollo rostizado a precios competitivos?

**Objetivo:** Determinar la demanda que los consumidores de pollo tienen sobre la introducción de otro menú de este producto en el centro comercial.

	Fe	F%
Si	86	86
No	14	14
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



#### **Comentario**

El 86% de las personas encuestadas, dijeron que les gustaría que existiera un restaurante que ofrezca pollos rostizados a precios competitivos. En tanto que un 14% dijo que no, por lo que se garantiza el éxito de su apertura; ya que la mayoría aprueba la idea.

**ANEXO 14**

**DIAGNOSTICO METODOLOGICO**

Con base a los resultados obtenidos de la encuesta a los consumidores de los centros comerciales y entrevista dirigida al personal administrativo- financiero de la empresa, se puede concluir que más del 50% de la población asegura que no existe un restaurante que les sirva pollo rostizado en el centro comercial que visitan y el 86% de la población pide que se aperture un restaurante de este tipo en el área de Food Court; lo que significa a simple vista que la demanda de este producto es buena y teniendo un local que sirva pollo rostizado, la población buscará consumirlo.(ver Anexo No 13 Análisis y tabulación de resultados, preguntas 1 y 11)

Además se obtuvo que la principal competencia de este restaurante será el Pollo Campero con un 50% de preferencia de los encuestados, es decir que la población gusta de comer pollo con presentación empanizada, lo que indica que al ofrecer al cliente pollo rostizado, éste tendrá otra opción de consumo de su producto favorito con presentación diferente; el criterio para la elección se basa principalmente en la buena calidad de comida que recibe el consumidor esto incluye la presentación, que estén bien cocinados, calientes y tengan buen sabor así como los precios accesibles de restaurante, la higiene del lugar, la variedad del menú y la rapidez en la atención; lo que compromete a la empresa a cumplir con estos requisitos, para lograr de manera satisfactoria la apertura de restaurante en el área de Food Court. (Ver anexo No 13 Análisis y tabulación de resultados, preguntas 2, 3, 7 y 9)

Según el Ministerio de Salud y la alcaldía, estos deben de cumplir normas de control preventivas, en las cuales se busca proteger la salud de los compradores, por ello la empresa además de estas formalidades cuenta con pólizas de seguro que salvaguardan la salud de los consumidores.

Es de destacar que en un 51.33% opina que el precio que paga considera es un precio justo, según sus exigencias y necesidades al elegir el menú, mientras que en un 45% creen que el precio es alto, por lo cual se puede observar que se estaría dispuesto a comprar si cumple las exigencias como clientes a este tipo de restaurante. (Ver Anexo No 13 pregunta 6 y 10)

Respecto al mobiliario y equipo que será utilizado es de valorar que la empresa ha adquirido un horno ecológico, que utilizará un 50% menos de leña y carbón en comparación de otros similares (Ver Anexo No 15 entrevista a gerentes de Pollos Rostiz, S.A. de C.V. y Anexo No 13 pregunta 8), contribuyendo al medio ambiente y reduciendo costos permitiendo siempre con ello a ofrecer a los clientes un precio accesible a los clientes.

Es de observar la frecuencia con que se visita el centro comercial, debido a que un 74% coincidió una vez por semana y en el lapso de almuerzo, por lo cual se debe ofrecer combos y promociones para atraer un mayor número de clientes a esta hora.

La empresa al aperturar un restaurante en los centros comerciales en estudio permitirá mejorar su rentabilidad en el mercado, además de ofrecer a sus clientes una nueva alternativa de lugar para poder adquirir el producto, así mismo oportunidades de empleo al país.

# **ANEXO 15**

**ENTREVISTA CON GERENTES**

**POLLOS ROSTIZ, S.A. DE C.V.**

**1. ¿Cuál es el nivel de rentabilidad que la empresa tiene en este momento?**

Actualmente se tiene un nivel de 3%, el cual comparado con los obtenidos 2 meses atrás, muestra un incremento. Para poder llegar a ese nivel de rentabilidad fue necesario realizar mejoras en los costos, se empezaron a implementar planes de mejora y aprovechamiento de los recursos ya existentes, además del refinanciamiento con los actuales proveedores y la contratación de nuevos proveedores, especialmente en lo que se refiere a Materia Prima, también se implemento nuevas estrategias para incrementar los niveles de venta, entre ellas está la participación de la empresa en la recién pasada Feria Consuma, donde se obtuvo la utilidad esperada y las proyecciones de venta se cubrieron satisfactoriamente; además se abrirá a partir del 1 de octubre de este año la nueva sucursal de Pollos Rostiz, ubicada en Plaza Mundo Soyapango, en el área de Food Court.

