



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA APERTURA
DEL RESTAURANTE KOME SUSHI EN LA CIUDAD DE VALENCIA, EDO.
CARABOBO PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2002**

Jenny Yerena Schönberger
María Elisa Rivas Bondavalli
Tutor: Roberto Rivas Nieto.

Caracas, 19 de junio de 2002.

Derecho de Autor

Cedo a la Universidad Metropolitana el derecho de reproducir y difundir el presente trabajo, con las únicas limitaciones que establece la legislación vigente en materia de derecho de autor.

En la ciudad de Caracas, a los diecinueve días del mes de junio del año 2002.

Ma. Elisa Rivas Bondavalli

Jenny Yerena Schönberger

INDICE DE CONTENIDO

Lista de Tablas y Figuras	ii
Resumen	iii
Introducción	1
I. Tema de Investigación	
1. Planteamiento del Problema	6
2. Objetivos	12
2.1 Objetivo General.....	12
2.2 Objetivos Específicos.....	12
II. Marco Teórico	
1. Plan de Negocios	15
1.1 Definición del Plan de Negocio.....	15
1.2 Estructura del Plan de Negocio.....	18
2. Descripción del Negocio	21
2.1 Análisis de la empresa.....	21
2.2 Análisis del Producto/Mercado.....	25
2.3 Análisis Sector.....	29
3. Plan Operativo	32
3.1 Local Comercial.....	32
3.2 La Producción.....	33
3.3 Equipo.....	33
3.4 Plan de Mercadeo.....	34
3.5 La Estructura.....	40

3.5.1	El Organigrama.....	41
3.5.2	Características del Recurso Humano.....	41
3.6	Marco Legal y Licencias.....	42
4.	Plan Económico/Financiero.....	43
4.1	Costo de puesta en marcha.....	44
4.2	Punto de equilibrio.....	44
4.3	Proyecciones de Flujo de Caja.....	46
4.4	Rentabilidad Operacional.....	49
5.	El Arte Culinario Japonés.....	52
5.1	Definición del Sushi.....	52
5.1.1	Historia del Sushi.....	53
5.2	Salud y Beneficio del Sushi.....	54
5.3	Características del Sushi.....	56
6.	Kome Sushi.....	59
6.1	Antecedentes.....	59
6.2	Características de la Empresa.....	60
6.3	Visión, Misión y Objetivos.....	61
6.4	Estructura Organizacional de la Empresa.....	62
III.	Marco Metodológico	
1.	Tipo de Investigación.....	64
2.	Diseño de la investigación.....	64
3.	Eventos de estudio.....	65

4. Unidad de estudio.....	67
5. Población.....	68
6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	69
7. Reseña de Procedimientos.....	74
8. Confiabilidad y validez.....	79
9. Limitaciones Específicas.....	80

IV. Resultados y Análisis

Resumen Ejecutivo.....	82
1. Descripción del negocio.....	90
1.1 Análisis de la Empresa.....	90
1.2 Análisis del Producto/Mercado.....	95
1.2.1 Análisis del Producto.....	95
1.2.2 Análisis del Mercado y segmentación de la demanda....	100
1.3 Análisis del Sector.....	105
2. Plan Operativo.....	120
2.1 Local Comercial.....	120
2.2 La Producción.....	121
2.3 Equipo.....	124
2.4 Plan de Mercadeo.....	125
2.5 La Estructura de Kome Sushi en la ciudad de Valencia.....	134
2.5.1 El Organigrama.....	135
2.5.2 Características del Recurso Humano.....	138
2.5.3 Política Salarial.....	142
2.6 Marco Legal y Licencias.....	145

3. Plan Económico-Finaciero	147
3.1 Estructura de los ingresos.....	149
3.1.1 Estimación de fuentes de ingreso.....	150
3.2 Inversión Inicial	153
3.3 Estado de resultados.....	154
3.4 Flujos de Caja.....	157
3.5 Punto de Equilibrio.....	162
3.6 Rentabilidad de la inversión.....	164
3.7 Análisis de Sensibilidad.....	165
V. Conclusiones y Recomendaciones	167
VI. Bibliografía	175
VII. Apéndices	178
Apéndice 1: Plano arquitectónico Kome Sushi.....	178
Apéndice 2: Cuadro Inversión Inicial.....	179
Apéndice 3: Cuadro de depreciación maquinaria y equipos...	180
Apéndice 4: Cuadro de nómina.....	181
VIII. Anexos	182
Anexo 1	182
Anexo 2	183
Anexo 3	185
Anexo 4	186
Anexo 5	187
Anexo 6	188
Anexo 7	189

Anexo 8	190
Anexo 9	191
Anexo 10	192
Anexo 11	194

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

1. Características maquinaria y equipos.....	124
2. Presupuesto publicidad.....	132
3. Política salarial.....	145
4. Estimación de ingresos de Kome Sushi ciudad Valencia, Edo. Carobobo.....	152
5. Estado de ganancias y pérdidas de Kome Sushi ciudad Valencia, Edo. Carobobo.....	157
6. Flujo de caja de Kome Sushi ciudad Valencia, Edo. Carobobo.....	161
7. Punto de equilibrio como proporción de las ventas.....	162
8. Análisis de sensibilidad.....	166

FIGURAS

1. Los canales de la publicidad directa.....	37
2. Estructura organizacional Kome Sushi.....	62
3. Distribución porcentual de las clases socio-económicas.....	102
4. Distribución por edad de la población de Valencia.....	103
5. Etapa del ciclo de vida del sector de Valencia.....	107
6. Participación de tipo de restaurantes en Valencia.....	108
7. Participación de los restaurantes de comida japonesa en Valencia.....	109
8. Organigrama funcional de Kome Sushi en Valencia.....	136

Introducción

Actualmente nos encontramos en escenarios de alto nivel de exigencias y muy competitivos, tener éxito ya no es cuestión de ser emprendedor o tener visión empresarial, sino que el empresario empírico que sigue sus instintos ya no tiene la probabilidad de éxito que años atrás pudo haber tenido. Los términos planificación, estrategias, mercado, evaluación financiera, asignación de recursos, etc. son elementos claves que deben ser analizados en conjunto para el desarrollo de un negocio y que finalmente van a determinar el posible éxito o fracaso de dicho proyecto. Una de las herramientas más importantes que toma en cuenta estos elementos de forma integral es el plan de negocios.

El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha, ya que es un instrumento de trabajo cuya elaboración contempla una evaluación de la factibilidad técnica, económica y financiera de la idea, búsqueda de alternativas y propuestas de cursos de acción; una vez concluido, orienta la puesta en marcha. Un plan de negocios indica qué hacer y cómo hacerlo, debe asignar tareas concretas, responsabilidades, metas, prioridades y proveer una guía contra la cual se puedan realizar

correcciones necesarias en el momento apropiado lo que permite ahorrar tiempo y evitar contratiempos posteriores.

En las pequeñas y medianas empresas, donde las decisiones suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la elaboración de un plan de negocios tiene una ventaja adicional: permite tomar decisiones objetivas basándose en los resultados y determinaciones de dicho plan y no da cabida a decisiones basadas en criterios subjetivos por parte de la gerencia.

A su vez, en un marco político y económico tan inestable como el que actualmente presenta Venezuela, todos los sectores se ven afectados, aumentando aún más la necesidad de planificar y analizar elementos como los anteriormente mencionados, de tal manera de minimizar la probabilidad de fracaso, evitar riesgos y combatir las debilidades y amenazas de la empresa. El negocio de restaurantes no escapa de esta realidad, sobre todo cuando los servicios que este sector ofrece no representan una necesidad básica para los consumidores y por lo tanto se deben realizar acciones basadas en los resultados de dicha herramienta de planificación como lo es el plan de negocios.

Kome Sushi es una empresa que opera actualmente en la ciudad de Caracas, fue creada en 2001 por José Daniel Yerena y Eloy García quienes conforman la actual gerencia general. A lo largo del tiempo Kome Sushi por medio de su restaurante en la capital se ha dedicado a satisfacer el paladar de los comensales amantes de la comida japonesa. Si bien sus fundadores iniciaron sus operaciones únicamente en la ciudad de Caracas, actualmente su visión a futuro es la de ampliar su negocio y convertirse en una cadena de restaurantes de comida japonesa reconocida a nivel nacional. El éxito que consideran haber logrado hasta los momentos, unido con el crecimiento del sector de comida japonesa a todos los niveles, los lleva a considerar que es un buen momento para ampliar el negocio y conquistar otros mercados del país.