**¿A cuánto asciende la inversión inicial de este proyecto?**

Hasta el momento se han invertido alrededor de USD\$30,000.00

**¿Qué incluye ese momento?**

Compra de Mobiliario y Equipo (referirse a pregunta 5); capacitación a los empleados por parte de una compañía especialista en Servicio al Cliente, Salud, Calidad, el monto es de alrededor de USD\$15,000.00; sistema de facturación aunque no se reconocerá un activo por esto si se reconocen los honorarios del programador; decoración de las instalaciones; pago de depósito, alquiler, contrato, y demás gastos relacionados para poner en marcha el proyecto.

**2. ¿Qué opciones ha visto la gerencia para aumentar dicho nivel?**

Además de la apertura del restaurante en Food Court de Plaza Mundo, se ha planteado abrir Sucursales “Satélites”, que son restaurantes dedicados únicamente a la venta de pollo con variante para llevar. El producto se prepara en los restaurantes y se mandara a los “Satélites”.

**3. ¿Porque han considerado que los dos centros comerciales elegidos ayudaran a aumentar los ingresos de la empresa?**

Se considero Plaza Mundo por ser uno de los centros comerciales con más afluencia, además que la empresa ya es conocida en Soyapango, y que los precios de los alimentos que se venden son las más bajos de San Salvador, la seguridad que ofrece el Centro Comercial de igual manera se considera Metrocentro

**4. ¿Qué tipo de establecimiento seria el aperturado: en Food Court o Local? ¿Porque?**

Food Court por tener más visita y en base a estudios preliminares se demostró que se vende más, tomando como parámetro al restaurante estrella del lugar Pizza Hut.

**5. ¿Qué tipo de mobiliario colocaría en el centro comercial?**

Horno Ecológico (se le llama así porque consume el 50% menos de carbón y leña que el horno convencional, lo que genera además de reducir los costos que se contamine en menor medida el ambiente), Cuarto frio, mesa térmica, equipo de computo, máquina registradora, equipo de lavado, plancha para pupusas.

Los utensilios para servir los alimentos son desechables, ya que cuenta con un proveedor de los insumos. El software que se utilizara para facturar es un sistema Touch, que no es más que la sustitución de un teclado físico a un teclado virtual en la pantalla de la PC, en donde ya no se introducen códigos de mercadería sino que se maneja por medio de imágenes. El mobiliario se depreciara según lo establecido por la Ley de Impuesto sobre la Renta, el software es dependiente del sistema anterior, por tanto no se ha activado independiente ni se amortizara.

**6. ¿Qué medios de publicidad utilizara para anunciar su nuevo restaurante?**

No se utilizara publicidad masiva, por lo mismo que la empresa ya es muy conocida entre los consumidores de Soyapango.

**7. ¿Haría uso de promociones para la apertura del nuevo restaurante?**

Si se harán promociones previamente discutidas, pero también pueden aplicarse promociones “gancho”, es decir aquellas que se ponen por momentos o lapsos de tiempo y el mismo día. Además de utilizar las degustaciones para atraer a nuevos clientes y asegurar a los que ya se tienen.

**8. Para el financiamiento, ¿utilizaría capital propio o lo haría por vía externa?**

Se ha utilizado en mayor cantidad Capital Propio, aunque no se descarta la utilización de financiamiento bancario, dependerá de cómo responda los primeros meses el nuevo restaurante, si se observa que puede sostenerse por sí misma no se utilizaría este recurso. La tasa de interés ronda el 9% y 12%, y los plazos son de 5 a 7 años. En caso de decidirse por el préstamo este seria de al menos USD\$100,000.00.

**9. ¿Cuál ha sido la utilidad de los estados financieros para determinar la viabilidad del proyecto?**

Pues ha sido mucha, especialmente el Estado de Resultado, dado que este se prepara mensualmente y es del que mayor información se extrae para la toma de decisiones.

También se han elaborado estados financieros proyectados a 5 años que es el tiempo que se estima dure el proyecto, se ha utilizado el método de Utilidad en Crecimiento, la cual se estima entre 1% y 2% anual, esto en consideración de los problemas socioeconómicos que enfrenta el país. La técnica que se utilizo para la elaboración de los estados proyectados fue la del Presupuesto de Venta y las ventas de sucursal Soyapango.

**10. ¿Qué importancia han tenido las razones financieras para la evaluación del proyecto?**

De todas las ratios que hay los que más se utilizaron son las Razones de Liquidez.

**11. ¿Considera que los estados financieros le son presentados en un tiempo razonable para la toma de decisiones?**

El Estado de resultados es el Estado Financiero que se prepara de forma mensual y se presenta máximo 10 días después de finalizado el mes anterior.

**12. ¿Se hizo un análisis previo del flujo de caja actual para verificar la capacidad de pago y considerar como parte del mismo el proyecto en mención?**

No, este se realizara posteriormente que se ha considerado necesario para obtener el VAN y la TIR, además si se concretase lo de la obtención de un préstamo también será necesario realizar este análisis.

**ANEXO 16**

**MANUAL DE PUESTO**

**GERENTE DE SUCURSAL**

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>		
Gerente de Sucursal		
<b>CARGO AL QUE REPORTA</b>	<b>CARGO AL QUE REPORTA</b>	
Gerencia de Mercadeo y Ventas	Gerencia de Mercadeo y Ventas	
<b>MAPA DE INTERRELACIONES</b>		
<b>PROVEEDOR</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>PROVEEDOR</b>
Jefe de Call Center, Gerente de RH, Gerente de Control de Calidad, Jefe de Venta Externa	Jefe de Call Center, Gerente de RH, Gerente de Control de Calidad, Jefe de Venta Externa	Jefe de Call Center, Gerente de RH, Gerente de Control de Calidad, Jefe de Venta Externa
<b>PROCESOS</b>		
<p>P: PLANEAR Planificar las políticas, proyectos, normas y reglamentos de la Sucursal a cargo y que aseguren el cumplimiento de las metas establecidas.</p> <p>H: EJECUTAR Tomar decisiones efectivas sobre la Sucursal</p> <p>V: VERIFICAR Controlar y supervisar la gestión del restaurante, domicilio y venta externa si aplica para alcanzar la satisfacción y fidelización del cliente a la vez el control de inventarios.</p> <p>A: ACTUAR Proponer mejoras continuas a la organización en especial a la Sucursal correspondiente.</p>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por la adecuada organización y distribución del personal bajo su cargo, para que atienda de forma eficiente y oportuna todas sus tareas de trabajo.</li> <li>• Velar por el orden y la disciplina en el lugar de trabajo. Buscando constantemente el mantener y desarrollar el mejor ambiente laboral. En el que la colaboración y el trabajo en equipo sean los pilares de nuestras relaciones interpersonales. Propiciando que nuestro trabajo lo desarrollemos en un ambiente de alegría, compañerismo y sinceridad.</li> <li>• Esforzarse constantemente por lograr los mejores rendimientos de los recursos a su disposición e impulsar el deseo de sus colaboradores para el logro de los objetivos específicos en cada posición de trabajo. De tal forma que el desempeño personal sea un factor de diferenciación y de progreso interno.</li> <li>• Desarrollar la cultura hacia el ahorro de los recursos con que se cuenta en la empresa. Con la intención de lograr los mejores beneficios para todos y que nuestra empresa pueda mantener un liderazgo competitivo.</li> <li>• Asegurarse que su personal pueda perfectamente desempeñar sus labores de trabajo con eficiencia y prontitud. Promoviendo la cultura de "hacerlo bien desde la primera vez".</li> <li>• Llevar los registros y controles que el puesto exige, para el control y desempeño del negocio.</li> <li>• Elaborar el plan de trabajo en general de la sucursal. Anticipándose a los sucesos de demanda por parte de los clientes y de las exigencias de la época en particular.</li> <li>• Realizar las compras y pedidos de los productos necesarios para la operación del restaurante. Asegurándose de que obtengamos los</li> </ul>		

mejores precios, mejor calidad y mejor rendimiento. Así como también el controlar eficientemente el control de los inventarios. Velando por que los desperdicios sean mínimos.