Lo sucedido con la gastronomía japonesa a nivel mundial es digno de asombro. Ha sido de tal magnitud su crecimiento, que lo que en un principio era privilegio de los gustos más refinados, se fue convirtiendo rápidamente en una opción válida para un número cada vez mayor de personas. Venezuela no escapa a esta tendencia, si bien el avance de la cultura y comida nipona fue, en un principio, lento, mostró una sorprendente arremetida en los últimos tres años (Ver anexo 1). Dicha tendencia de auge en el gusto por la comida japonesa se ha manifestado en distintas ciudades del país, incluyendo la ciudad de Valencia, Estado Carabobo, en donde

actualmente los amantes de la comida nipona cuentan con varias opciones para satisfacer sus paladares aunque, en menor escala, en comparación con la capital del país, de tal manera que Valencia hoy en día se convierte en un mercado potencial para un nuevo establecimiento de Kome Sushi.

En el siguiente estudio se elaborará un plan de negocios para expandir las operaciones de Kome Sushi a la ciudad de Valencia. Este plan incluirá una descripción completa del negocio, en la cual se especifican sus características y las del servicio a prestar. También se incluirá una descripción del mercado y la competencia, un plan operativo que comprende la elaboración de un plan de mercadeo, estructura organizacional, descripción de cargos y del espacio físico requerido y, finalmente, se llevarán a cabo proyecciones financieras que permitan realizar un análisis económico financiero que determinen la rentabilidad y factibilidad para dicho proyecto de expansión.

Todo esto se realizará mediante una investigación documental apoyada en entrevistas no estructuradas realizadas a expertos en las distintas áreas del estudio.

El estudio consta de cinco partes principales: el planteamiento del problema, marco teórico, marco metodológico, análisis de resultados y conclusiones y recomendaciones.

I. TEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del Problema

Kome Sushi es un restaurante de comida japonesa que surge en el año 2001 cuando dos jóvenes emprendedores deciden unirse al auge de los establecimientos dedicados a este tipo de gastronomía exótica. Actualmente se encuentra operando únicamente en la ciudad de Caracas y ha gozado de gran aceptación entre los comensales capitalinos que gustan de una buena comida japonesa en el país. Sus accionistas confían en lo prometedor que demuestra ser el mercado de comida nipona, esto, unido con la experiencia que han logrado hasta ahora, los hace pensar que ha llegado el momento de expandirse en el país.

Venezuela cuenta con un excelente repertorio gastronómico, especialmente en la ciudad capital. La variedad de restaurantes que se dedican a deleitar el paladar de los consumidores con sus comidas internacionales ha intensificado el placer que para los venezolanos representa el comer bien. Al igual que la tecnología y la moda en el vestir, las tendencias gastronómicas no escapan a este patrón de cambios y evolución en el tiempo. Existe actualmente una tendencia de gustos por la

gastronomía exótica en nuestro país, entre éstas se encuentra la comida Thai y la japonesa “Sushi”.

La ciudad de Caracas, como la mayoría de las capitales, ha mostrado ser la pionera en difundir y adoptar esta tendencia en el país. En los últimos tres años la cantidad de restaurantes de comida japonesa se ha incrementado considerablemente, actualmente existen 34 restaurantes incluyendo cadenas sólo en el área metropolitana, esto unido a la diversificación de tipos de servicios que se prestan alrededor de la comida japonesa que van desde restaurantes de lujo, sitios de comida rápida, automercados hasta cursos de cocina que muestran cómo este tipo de comida ha ido ganando gran popularidad entre los venezolanos. Como muchas otras tendencias y modas, si bien la ciudad capitalina es la que marca la pauta, también, es cierto que el efecto propagador hacia el interior del país es un hecho. Las principales ciudades, Maracaibo, Valencia y Barquisimeto, tienden a imitar las modas y estilos que Caracas muestra, Valencia siendo la tercera ciudad más importante del país no se ha quedado atrás. Actualmente muestra indicios de su adaptación a esta “moda gastronómica” pero hasta los momentos a menor escala. Todo esto unido a la importante población e incremento de la actividad económica desarrollada que se encuentra en Valencia, el gusto por la comida exótica, japonesa particularmente, representa un área de oportunidad para ofrecer este tipo de

producto. Por lo tanto la Gerencia de Kome Sushi considera a éste un mercado atractivo para la expansión de su negocio.

Sin embargo, el éxito de su primer local no garantiza el éxito que tendría su nuevo establecimiento en la ciudad de Valencia, ya que el ambiente, perfil de los consumidores, localización, condiciones y circunstancias entre otros tantos aspectos a tomar en cuenta, no son las mismas ante un nuevo mercado. Es por ello que antes de acometer la iniciativa de expansión es recomendable elaborar un plan de negocio que permita evaluar, analizar y determinar los lineamientos de su desarrollo y viabilidad de la misma.

El plan de negocio es una herramienta que permite evaluar de forma sistemática y eficaz una idea de negocio, proyecto o inversión. Esta herramienta puede ser aprovechada tanto por empresas ya existentes como para aquellas que quieran iniciar actividades, a pesar de que esto pueda modificar su estructura, amplitud y contenido. En ambos casos el plan de negocios facilitará al empresario una guía para la realización del proyecto, un documento fundamental que determine la decisión de elaborar, o no, la inversión, que permita atraer socios estratégicos y una visión más clara de comportamiento futuro que disminuya el riesgo que representen posibles hechos fortuitos para el negocio.

El Plan de negocio es:

Un estudio que, de una parte, incluye un análisis del mercado del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permiten determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente. (Borello, 2000, p. x)

Sin embargo, no existe una concepción unánime del plan de negocios, de acuerdo a cada autor se encuentran variantes en su definición y aplicación. Lo importante es que de cualquier forma que se aplique y tomando en cuenta las diferencias en amplitud de cada plan, éste debe responder a los requisitos mínimos de contenido: debe concebir un plan económico financiero que proporcione información necesaria para la guía de la empresa y de las diversas operaciones necesarias en la preparación de un plan (Borello, 2.000).

Todo plan de negocio esta compuesto por cuatro partes básicas: análisis de la empresa, plan operativo el cual incluye a su vez un plan de

mercadeo, y plan financiero. La complejidad y amplitud con que se abarque depende de la naturaleza del negocio y el propósito del plan.

El presente estudio se enfocará en un plan operativo, en el caso de descripción del negocio se evaluará la necesidad de una modificación del concepto actual bajo el cual opera la empresa, el análisis de mercado abarcará sólo hasta el punto de recomendar y definir las características del mercado potencial para dicho negocio sobre la base de investigaciones de tipo demográficas y socioeconómicas de la población en la región, por último se realizará un análisis se aproxime a la situación económica financiera del negocio en los próximos cinco años. Esto se debe a que el propósito para el empresario es simplemente tener una herramienta para lograr socios, unas perspectivas claras y mayor exactitud sobre el futuro desarrollo del negocio y los requisitos necesarios para el mismo, la decisión que se busca tomar no radica fundamentalmente en aceptación del producto ya que reportajes recientes indican que la tendencia y gusto por este tipo de producto se ha ido desarrollando favorablemente entre los venezolanos (Chacón, Raúl; Estampas., Agosto 2001) opinión con la que coinciden los accionistas de Kome Sushi.

Si bien es cierto que existen diversos autores que abarquen este tema, este estudio se guiará parcialmente en la teoría del autor Antonio

Borello. Igualmente se apoyará en información bibliográfica específica de cada fase de la elaboración del plan, sustentando y complementando con información relevante al caso en estudio.

El plan de negocio será elaborado en el presente estudio como guía y herramienta de valoración para el proyecto de la empresa Kome Sushi de ampliar su negocio a la ciudad de Valencia para el segundo semestre 2002. De esta manera la empresa obtiene una visión más clara y certera del desempeño del negocio a futuro, además de una guía que le permita de manera planificada y sistemática llevar a cabo su proyecto de expansión.