- Mantener un programa de visitas de parte del departamento de Control de la Calidad. Para garantizarse que el estado de los productos sea el mejor y que los clientes se encuentren satisfechos plenamente. Esto garantizará la recurrencia de visita a nuestros restaurantes.
- Efectuar reuniones periódicas con su personal para tratar aspectos de mejora continua, para aclarar situaciones relacionadas al trabajo y para desarrollar la moral del personal. La comunicación es importante dentro de la empresa y es vital para el buen funcionamiento.
- Garantizar el fiel cumplimiento de los diferentes procesos de trabajo establecidos por la empresa. Para que el resultado de los mismos sea el que se ha planeado. De esta forma se contribuye con la calidad y se reducen las pérdidas.
- Supervisar el trabajo en general y hacer los ajustes y correcciones necesarios para el buen funcionamiento de todo el trabajo.
- Solicitar el apoyo necesario de otras unidades, para el soporte de la operación del restaurante, tales como: Sistemas, Mantenimiento, Calidad, Recursos Humanos o Auditoría.
- Asistir a las reuniones que la empresa nos indique y aportar ideas para el mejoramiento de nuestro desempeño y por consiguiente el de nuestra empresa.
- Colaborar en todo lo que se nos solicite.
- Mantener y desarrollar buenas relaciones con los proveedores. De tal forma que mantengamos siempre la línea de respeto y profesionalismo para con ellos.
- Cumplir con el reglamento interno de trabajo.
- Atender de forma oportuna e inmediata cualquier requerimiento de parte de su personal y ofrecerle alternativas de solución, oportunas y viables.
- Respetar completamente la integridad de todo su personal bajo su cargo.
- Eliminar cualquier amenaza que atente en contra de los intereses de la empresa o de sus empleados.
- Contar con planes para emergencias o catástrofes naturales en la sucursal. Y que todo el personal se encuentra debidamente entrenado y capacitado para hacerle frente a dichos sucesos.
- Impulsar y participar en programas de capacitación a su personal. Con el objetivo de mantener y lograr superar las expectativas de nuestros clientes.
- Atender todas las observaciones y/o comentarios provenientes de nuestros clientes. Ofreciéndoles alternativas de solución oportunas y adecuadas. Corrigiendo aquellas deficiencias mencionadas y evitando que vuelvan a repetirse.
- Desarrollar una política de Calidad orientada a los clientes. Por ejemplo: dotar de servicio de comunicación para la atención de mesas.

#### REQUISITOS

EDUCACION DESEABLE: Deseable con grado académico a nivel de Técnico en Administración, Mercadeo, Comercialización, Hostelería y Turismo, Alimentos; o con estudios superiores a nivel universitario en las áreas mencionadas.

EDAD: 25 a 35 años

SEXO: Masculino o femenino

EXPERIENCIA: Tres años en posiciones gerenciales como mínimo

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:

Con experiencia en el manejo de personal.

Liderazgo para asumir las responsabilidades del puesto.

Acostumbrado a trabajar por objetivos.

Con capacidad analítica y lectura de datos relacionados al puesto de trabajo.

- Conocimientos sobre industria de alimentación
- Evaluación y pronóstico de resultado.
- Capacidad de Análisis.
- Don de Liderazgo.
- Don de emprendedor.
- Facilidad de Expresión.
- Habilidad para negociar e influenciar.

Valores:

Honrado con principios y valores individuales.

Leal a los intereses de la empresa.

Ordenado y disciplinado.

Excelente presentación.

Amistoso y cordial.

Sin vicios.

Buen carácter.

Respetuoso y con iniciativa.

Alto espíritu de servicio.

Diligente.

Acepta crítica.

#### **NORMATIVA ASOCIADA AL PROCESO**

PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO  
POLITICAS DE MERCADEO Y VENTAS  
PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO  
REGLAMENTOS DEL PROCESO

**ANEXO 17**

**MANUAL DE PUESTO**

**CAJERO**

NOMBRE DEL CARGO		
Cajero		
CARGO AL QUE REPORTA Gerente de Sucursal	CARGOS QUE LE REPORTAN Ninguno	
MAPA DE INTERRELACIONES		
PROVEEDOR	PRODUCTO/SERVICIO	CLIENTE
Proveedores, Jefe del Centro de Producción, Control de Calidad, Rosticero, Meseros, cocineras, Motociclistas, Cajeros	Controlar, vigilar y custodiar, que se mantengan en orden y eficiencia el control de los inventarios de materias primas ( recetas , procedimientos y rendimientos ), utensilios y cristalería ( velar por el buen uso y manejo para evitar faltantes de los mismos) Control adecuado de la rotación de inventarios Método PEPS Revisión y control de cortes de caja para que estos estén en orden, control de mobiliario y equipo de la sucursal. Manejo y actualización diaria de software de inventario, RDG y Cuadratura de Pollo.	Gerente de Sucursal y Contralor de Inventarios
PROCESOS		
<p>P: PLANEAR: Diseñar una planeación de control de inventarios para la toma de decisiones del Gerente de Sucursal</p> <p>H: EJECUTAR: Establecer el control de inventarios y otras funciones similares bajo la normativa y procedimientos estipulados.</p> <p>V: VERIFICAR: Controlar y supervisar las actividades que conlleven el manejo de inventarios de la Sucursal</p> <p>A: ACTUAR: Promover proyectos de mejora continua a los procesos y procedimientos de inventarios de la Sucursal</p>		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar y controlar la recepción de materias primas y materiales conformes a la orden de compra ( formatos de pedido), tomando en cuenta los pesos y medidas de cada uno, así como la verificación de la calidad los mismos.( esto se hará cotejando la facturación junto con la hoja de pedido de materias primas y materiales que haya solicitado la sucursal )</li> <li>Efectuar los correspondientes registros de entradas ( compras ) y salidas en el sistema de inventario de forma oportuna de cada una de las materias primas según órdenes de compra y requisición de producción, créditos fiscales, facturas o vales; así como llevar el control de entrada y salida de materiales ( cristalería y utensilios ) y equipo de trabajo ( mobiliario y equipo )</li> <li>Verificación y actualización de consumos de materias primas de la sucursal, control de desperdicios y rendimientos de estos según recetas y formularios.</li> <li>Verificar que se mantengan las existencias de materias primas, materiales, mobiliario y equipo. En las materias primas debe tener</li> </ul>		