Es así como se plantea la siguiente pregunta problema a investigar:

¿ Cómo diseñar un plan de negocio para la apertura del restaurante Kome Sushi en la Ciudad de Valencia para el segundo semestre del año 2002 ?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocio para la apertura del restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia, Estado Carabobo para el segundo semestre del año 2002.

1.2.2 Objetivos Específicos

Descripción del Negocio

1. Definir la visión y misión del restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia.
2. Descripción de las características en cuanto al servicio del restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia.
3. Identificar mercado meta con base en estudios socio-económicos de la población de Valencia.
4. Realizar un análisis de los principales competidores del restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia.

5. Definir objetivos y estrategias del negocio Kome Sushi en la ciudad de Valencia, a corto plazo.

Plan Operativo

6. Determinar características del espacio físico requerido y equipamiento para el restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia.
7. Definir estructura organizacional del restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia.

Plan de mercadeo

8. Realizar un análisis de la mezcla de marketing del restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia, con la finalidad de definir objetivos y estrategias de:
 - ?? Producto.
 - ?? Precio.
 - ?? Plaza.
 - ?? Promoción.

Plan Financiero

9. Estimar inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia.

10. Estimar costos de producción y mantenimiento para el restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia.

11. Calcular punto de equilibrio operativo del proyecto.

12. Calcular rentabilidad del proyecto en el tiempo.

II. MARCO TEÓRICO

1. Plan de Negocio

1.1 Definición de Plan de Negocio

Un plan de negocios es un instrumento para trazar el camino de una empresa, una progresión lógica desde el punto de partida hasta el punto final, además de una descripción del negocio y del futuro de la empresa que incluye: el futuro de la industria a la que pertenece, en qué mercados competirá la empresa, cuál será la competencia, qué productos y servicios ofrecerá la empresa, qué valor le proveerá a los clientes, qué ventajas a largo plazo tendrá la empresa y qué tan grande y rentable será (Adams, 1998).

El punto inicial para la creación del plan de negocios es una idea, no obstante, no toda idea de inversión culmina en la creación del negocio. Es necesario mucho más que una idea para crear el negocio, para ello se debe tomar en cuenta, como en todo proceso de planificación; dónde se encuentra ubicada la persona o empresario que desea realizar la inversión, de dónde viene y a dónde desea dirigirse, como también las razones que han originado cada una de estas situaciones.

Según Ollé, Montserrat (1997) una vez definida la idea, surgen dos interrogantes que se deben responder. En primer lugar, si se ha detectado una buena oportunidad de negocio, es decir, qué posibilidades reales tiene esa idea de convertirse en empresa. En segundo lugar, determinar los recursos necesarios para explotar eficientemente la oportunidad detectada, es decir, qué posibilidades reales tiene la empresa de obtener éxito una vez en el mercado.

El plan de negocios debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis del mercado del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/ servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permiten determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente (Borello, 2000, Pág. X).

Al definir un plan de negocios encontramos que no existe un único concepto del mismo, sin embargo, se podría coincidir en los objetivos fundamentales que éste persigue, los cuales son: realizar un análisis del proyecto en estudio que indique la factibilidad de su ejecución en términos de recursos financieros, operativos y mercado; lograr interesar a un socio potencial, definir escenarios probables a futuro que permitan prever posibles

inconvenientes a largo plazo y facilitar al empresario una guía a lo largo de la realización del proyecto indicando la distribución de recursos en el tiempo.

Las características del plan de negocio que se elabore, tanto su amplitud y desarrollo, variará de acuerdo al momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. Es así como un plan de negocio aplica tanto para empresas que quieran iniciar actividades y aquellas que desean continuar creciendo a través de proyectos que difieren en niveles de complejidad.

La elaboración de un plan de negocios aumenta la probabilidad de éxito al tomarse medidas basadas en resultados objetivos y fundamentados por el plan y por lo tanto reduce la probabilidad de que ocurran eventos imprevistos para la empresa, generando confianza y seguridad tanto a la organización como a los agentes externos que se vean involucrados en el proyecto, como lo son, por ejemplo y en primer lugar, los consumidores.

Dependiendo de los resultados de este estudio, la organización ejecutará el proyecto, es decir, el plan de negocios servirá de guía y herramienta para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos y metas tanto a corto, mediano y largo plazo.

1.2 Estructura del Plan Negocio

La adaptación del modelo del plan de negocio radica en que se defina claramente la naturaleza del negocio, la empresa en cuestión y el propósito del plan. Esto determinará en gran parte su contenido y forma manteniendo una estructura básica que abarque los principales aspectos que se considere pertinente analizar: Descripción del negocio, Plan operativo el cual incluye el Plan de mercadeo y Análisis financiero.

Alcaraz (1995) agrega en sus teorías que un plan de negocios describe una serie de puntos esenciales para un proyecto de éxito, como son, entre otros: el producto o servicio, la competencia, el mercado, la producción y/o prestación de servicio, estructura organizativa, el estado financiero del proyecto, la planificación estratégica y operativa, los requisitos legales.

Debido a que no existe una única estructura definida de plan de negocios que se adapte a todas las empresas, es necesario tomar en cuenta que es labor del investigador determinar las necesidades de información y planificación para su negocio en particular y, a partir de ello, diseñar su propia estructura para el plan.

El plan de negocio planteado en esta investigación fue diseñado en función de las necesidades específicas para la creación del restaurante Kome Sushi, con la siguiente estructura:

- Descripción del Negocio: En esta sección del plan se hará una breve descripción del negocio, destacando sus principales características, se definirán la visión y misión del negocio, los productos y servicios a ofrecer, los clientes a quienes esta dirigido el restaurante, se definirán tanto la demanda como la oferta, así como también un análisis de la competencia.

- El Plan Operativo: En esta sección se hace una descripción de las actividades y operaciones del día a día de la empresa. Se establecerá el lugar donde operará el restaurante, se analizará el recurso humano necesario, se diseñará el organigrama. Dentro del plan operativo también se incluye el plan de mercadeo, en el cual se definirán los objetivos que se desean alcanzar, las estrategias de mercadeo adaptadas a los objetivos, y un plan de acción que debe seguir la evolución de la empresa y el mercado de consumo. Además, en el plan operativo se hará un estudio general en cuanto a todo lo requerido en el marco legal.

- Plan económico/financiero: A través de esta área se desarrollará un plan financiero que pronosticará el monto de la inversión inicial y los ingresos, así como también los costos operativos. Se medirá la rentabilidad del proyecto, tomando en cuenta indicadores financieros como valor presente neto y tasa interna de retorno.

Todos estos puntos esenciales son los factores que se deben tomar en cuenta en el proceso de pre y post-puesta en marcha del proyecto; éstos se interrelacionan y dependiendo de los resultados se llevará a cabo el proceso de la toma de decisiones.

2. Descripción del negocio

2.1 Análisis de la empresa

En esta etapa del plan se presenta un sumario sobre la organización y el negocio en sí, su industria, razón de ser de la empresa, quiénes fueron sus fundadores, su naturaleza jurídica, también es importante destacar la historia o trayectoria en el tiempo la cual debe indicar acontecimientos relevantes que hayan ocurrido en la evolución de la empresa, y cuál es su estatus actual. “En este espacio también se incluyen las cualidades únicas de la compañía y se inicia una breve explicación del modelo que utiliza, qué es lo que ofrece, cuáles son sus atributos y cómo lo hace”. (Covello y Hazelgren, 1995, p. 28).

Esta sección nos debe proporcionar un panorama general de la empresa, de manera que esto sirva de base conjuntamente con el entorno en el cual se desarrolla para la descripción de los futuros escenarios.

El análisis de la empresa debe facilitar un claro entendimiento de la esencia de la organización, identificando cuáles son sus valores, razón de ser y compromiso primordial. Sólo así se puede partir hacia un planeamiento estratégico y desempeño exitoso. Para esto se debe definir claramente

elementos fundamentales como son: visión, misión, objetivos y finalmente las estrategias a llevar a cabo.

☞ Visión : La visión se define como una o dos frases que anuncian hacia donde va la compañía o define una imagen de lo que desea la compañía (David, 1997).

La visión debe ser compartida por todos los integrantes de la empresa, es una fuerza que permite que toda la organización se alinee para conseguir su sueño; por lo tanto, mueve a las personas a actuar para poder ser elementos activos en la creación de su propio futuro. Esta fuerza solamente se consigue si todos los integrantes han sentido que pueden expresar su opinión acerca de cómo quiere que sea su organización en el futuro. Los empleados, cuando tienen la posibilidad de participar y comprueban que sus aportes han sido válidos para la construcción de la visión, se comprometen para que este sueño suyo, junto con el sueño de todos los demás, se convierta en realidad.

☞ Misión: La misión es la conversión de la visión, ésta debe reunir ciertos requisitos que le otorguen validez y funcionalidad. Esta debe ser amplia, es decir que abarque todos los aspectos del objeto y naturaleza de la empresa, motivadora, y que inspire a los que laboran en la empresa, por

supuesto ésta debe ser congruente, reflejando los valores de la empresa y de las personas que la dirigen y trabajan en ella.

“La misión del negocio es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. Es el punto de partida para diseñar los puestos gerenciales y, sobre todo, para diseñar las estructuras administrativas” (David, 1997, p 88).

La misión de una empresa es su importante guía, por lo que exige una constante revisión y una autoevaluación del funcionamiento de la empresa para confirmar que la misión y el funcionamiento sean congruentes.

✍️ **Objetivos:** Los objetivos se pueden definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica, también hay que tomar en cuenta que éstos son vitales para la puesta en marcha de la empresa.

“Son aquellos que se van a formular después de redactar la misión, se van a encargar de determinar el rumbo de la empresa y de acercar los proyectos a la realidad” (Alcaraz, 2000, p. 12).

Los objetivos son esenciales para el éxito de una organización porque establecen un curso, ayuda su evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia.

✍ ✍ Estrategias: Las estrategias surgen de la misión y los objetivos, ya que constituyen procesos y estudios (dependiendo de cada objetivo) que se llevan a cabo para poder cumplir y ejecutar los elementos antes mencionados.

Cuando se define la estrategia, se describe cómo se lograrán los objetivos generales de manera eficaz y correcta, es decir, qué acciones de intervención ayudarán a la empresa a cumplir con su misión y organizar para cada estrategia planes y presupuestos, tan detallados como sea necesario.

2.2 Análisis del Producto/Mercado

“Este capítulo del plan de negocios se propone como objetivo primordial el análisis de los productos de la empresa, en relación con el mercado específico al cual se refiere.” (Borello, 2000,p.6.)

El análisis del producto/ mercado comienza por una descripción del nuevo producto que se desea comercializar o el nuevo servicio que se pretende ofrecer e identificar la demanda perteneciente al mismo, es decir, analizar el mercado potencial de la empresa.

Análisis del producto

Kotler considera que los productos deben proyectarse y analizarse con base en tres niveles: producto básico, producto real y producto aumentado.

El producto básico lo componen los servicios que resuelven algún problema o los beneficios centrales que los consumidores buscan obtener cuando adquieran el producto.

Producto real: “Las partes de un producto, así como el grado de calidad, características, el diseño, el nombre de la marca, el empaque y los demás atributos que se combinan para ofrecer los beneficios básicos de dicho producto” (Kotler,1996, Glosario p.12).

Producto aumentado: “Servicios y beneficios que se suman a los productos básicos reales y que son adicionales para el consumidor” (Kotler,1996, Glosario p. 12).

El análisis del mercado debe contener los siguientes puntos:

- ✎ El tamaño del mercado: es necesario recopilar información de cuántos individuos o negocios se quieren alcanzar.
- ✎ Etapa de crecimiento del mercado: es necesario indicar si el mercado esta creciendo, si se está manteniendo o si está decreciendo.
- ✎ Definición del mercado meta: Es una explicación del mercado específico al cual se quiere llegar. Este mercado específico debe ser: definible, medible, alcanzable, y suficientemente grande como para sustentar la implantación del negocio.

La demanda del producto o servicio en el mercado, según Blanco (2001) cuantifica la necesidad real o psicológica de una población de compradores que disponen de poder adquisitivo suficiente para adquirir un determinado producto que satisfaga una necesidad específica.

Borello (2000) considera que uno de los métodos más eficaces para identificar y analizar el mercado de bienes se basa en cuatro niveles. Son estos:

- ?? Geográfico: la subdivisión en áreas geográficas: zona, región, estado, continente.

- ?? Demográfico: El mercado puede ser dividido por características demográficas específicas como población, número de hogares o número de personas por franjas de edad, raza o sexo.

- ?? Socioeconómico: algunas de las variables que se toman en consideración en este caso son: ocupación, educación, ingreso, clase social.

?? Psicográfico: Las variables consideradas tienen que ver con el campo de la psicología ,como las necesidades , la motivación de compra, el estilo de vida, valores, gustos e intereses.

Se considera pertinente cuando se realiza una segmentación de mercado para determinar la demanda y mercado potencial, considerar una mezcla de por lo menos dos de los niveles antes expuestos(Borello et al).

Esta sección del Plan de Negocios debe convencer a posibles inversionistas o prestamistas que existe un mercado para dicho producto o servicio y que se tiene conocimiento de aquellas fuerzas del mercado que la afectan.

El objetivo general de un análisis de producto/ mercado es proporcionar información oportuna, que haga posible la detección de problemas y oportunidades y la determinación de la situación actual del mercado en estudio. Este análisis tiene a su vez la finalidad de verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado para poder medir el riesgo de su colocación y sus posibilidades de éxito.

2.3 Análisis del Sector

Analizar la competencia aumenta el conocimiento del empresario sobre los factores que pueden contribuir al éxito de la compañía y muestra a los potenciales inversionistas las condiciones del negocio. Para Kome Sushi es primordial la elaboración de esta sección del Plan de Negocios, ya que de ella dependerán las estrategias por realizar.

Para realizar un análisis de la competencia se debe primero estudiar la oferta. Se entiende como oferta a “la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado” (Baca, 1995, p.36). El propósito que se persigue mediante el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio. Aquí es necesario conocer los factores cuantitativos y cualitativos que influyen en la oferta.

Entre los datos indispensables para hacer un buen análisis de la competencia están: número de competidores, localización, capacidad, calidad y precio, planes de expansión, inversión fija y número de trabajadores.

El análisis de la competencia deberá contener:

- ✂✂ Los principales competidores
- ✂✂ Los competidores indirectos
- ✂✂ Estado del negocio de los competidores: estable, creciendo o decreciendo.
- ✂✂ Tanto como se pueda de las operaciones y mercado de los competidores.
- ✂✂ Las fortalezas y debilidades de los competidores.
- ✂✂ La diferencia de su producto o servicio del nuestro.

Entre algunos aspectos a tomar en cuenta dentro de los puntos antes mencionados están: marcas comerciales, nivel de servicios, calidad del producto, canales de distribución, posicionamiento en relación a los costos y tecnología utilizada. Es importante destacar la importancia de factores innovadores que ofrecen los competidores; estos elementos son los que van a otorgar ventajas o desventajas competitivas ante el mercado meta, ya que representan los factores críticos del cliente al momento de comprar o elegir el servicio de la compañía o de la competencia.

3. El Plan Operativo

“Consiste básicamente en asignar tiempos, responsables, metas y recursos a cada actividad de la empresa, de tal manera que permita cumplir con los objetivos que la misma se ha trazado” (Alcaraz, 1999, p 195).

El Plan Operativo describe las actividades y operaciones del día a día de la empresa, describiendo los pasos o acciones requeridos para lograr el objetivo, especificando quiénes y cómo deben llevarse a cabo los procesos, incluyendo los requerimientos que se involucran en estos procesos, determinando los recursos necesarios a asignarse para llevarlos a cabo y, por último, definiendo los mecanismos de retroalimentación necesarios para monitorear el avance en cada acción.