especial cuidado de llevar una adecuada rotación de estos para que nos garantice evitar el deterioro o pérdida de las existencias (revisar fechas de vencimiento), así también para poder hacer la programación efectiva de los pedidos de acopio, producción y a proveedores conforme a las existencias. En lo que es materiales, mobiliario y equipo cuidar el buen uso y manejo de los mismos, reportando cualquier anomalía al Gerente de sucursal

- Efectuar auditoria al procesos y rendimientos para la verificación de que se están siguiendo las recetas de cocina y procedimientos ,
- Llevar el uso y control de los registros de las tomas físicas de inventario, así como de dar informes y recomendaciones que sean necesarias en forma oportuna al Gerente de sucursal, las cuales verificara Control de inventarios
- Mantener informado al Gerente de sucursal de toda situación anormal que se está dando en la Sucursal y que esta afecte el normal funcionamiento del control de inventarios, procedimientos, compras, manejo de materiales.
- Darle seguimiento a todas las disposiciones de la Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia de Operaciones, Control de inventario y Control de Calidad, aportando ideas nuevas que generen soluciones, así como ser colaboradores en las operaciones de las sucursales cuando se estime necesario
- Rotar en los períodos establecidos por la Gerencia de Recursos humanos, en sucursales cada vez que sea demandado.
- Ingresar al sistema de inventario y al RDG las compras o gastos correspondientes en la fecha diaria.
- Revisar diariamente los cortes de caja de la sucursal y prepararlos para enviarlos a contabilidad, siguiendo las recomendaciones de dicho departamento.
- Realizar arqueos de caja periódicamente, usando los formatos proporcionados por departamento contable.
- Revisar periódicamente las comandas, confrontado contra pedidos de clientes y cuentas finalizadas.
- Políticas puntuales de operación:
- No establecer vínculos de amistad personal con proveedores, prevalecer la amistad o relación únicamente de forma profesional.
- Únicamente deberá reportarse con el Gerente de sucursal y en otra instancia con el Gerencia Financiera o quien este asigne (Control de inventario y control de calidad).
- Deberá someterse a pruebas del polígrafo cuando así sea requerido por la Gerencia Financiera o el Gerente General.
- Al instante de detectarse manipuleo de información, soborno por parte de los proveedores, y amistad con cualquier proveedor, el contrato se da por anulado, y la empresa no tendrá ninguna responsabilidad laboral.

#### REQUISITOS

EDUCACION DESEABLE: Estudiante de Lic. Contaduría Pública o Administración de Empresa u otra carrera a fin con conocimientos de control de inventarios.

EDAD: Mayor de 21 años

SEXO: Femenino o Masculino

EXPERIENCIA: 2 años en puestos similares

HABILIDADES Y DESTREZAS: Don de Liderazgo, capacidad de análisis y síntesis, buenas relaciones interpersonales, organización y dirección.

OTROS: Discreción, honestidad, honradez, buena presentación, conocimiento de paquetes de computación, Leyes y Normas contables.