Debe ajustarse a las necesidades y características de la empresa, logrando de esta manera que se logre optimizar el recurso tanto material como humano de la empresa a fin de garantizar un rendimiento eficiente y así minimizar el margen de error en su operatividad buscando el cumplimiento de los objetivos establecidos inicialmente.

“El plan operativo debe ser global a la vez que específico para lograr convencer a los lectores de que se tiene la comprensión del negocio” (Adams, 1998, p 77).

3.1 Local Comercial

En esta parte del plan operativo se hace una descripción del local donde la empresa comercializa o intentará comercializar sus productos y en donde se realizará la producción, en esta sección también se incluye la ubicación del local comercial.

Kome Sushi, por ser una empresa dedicada al mercado de bienes de consumo, la localización del punto de venta es muy importante desde el punto de vista de la demanda, de acuerdo a Borello et al, es importante considerar el acceso a los bienes/servicios por parte de los consumidores; un punto de venta se ubicara en función de los vínculos externos del lugar, en donde se garantizará una fuerte afluencia de clientes. Obviamente, tal consideración no puede ser separada de la valoración del costo-beneficio: el costo del alquiler o de la adquisición del local debe estar en función del beneficio que se obtenga de sus características.

3.2 La Producción

En esta sección del plan operativo se señalan y describen todos los aspectos generales referentes a la producción, desde donde se ubicará la misma, hasta las distintas fases del proceso llevado a cabo en esta área.

En el caso del restaurante Kome Sushi en Valencia, también se hará una representación gráfica del área de producción de la empresa, explicando brevemente la disposición de las maquinarias, para que los futuros inversionistas se encuentren en capacidad de visualizar gráficamente la descripción que se hace del proceso.

3.3 Equipo

La descripción del equipo abarca un listado de toda la maquinaria necesaria en el nuevo proyecto, en esta parte no es necesaria una descripción muy extensa del equipo. Es importante destacar para cada uno de los bienes, su estado físico, garantía, formas de pagos, si éste va a adquirirse al contado, a crédito o por medio de arrendamiento financiero u operativo, y el valor de salvamento, en caso de liquidación de la inversión,

debido a que dicha información generalmente es de mucho interés para los eventuales inversionistas.

3.4 Plan de Mercadeo

El plan de mercadeo no es más sino la planificación estratégica de las acciones a llevar a cabo para la puesta en marcha del concepto de marketing. Analizando el concepto de marketing presentado por Kotler, quien lo define como “El Marketing (Mercadeo) es el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios”. (P. Kotler, 1991) , es decir, todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular .De esta manera vemos que el plan de mercadeo será la herramienta que permita a la empresa plantear las estrategias a seguir alineadas a los objetivos empresariales manteniendo coherencia con las cuatro palancas de mercadeo: producto, plaza, precio ,promoción y publicidad.

De esta manera el plan de mercadeo debe contemplar un análisis previo de la situación del mercado, tanto de la demanda como de la oferta al igual que debe tenerse fijados claramente los objetivos y estrategias de la

empresa . Sólo así se puede lograr un plan de mercadeo eficaz alineados a los intereses corporativos y adaptado a la realidad del mercado en cada uno de los cuatro elementos que éste debe contener: objetivos, estrategias y palancas de mercadeo y presupuestos. A continuación se describen cada uno de ellos:

?? Objetivos

Con respecto a los objetivos, al comenzar la elaboración de un plan de *marketing* mediante la formulación de los mismos y las estrategias, se pretende articular los objetivos corporativos a largo plazo, mostrar la coherencia de las palancas de *marketing* con respecto a los objetivos, definir un sistema de incentivo para el personal de ventas y proporcionar estándares que sirvan de parámetros para el desarrollo de la actividad (Borello, 2000, p 60).

Los objetivos definidos en un plan de mercadeo pueden ser de naturaleza cuantitativa o cualitativa. Los primeros contemplan metas planteadas como volumen de venta y participación de mercado deseada. En el caso de los objetivos cualitativos se consideran el mejoramiento de la percepción del producto y posicionamiento de la imagen de la marca.

?? Estrategias

Las estrategias representan el segundo paso en la realización de plan de mercadeo. Estas serán las encargadas de encaminar las acciones y toma de decisiones para el logro de los objetivos planteados.

?? Palancas de marketing

Se llaman palancas de marketing a aquellos componentes que intervienen en la mezcla de mercadeo. Estas se describen a continuación:

Producto o Servicio: "... cualquier cosa que puede ofrecerse a un mercado para atención, adquisición, uso o consumo, que podría satisfacer un deseo o necesidad" (Kotler, 1996, p. 482).

Precio: Se entiende por precio la suma de los valores que el consumidor intercambia por el beneficio de tener o usar el producto o servicio "... el precio es uno solo que puede cambiarse con la rapidez suficiente para responder a variaciones en la demanda o para reaccionar ante las acciones de la competencia" (Kotler, 1996, p.215).

Promoción / Publicidad: La promoción de ventas abarca una variedad de actividades que normalmente se realiza por un periodo limitado pero permiten captar la atención del consumidor fácilmente mediante formas de incentivo poco comunes. La publicidad permite informar, persuadir y recordar al mercado sobre las características del producto.

La publicidad puede ser directa o indirecta. Por publicidad indirecta es aquella forma de comunicación que involucra el objeto de promover sólo a través de un evento externo . Mientras que por publicidad directa se entiende la comunicación que tiene por objeto la empresa o sus productos, una clasificación de los canales directos de publicidad señala dos áreas de intervención (véase Figura1).



Figura 1. Los canales de la publicidad directa.

(Fuente: Borello, 2000)

Plaza: Consiste en colocar el producto donde pueda estar efectivamente disponible para los consumidores. Para que el producto llegue a manos del consumidor es necesario la Plaza-Distribución que incluye las actividades que hacen que el producto llegue al público; esto implica la colocación de los productos a la entera disposición de los consumidores, en las cantidades correctas y ubicados adecuadamente.

Es importante destacar que el Plan de Mercadeo permitirá hacer llegar el producto y servicio a manos del consumidor. Debido a esto debe existir una interrelación coherente entre los elementos del plan de mercadeo y las necesidades y características del mercado potencial, de tal manera que el consumidor se sienta identificado con lo que está buscando.

El plan de marketing adicionalmente debe contemplar los recursos necesarios para desarrollar las estrategias propuestas en dicho plan. Frecuentemente el plan de marketing es desarrollado con base en el presupuesto disponible y con el plan teórico de marketing. Basado en esto existen diversos enfoques de elaboración del presupuesto los cuales son:

- ?? Porcentaje sobre ventas: Consiste en correlacionar el monto de los recursos monetarios a destinar para las políticas de marketing, con un porcentaje sobre las ventas.
- ?? Disponibilidad de recursos: Tal enfoque consiste en distribuir los recursos totales a disposición de la empresa, entre las actividades consideradas estratégicas y primarias por parte de la gerencia, y sólo así, determinar luego el presupuesto de marketing en función de la importancia de los fondos aún no utilizados.
- ?? Logro de objetivos: En este enfoque el empresario destina los recursos con base en los objetivos de marketing a lograr. En otras palabras, este método fija un presupuesto en relación a las exigencias del plan de marketing y de acuerdo a la realidad económico financiera de la empresa.

Se debe destacar que “ en caso de que el presupuesto sea determinado con base en a los objetivos de marketing, y reducido luego a causa de una insuficiencia real de recursos, el hecho de llegar, finalmente, al mismo presupuesto definido con el método de la “disponibilidad de recursos” no implica confundir la bondad de los dos enfoques” (Borello et al.)

En el caso específico del restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia el presupuesto destinado al plan de marketing será determinado de acuerdo al enfoque de logro de objetivos, considerando una posible reducción debido a la disponibilidad de recursos de la empresa.

3.5 La Estructura

Complementando el plan operativo se define la estructura de la empresa la cual definirá quiénes son los integrantes que conforman los recursos humanos de la misma.

En las empresas, como organizaciones de personas, es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes. Cada decisión, proyecto y programa que se asume y se ponga en práctica, debe ser siempre el adecuado, que permita a la empresa imponer sus políticas, procedimientos y reglas, de tal manera que el accionar de la organización se acercará lo más posible a sus objetivos y metas, los cuales deben ser claros y precisos. Un estudio constante de éstos nos asegura el éxito antes de ponerlos en práctica, de tal manera, que no nos enfrentemos a sorpresas desagradables.

3.5.1 El Organigrama

Para la organización de la estructura de la empresa es necesario definir un organigrama, el cual permite a sus integrantes, tener claramente definido tanto su posición jerárquica como sus funciones y responsabilidades dentro de la institución. A su vez, el organigrama debe resaltar las posiciones, clave para lograr ventajas competitivas que conlleven la empresa al camino del éxito.

3.5.2 Características del Recurso Humano

Luego de diseñar el organigrama del restaurante Kome Sushi en Valencia y definidas las áreas de trabajo necesarias para la actividad, se determinará y definirá la cantidad y el perfil de las personas que serán contratadas por la empresa.

En este sentido, para el restaurante Kome Sushi en Valencia se hará una descripción detallada de las funciones de cada cargo, así como también el perfil profesional esperado, como por ejemplo experiencia, educación, entre otros.

3.6 Marco Legal y Licencias

Toda actividad empresarial se encuentra incorporada a un régimen legal que regula los derechos y deberes de los diferentes agentes económicos que en ella intervienen. Las licencias constituyen ciertas reglamentaciones legales necesarias para que el empresario pueda constituir su empresa dentro de un marco legal y, a su vez, evaluar la factibilidad y el atractivo de una inversión.

Las licencias determinan la existencia de autorización, en donde deben especificarse las diferentes licencias que regulan la operatividad; el contenido donde se aclaran los requisitos que debe cumplir la empresa en relación a su actividad y, finalmente, el plazo de otorgamiento, el cual estima el tiempo promedio necesario para la obtención de las autorizaciones (Borello, 2000, p 96).

4. Plan Económico/Financiero

“Antes de comenzar un nuevo negocio, la idea sobre sus finanzas gira en torno a cuánto dinero puede producir la empresa y cuánto tiempo transcurrirá hasta que el negocio sea rentable. Al comenzar con el negocio, se centra la atención en el flujo de caja”. (Adams, 1996).

En este capítulo del plan de negocios se demuestra a grandes rasgos cuál será el desempeño y requerimientos económico financieros del mismo. Es en esta parte donde el inversionista hallará las respuestas a todas aquellas preguntas que se plantea al evaluar la iniciativa de invertir en un negocio, éstas son : ¿Cuánto debo invertir, cómo lo debo invertir, cuánto me va a costar mantenerlo, cuánto voy a ganar, cuándo voy a recuperar mi inversión, valdrá la pena invertir mi capital en el negocio? .

A continuación se definirán los conceptos de costo de puesta en marcha, flujos de cajas y punto de equilibrio, al igual que se analizarán brevemente los métodos de medición de la inversión de capital que toman en consideración el valor del dinero en el tiempo, siendo éstos el valor presente neto y la tasa interna de retorno, los cuales serán empleados con la finalidad de realizar una evaluación económico financiera del negocio desde su

puesta en marcha hasta el valor de su rentabilidad en el tiempo, que dé respuesta a las inquietudes del inversionista en torno a esta área.

4.1 Costo puesta en marcha:

Se consideran costo de puesta en marcha la suma de todas las erogaciones de caja que se asumen para hacer frente a las necesidades de gastos corrientes e inversiones en los meses anteriores a la apertura del local y el inicio de la actividad. (Borello, 2000, p.135-136)

Serán entonces costos de puesta en marcha todos aquellos en los que se cause para la adquisición de los activos tangibles e intangibles necesarios para que el negocio opere al igual que el capital de trabajo que se considere pertinente contemplar para que el negocio se ponga en funcionamiento.

4.2 Punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio es un método que permite estudiar la relación que existe entre los costos, el volumen de ventas y la utilidad. Se debe mantener claro que el análisis del punto de equilibrio no mide la rentabilidad del negocio sino que solamente ofrece información sobre la relación entre los costos fijos y variables, y beneficios. (Weston y Brigham, 1994, p.415).

El punto de equilibrio es “el nivel de producción en el que son exactamente iguales los beneficios por ventas a la suma de los costos fijos y variables” (Baca, 1995,p.143)

Sin embargo, el punto de equilibrio puede ser calculado en diversas formas dependiendo de la relación que se busque analizar con respecto a los costos fijos y variables. Bajo esta figura se puede hallar el punto de equilibrio en función al nivel de producción, ingresos totales, utilidad operativa, neta, líquida e incluso estratégica (Bernstein, 1997, pp.262-266)

En el presente trabajo de acuerdo a la naturaleza y operatividad del negocio se considera pertinente analizar el punto de equilibrio en relación a los ingresos por ventas. El punto de equilibrio expresado en ingresos por ventas se calcula de la siguiente manera:

$$IT = CFT + CVT$$

Donde:

IT es el ingreso total por ventas

CFT es el costo fijo total

CVT es el costo variable total, el cual a su vez puede ser representado en función al ingreso total.

Una vez despejada la variable IT este cálculo daría por resultado la cantidad de ingresos totales equivalentes al punto de equilibrio.

A continuación se definirán brevemente los conceptos de cada uno de los elementos que interviene en dicho calculo:

Ingreso total: “ Cantidad que recibe una empresa por la venta de su producción” (Mankiw, Gregory N., 1998,p.248)

Costos fijos: Son aquellos “costes que no varían cuando varía la cantidad producida” (Mankiw, Gregory N., 1998,p.254)

Costos variables: Son aquellos costes que varían cuando varía la cantidad producida” (Mankiw, Gregory N., 1998,p.255)

4.3 Proyecciones de Flujo de Caja

El primer análisis de la viabilidad de una nueva empresa se hace con base en las proyecciones de los principales rubros de entrada y salida: en otras palabras, un estimativo que indique a grandes rasgos el retorno económico esperado. (Borello, 2000)

Con el fin de realizar esta evaluación se llevarán a cabo proyecciones de los estados financieros y los flujos de caja que ayudarán a determinar la rentabilidad del proyecto para este momento.

La proyección del Flujo de Caja es considerada uno de los elementos con mayor peso en la planificación financiera, con el que cuenta la empresa o el inversionista.

Según Welsch (1990) , los propósitos principales de las Proyecciones del Flujo de Efectivo se consideran entre los siguientes:

- ?? Indicar la situación de efectivo probable como resultado de las operaciones planificadas.
- ?? Indicar los excesos o déficit de efectivo.
- ?? Indicar la necesidad de préstamos o la disponibilidad de efectivo inactivo para invertir.
- ?? Coordinar el efectivo con: a) el total de capital de trabajo, b) las ventas, c) la inversión y d) las deudas.

?? Establecer una base sólida para el crédito.

?? Establecer una base sólida para el control continuo de la situación de efectivo.

Para mantener en marcha el negocio es indispensable poseer la disponibilidad de efectivo cuando se necesita, de aquí la importancia de la proyección del Flujo de Caja, ya que este representa la liquidez esperada durante un periodo determinado y, por lo tanto, dependiendo de las políticas del mismo, se optimizarán tanto los procesos como las ganancias esperadas.

Este se genera de las actividades que realiza la empresa como las ventas, cobranzas, aumento de capital, entre otros. Y se ve disminuido por pagos de cuentas por pagar, sueldos, impuestos, gastos de capital y financiamiento a largo plazo (intereses, pagos de la deuda), y en general por todos los pagos en efectivo que se realizan para los gastos corriente.

4.4 Rentabilidad Operacional

La rentabilidad de un proyecto se mide principalmente tomando en cuenta los ingresos y los costos estimados. Los ingresos están conformados principalmente por las ventas, aunque existen otros tipos de ingresos como lo es el aporte de los socios, y los egresos están conformados por todos los costos de ejecución del proyecto.

Según Blanco, (2001) para poder determinar si la rentabilidad económico-financiera del proyecto es lo suficientemente atractiva como para ponerlo en marcha, los instrumentos más utilizados son la Tasa Interna de Retorno y el Valor Presente Neto.

El valor presente neto es el resultado de restar la inversión inicial a la suma de los flujos descontados, permitiendo de esta manera determinar la contribución neta del proyecto.