**ANEXO 18**

**MANUAL DE PUESTO**

**ROSTICERO**

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>		
Rosticero		
<b>CARGO AL QUE REPORTA</b> Gerente de Sucursal	<b>CARGOS QUE LE REPORTAN</b> Ninguno	
MAPA DE INTERRELACIONES		
PROVEEDOR	PRODUCTO/SERVICIO	CLIENTE
Cocinera	Preparar y cocer (rostizar) el pollo que se le programe con un alto grado de calidad de acuerdo a los estándares de preparación y cocción establecidos en el procedimiento del rosticero.	Cliente externo
PROCESOS		
<p><b>P: PLANEAR</b> Preparar las condiciones del escenario de envarillado, rostizado y cantidad de pollo a subir así como de los complementos del mismo.</p> <p><b>H: EJECUTAR</b> Rostizar en base a los estándares de tiempo, orden, peso, temperatura y otros indicado en los procedimientos de rostizado,</p> <p><b>V: VERIFICAR</b> Controlar constantemente el cumplimiento de los parámetros indicados en el procedimiento de rostizado</p> <p><b>A: ACTUAR</b> Proponer mejoras a su jefe inmediato con el fin de satisfacer las expectativas del cliente.</p>		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar las actividades previas y complementarias al rostizado del pollo tales como: preparación y encendido del horno de leña.</li> <li>• Rostizar los pollos dándoles el toque de calidad, dorado, cocción y pureza característico del pollo.</li> <li>• Despachar las ordenes de pollo rostizado para restaurante, llevar y domicilio, con prontitud, orden, esmero y cordialidad.</li> <li>• Empacar escabeche, chile y papas colochas, según necesidades.</li> <li>• Estar pendiente que haya suficiente leña en el horno y que el fuego se encuentre en el punto indicado para rostizar pollo, mantener preparadas las cajas con sus acompañantes en la barra de despacho.</li> <li>• Comunicar al supervisor la necesidad de apoyo al existir congestionamiento de pedidos para llevar, domicilio y restaurante.</li> <li>• Mantener limpia y ordenada su área de trabajo.</li> <li>• Verificar el movimiento de la venta y estar pendiente de no quedarse sin existencias de pollo, informar con urgencia a su jefe inmediato.</li> <li>• Verificar que el extintor de su área se encuentre lleno y en buen estado para su uso y que esté capacitado para el manejo del extintor.</li> <li>• Atender otras funciones relacionadas con su cargo asignadas por su jefe inmediato.</li> </ul>		
REQUISITOS		
<p><b>EDUCACIÓN MÍNIMA:</b> Noveno grado</p> <p><b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:</b> Experiencia en rostizado, horneado, cocinado</p> <p><b>EXPERIENCIA MINIMA:</b> Experiencia de 1 año.</p> <p><b>HABILIDADES:</b> Concentrado, líder, asertivo, motivado y centrado en la calidad en la cocina.</p> <p><b>EDAD MÍNIMA:</b> 18 años</p>		