Para llevar a cabo este método, según Weston (1993), se obtiene el valor presente de los flujos netos de efectivo que se esperan de una inversión, descontados al costo de capital, y se resta el costo inicial de desembolso del proyecto. Si el valor presente neto es positivo, el proyecto debe ser aceptado; si es negativo, el proyecto debe rechazarse. En el caso

de que el valor presente descontado sea igual a la inversión, sólo se recuperará el monto de la inversión.

La formula que Weston (1993) aplica del valor presente neto es la siguiente:

$$VPN = \frac{-I + \sum F_n}{(1+r)}$$

La Tasa interna de retorno se refiere a la tasa de descuento que hace cero el valor presente neto. Esta debe ser comparada con la tasa mínima de rendimiento, ya que representa el costo de oportunidad o la mejor alternativa de inversión paralela para los promotores del proyecto.

Según Weston (1993) la tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés que iguala el valor presente de los flujos de efectivo esperado para el futuro, o ingresos, con el costo inicial del desembolso. La ecuación para calcular la tasa interna de retorno presentada por Weston (1993) es la siguiente:

$$\frac{F_1}{(1+R)} + \frac{F_2}{(1+R)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+R)^n} - I = 0$$

El criterio de decisión en cuanto a la TIR viene dado de la siguiente manera: si la TIR es mayor que la tasa mínima de rendimiento, se acepta la inversión, y, si es menor, se rechazará la posible inversión, y en caso de ser iguales será a criterio del inversionista.

5. El Arte Culinario Japonés

La palabra cocina resulta muy pobre para designar la comida japonesa. Suena más adecuado referirse al arte culinario pues la preparación de los platos se une a la decoración, al uso de utensilios adecuados y agregados de flores, de forma tal que la comida se convierte en un verdadero hecho artístico.

5.1 Definición del Sushi

El Sushi es una comida típica del Japón con más de mil años de historia y tradición. Básicamente consiste en pequeñas masas de arroz avinagrado con rebanadas de pescado crudo o mariscos y algunas veces vegetales. El Sushi se prepara instantes antes de servirse, lo que garantiza la frescura y el sabor original de esta delicadez japonesa (García, Eloy, entrevista personal, noviembre 12, 2001).

5.1.1 Historia del Sushi

El budismo Zen, la religión predominante en Japón, concibe la cocina Japonesa como Kaisek, que es la forma de cocina Zen, o como elemento para conseguir la armonía, la naturaleza y la moderación. Los sabores se alaban por su simplicidad, por lo que no se utilizan salsas pesadas ni combinaciones complicadas (gastronoma.com, 2001).

Con el objeto de elaborar platos que armonicen con el entorno, los ingredientes utilizados son locales, y siempre de la máxima frescura. Muchos platos se comen en crudo o ligeramente cocinados con el objeto de mantener y encumbrar toda su frescura.

La historia del Sushi comenzó hace siglos en Japón (también se dice que pudo haber comenzado en los países del suroeste de Asia), como un método para preservar el pescado, en una época en la que no existía la refrigeración. El pescado limpio y crudo se colocaba entre capas de sal y arroz, presionado por piedras muy pesadas y así permanecía por varias semanas, luego las piedras se reemplazaban por capas más livianas y se mantenía así durante meses, hasta que el pescado fermentado se consideraba listo para consumir. Al principio el arroz era desechado, hasta

que alrededor del Siglo XVIII, a un Chef japonés llamado Yohei, se le ocurrió servir el pescado y el arroz juntos, en una forma bastante parecida a lo que se acostumbra hoy en día. El Sushi actualmente se considera una forma de arte, preparado y decorado de formas que exaltan su belleza natural y elegancia. Cada tipo de Sushi encierra una tradición y una historia, representando de manera delicada la cocina exótica del Japón (sushidelivery.com, 2001).

De aquellos tiempos a los de hoy en día, este arte culinario se ha desarrollado enormemente. Hoy en día se utilizan diferentes técnicas de preparación, las cuales facilitan la preparación de los platos, y la presentación y estructura de los platos ha variado dependiendo de los nuevos gustos de los consumidores, sin embargo, la esencia del sushi ha permanecido a lo largo del tiempo.

5.2 Salud y Beneficios del Sushi

La comida japonesa no representa únicamente un simple capricho por una comida exótica y llamativa, además de ser exquisita, la comida japonesa y en especial el sushi representa una fuente alimenticia sana y enriquecida con vitaminas y nutrientes saludables para el ser humano.

El sushi es un alimento lleno de beneficios para la salud. Es rico en el ácido graso llamado omega-3, que ayuda a prevenir las enfermedades del corazón, regula la presión arterial y los triglicéridos, además, dependiendo del tipo de pescado consumido, se puede designar como una comida baja en grasa; las algas marinas son ricas en yodo y el arroz es una excelente fuente de carbohidratos. Una típica ración de sushi (de 7 a 9 piezas) tiene alrededor de 300 calorías, lo que cabe perfectamente en una dieta balanceada y saludable (sushidelivery.com, 2001).

En los años ochenta, cuando despertó la preocupación por la salud y la gente comenzó a tomar conciencia de la importancia de la alimentación, el sushi, una de las comidas más saludables del mundo, comenzó su gran carrera hacia la masificación. Hoy, su demanda en el mundo es enorme. En nuestro país existe cada día una mayor conciencia de sus bondades nutricionales, estéticas, y de su sofisticado sabor (producto-light.com, 2001).

Desde el punto de vista de Evelyn Dunia, médico nutrólogo, la comida japonesa es óptima en cuanto a sus valores nutricionales, porque contiene los tres grupos básicos de alimentos: las proteínas de origen animal, los vegetales (rica fuente de vitaminas y minerales) y los carbohidratos del arroz. Además, los bajos contenidos de grasa que se emplean en la preparación de los alimentos y la poca cocción de los mismos, preserva los atributos de cada

ingrediente. Adicionalmente, señaló Dunia, desde el punto de vista nutricional, se trata de una comida perfectamente balanceada (productolight.com, 2001).

5.3 Características del Sushi

En la comida japonesa no se utilizan casi las especias y se emplean los ingredientes más frescos. El sabor distintivo de la comida japonesa proviene de la utilización de arroz de grano redondo y corto, de un caldo hecho con pescado seco y algas deshidratadas (dashi), del licor de arroz dulce (mirin), de los productos procedentes de la soya, de las semillas de sésamo, del jengibre y de la pasta de rábano picante (wasabi). (García, Eloy, entrevista personal, noviembre 12, 2001)

Los secretos fundamentales de la comida japonesa son la utilización de pescados fresquísimos, su limpieza escrupulosa, la multitud de formas de cortar los ingredientes y la creación de porciones de comida milimétricamente idénticas.

La comida japonesa se acompaña de sake (licor de arroz), de cerveza, de té o de agua, y cada comida en familia tiene su ritual. Es especialmente

curiosa la ceremonia del té o chonoyu, que está sujeta a unas normas muy rígidas y cuya técnica se aprende en escuelas muy especializadas (gastronoma.com, 2001).

Uno de los platos japoneses más conocidos por su sabor y original presentación, es el rollo de arroz, comúnmente llamado *roll*. Este rollo se prepara con base en arroz colocado encima de una alga y es relleno con innumerables combinaciones. Entre sus principales ingredientes encontramos aguacate, queso crema, salmón, cangrejo, atún, langostinos, pescado blanco, entre otros. Estos rollos de arroz son presentados en varias formas, encontramos el rollo Uramaki, el cual es cortado en ocho piezas y sus combinaciones llevan más de dos ingredientes. El rollo Hosomaki, es el rollo de arroz cortado en seis piezas y comúnmente no lleva más de dos ingredientes. Los llamados rollos Futomaki son cortados en ocho piezas al igual que el Hosomaki pero tiene la particularidad de estar envuelto con una alga. Otra presentación de estos rollos de arroz es el Tekamaki el cual se presenta en forma de cono.

También está el sashimi que se le denomina al pescado crudo, fresco, frío, rebanado y elegantemente arreglado. El sashimi puede ser servido con

vegetales crudos, perejil, lechuga y algunas veces con algas marinas o con pepinos (sushidelivery.com, 2001).