**ANEXO 19**

**MANUAL DE PUESTO**

**COCINEROS**

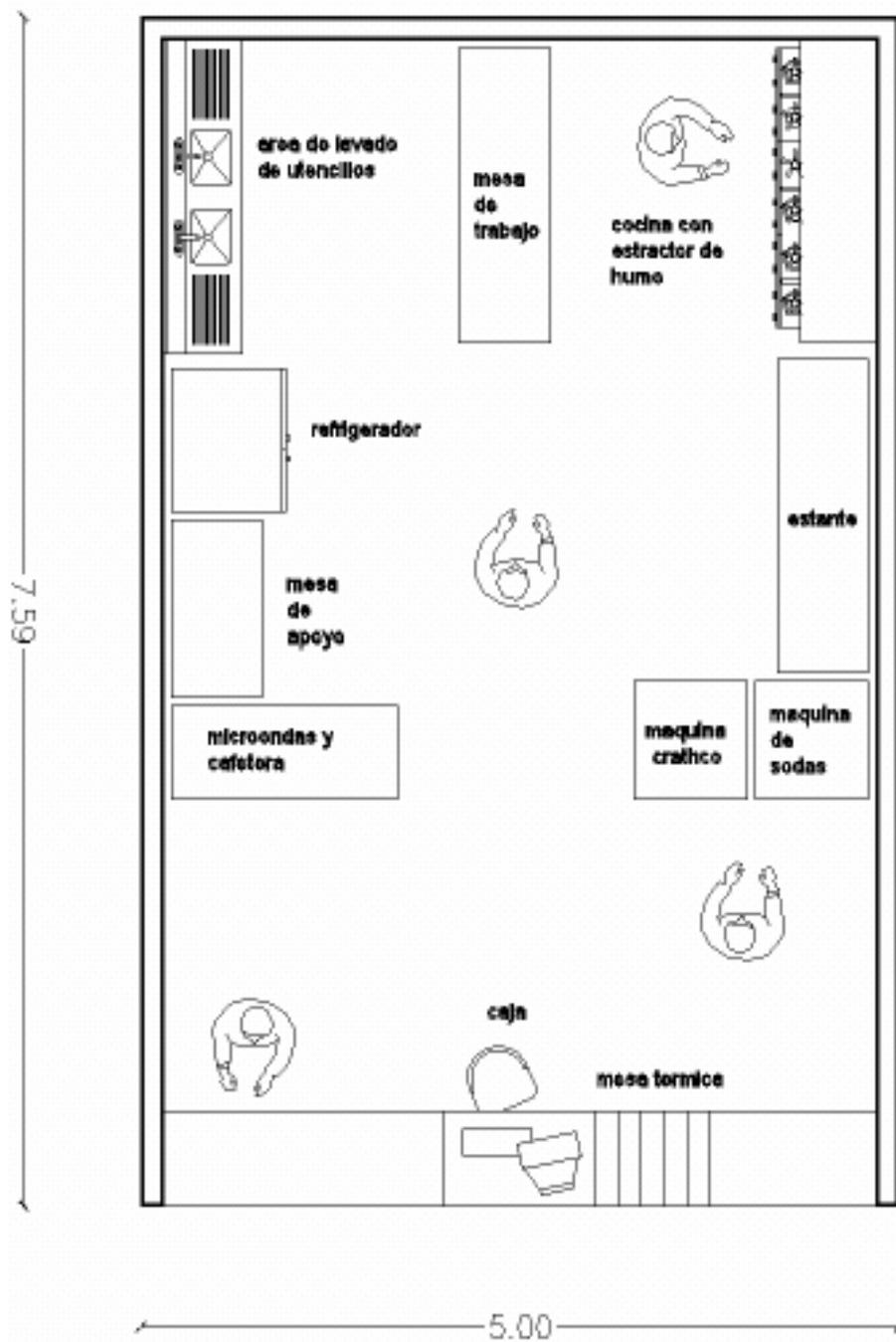
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>		
<b>Cocineros</b>		
<b>CARGO AL QUE REPORTA</b>		<b>CARGOS QUE LE REPORTAN</b>
Gerente de Sucursal		Auxiliar de Cocina y Pupuseras
<b>MAPA DE INTERRELACIONES</b>		
<b>PROVEEDOR</b>	<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>CLIENTE</b>
Proveedores externos Auxiliares de Cocina	Responsable de la operación eficiente del área de cocina y pupusería, coordinar la logística de la producción de platillos asegurando los estándares de calidad establecidos por la empresa.	Cliente externo
<b>PROCESOS</b>		
<p><b>P: PLANEAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar el trabajo de cocina con los estándares indicados en Manuales y recetas.</li> </ul> <p><b>H: EJECUTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar con el estándar de calidad indicado el servicio de cocina al cliente respectivo.</li> </ul> <p><b>V: VERIFICAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisar, evaluar y controlar la labor de cocina de las Auxiliares y Pupuseras.</li> </ul> <p><b>A: ACTUAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer mejoras a su jefe inmediato con el fin de satisfacer las expectativas del cliente.</li> </ul>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de la coordinación y supervisión de las actividades que se llevan a cabo en el área de cocina y pupusería, asignando las funciones para llevar a cabo los turnos con eficiencia y orden.</li> <li>Garantizar la correcta elaboración de los productos que cumplan con los requisitos de calidad, elaboración, de pesos y medidas que indican las formulaciones.</li> <li>Garantizar recetas y formulaciones con pesos y medidas de alta calidad rendimiento y eficiencia en los costos de producción</li> <li>Garantizar el control y supervisión del sistema de inventarios de materia prima.</li> <li>Garantizar el control de mantenimiento, reparación del equipo, maquinaria y utensilios del área de cocina para garantizar el buen estado y funcionamiento de los mismos.</li> <li>Mantener una buena comunicación con el personal.</li> <li>Asistir y replicar los conocimientos impartidos en los entrenamientos y capacitaciones.</li> <li>Velar por las buenas prácticas de manufactura de su área.</li> <li>Llevar a cabo clínicas para desarrollo de nuevos productos.</li> <li>Asignar y supervisar tareas del personal a su cargo.</li> <li>Supervisar que la salida de alimentos de la cocina sea de acuerdo a recepción de comandas.</li> <li>Hacer sugerencias al Jefe de Restaurante de requisiciones de materia prima a producción, acopio, y proveedores.</li> </ul>		

- Coordinar la producción diaria de preparado de pollo, sopón, sopa de tortilla, frijoles borrachos, salsa ranchera.
- Encargada de la calidad de la preparación, presentación y temperatura de los platillos que se preparan en cocina.
- Optimizar los tiempos de preparación con el fin de ofrecer un servicio rápido a nuestros clientes
- En coordinación con el Jefe de Restaurante elaborar los horarios del personal de su área.
- Velar por el correcto procedimiento en la recepción, lavado y adobado del pollo.
- Verificar la calidad del empaqueo de productos, tales como escabeche, chile jalapeño, salsas, etc.
- Supervisión del área de rosticería
- Coordinar actividades del personal de pupusería.
- Verificar el uso adecuado del uniforme y equipo de trabajo del personal de su área.
- Participar en toma de comentarios de clientes.
- Asegurar a toda hora la limpieza en el área de cocina, rosticería y pupusería. Y promover campañas de limpieza con el personal.
- Supervisar que las verduras sean desinfectadas correctamente y como rutina.
- Asegurarse la rotación y el almacenamiento correcto de todo el producto que se manipula en cocina.
- Verificar que los productos e ingredientes ya porcionados sean montados en las mesas de preparación antes de los movimientos.
- Evaluar el desempeño del personal a su cargo.

#### REQUISITOS

- **EDUCACIÓN MÍNIMA:** Técnico en preparación de alimentos o experiencia a ese nivel.
- **CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:** Conocimientos técnicos de cocina y pupusería a nivel de supervisión.
- **EXPERIENCIA MINIMA:** 1 año en la experiencia como Jefe de cocina.
- **HABILIDADES:** Don de liderazgo, administración de personal
- **EDAD MÍNIMA:** 20 años

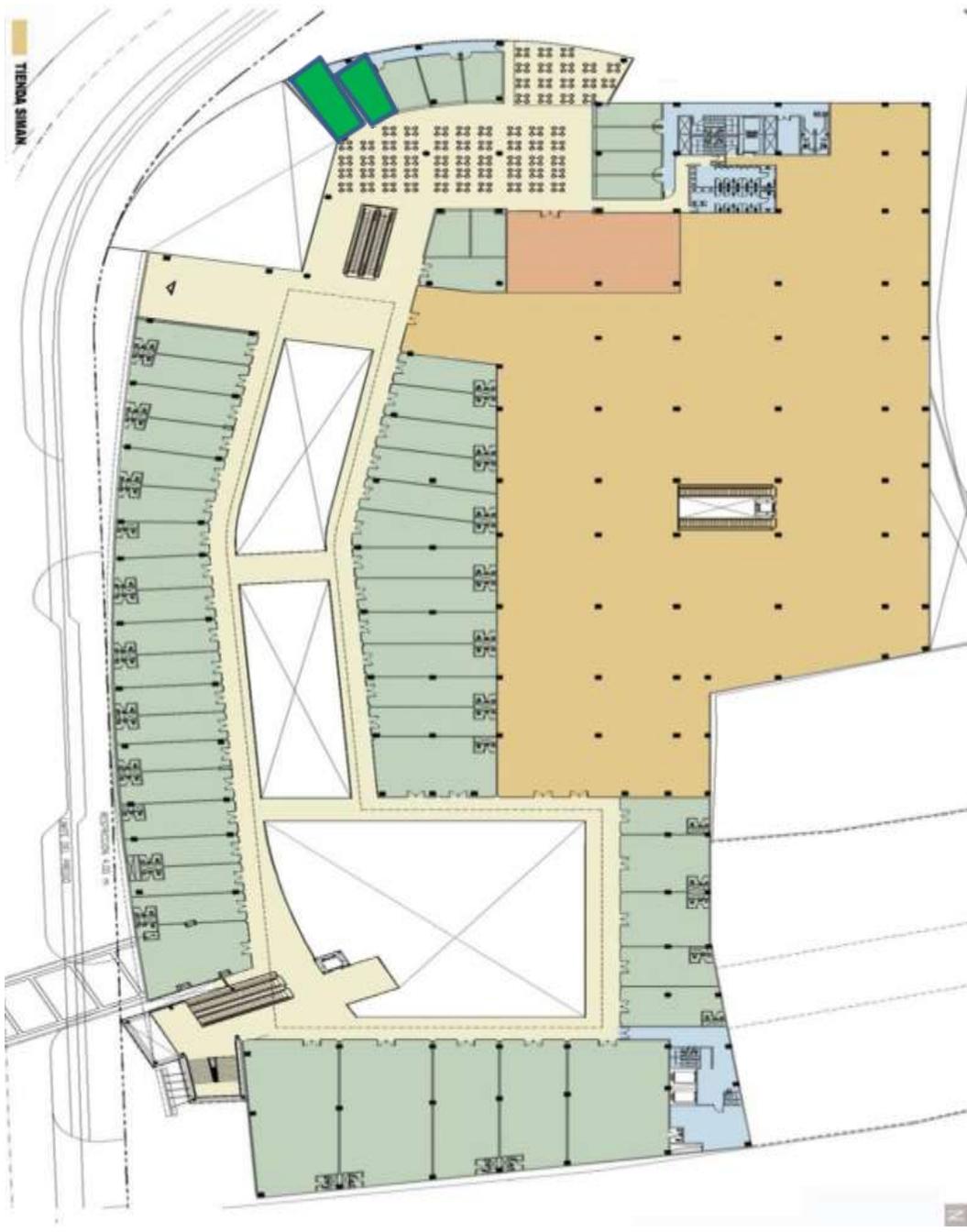
**ANEXO 20**  
**DISTRIBUCIÓN EN EL**  
**AREA DE FOOD COURT**



**ANEXO 21**

**UBICACIÓN DE RESTAURANTE**

**EN PLAZA MUNDO**



TIENDA SIMAN