Las ensaladas son hechas con base en algas marinas solas o acompaña de pescados variados.

Entre los platos calientes se encuentran, empanaditas rellenas de vegetales, carne, pescado o una combinación de éstas, al igual que platos teriyakis (salsa agridulce) con arroz, vegetales y pescados tempurizados (rebozados y fritos).

Otra característica particular de la comida nipona es el *tempura* el cual consiste en una amplia variedad de frutos de mar y vegetales rebozados en una mezcla de harina, huevos y agua y luego fritos en aceite muy caliente. Este es un plato que debe comerse de inmediato para mantener la frescura de sus ingredientes. (García, Eloy, entrevista personal, noviembre 12, 2001)

Por último encontramos los postres típicos japoneses entre ellos banana y helado tempura, al igual que variedad de postres caseros.

6. Kome Sushi

6.1 Antecedentes

En el año 1995, José Daniel Yerena, actual gerente y propietario de Kome Sushi, obtiene el título de Ingeniero Civil en la Universidad Metropolitana. Se desarrolla exitosamente como profesional en su área, en diferentes países del mundo, durante los últimos 6 años, trabajando en una empresa de gran prestigio como lo es Schlumberger empresa transnacional de origen francés, que presta servicios a petroleras.

En el año 2001 el José Daniel Yerena decide independizarse y dedicarse al comercio específicamente al área de restaurantes. Con la asesoría de su padre José Yerena, quien se ha dedicado a lo largo de su carrera al área comercial, decide constituir la empresa Kome Sushi inclinándose hacia la rama de comida japonesa.

La empresa se constituye con un grupo de gran experiencia en el área, principalmente por su chef Eloy García, uno de los primeros chef que se inicio en este ámbito en Venezuela, hace ya aproximadamente 12 años, aportando para el restaurante toda su experiencia tanto culinaria como del trabajo diario del restaurante. También dentro del grupo se encuentra Cesar Pérez quien tiene más de 10 años trabajando en el área de hotelería y

restaurantes en Venezuela y con experiencia en otros restaurantes de comida japonesa, quien aportó todo lo referente a la operatividad del restaurante.

El restaurante es instalado en La Trinidad, un sitio estratégico ya que no hay restaurantes de sushi en la zona. Con gran éxito abre sus puertas en Octubre del 2001, prestando un servicio de primera calidad y siendo reconocido a pesar de su poco tiempo de apertura como uno de los mejores restaurantes en esta especialidad en la zona de Caracas.

6.2 Características de la Empresa

La empresa es un negocio dedicado exclusivamente al sector de servicios de comida japonesa, con una variedad bastante amplia de 92 platos, creados por el chef Eloy García.

Sus ventas están dirigidas a todas las personas que viven en las zonas adyacentes, las que trabajan en empresas cercanas, y por último aquellas que se encuentran como transeúntes en la zona de La Trinidad, siendo los consumidores más significativos todos aquellos que generalmente salen de su trabajo a la hora del almuerzo y quieren disfrutar de un exquisito y delicado bocado como lo es el sushi.

También pensando en aquellas personas que no disponen de tiempo para salir de sus casas o de sus lugares de trabajo, Kome Sushi cuenta con un servicio *delivery* que alcanza todas las zonas cercanas.

6.3 Visión, Misión, y Objetivos

La empresa Kome Sushi no posee una visión y una misión claramente definida, sin embargo sus accionistas al momento de crear la empresa tenían claro su deseo de convertirse en el mejor restaurante de comida japonesa de Caracas, marcando la pauta por su innovación y calidad en la comida japonesa y por brindar un excelente servicio.

Adicionalmente se proponen una meta a futuro de expandirse a nivel nacional, “logrando el reconocimiento de los consumidores de comida japonesa como uno de los mejores, si no la mejor cadena de restaurantes de cocina nipona en el país” (Yerena, José Daniel, entrevista personal, diciembre 5, 2.001) de esta manera consideran que lograrán mantener el negocio a largo plazo y responder a sus accionistas con un crecimiento atractivo de su inversión.

Para poder alcanzar la meta propuesta es necesario plantearse objetivos a corto, mediano y largo plazo. Los principales objetivos que tiene Kome Sushi son crear y desarrollar una clientela leal, tratando de aumentar

cada vez el mercado potencial, y a su vez mantener y mejorar el servicio que se presta hoy en día para el cliente.

6.4 Estructura Organizacional de la Empresa

Kome Sushi tiene una estructura organizacional de tipo funcional, debido a que todas sus actividades se agrupan de acuerdo a las funciones de la empresa. Las funciones empresariales básicas de Kome Sushi son: Administración y Operaciones.

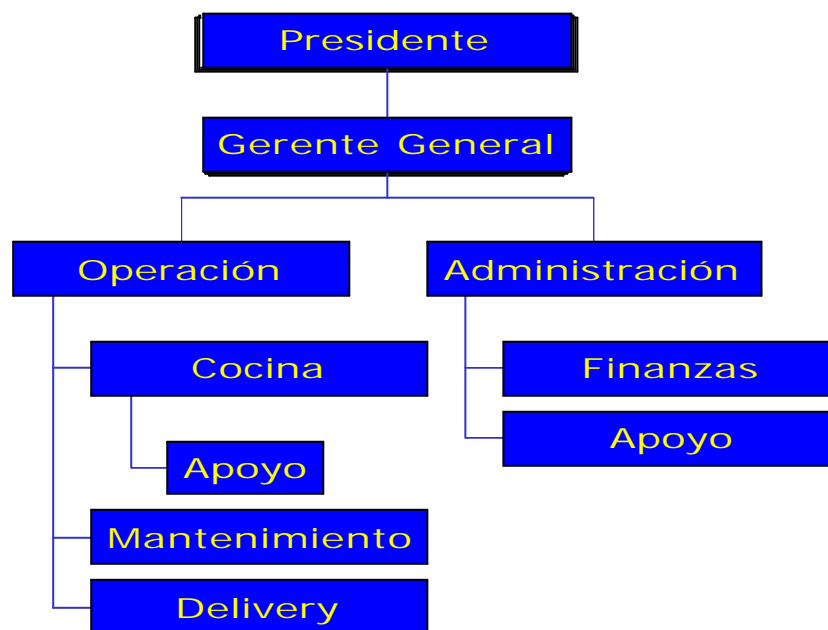


Figura 2. Estructura Organizacional Kome Sushi
(Fuente: Kome Sushi)

El departamento de Administración está subdividido en dos áreas: el área de finanzas, la cual se encarga del manejo de la contabilidad y tesorería, por lo tanto asigna y elabora presupuestos para los proyectos futuros y también se encarga de la administración de personal, nómina y asignación de remuneraciones y beneficios. En segundo lugar se encuentra el área de apoyo que tiene como función principal el manejo y control de inventario.

El departamento de Operaciones se encarga de tres áreas primordiales para la empresa que implican el funcionamiento diario del restaurante, su organización, control de material y requerimientos y servicio a domicilio. El área del cocina se encarga directamente de elaborar el producto para la venta, ésta cuenta con un área de apoyo que la conforman los mesoneros, que dan el servicio al cliente. Luego la parte de mantenimiento, como su mismo nombre lo indica, se encarga del mantenimiento del restaurante. En ultimo lugar se encuentra el delivery, que es básicamente el servicio a domicilio.

Ambos departamentos reportan al Gerente General los procesos que se llevan a cabo en la empresa. Este a su vez tiene la función de coordinar y mantener una armonía entre los departamentos. Seguidamente de los análisis realizados por el Gerente General se toman las decisiones conjuntamente con el Presidente, quien posee la última palabra.

III. MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo de investigación

La presente investigación busca diseñar un plan de negocio como respuesta a una situación de oportunidad de negocio. Basándose en el tipo de conocimiento que se logrará al finalizar la investigación, se considera de tipo proyectivo. Hurtado(2.000) considera una investigación como proyectiva aquella que "...intenta proponer soluciones a una situación determinada. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio mas no necesariamente ejecutar la propuesta...Todas las investigaciones que conllevan el diseño o creación de algo también entran en esta categoría." (p. 90-91).

2. Diseño de la investigación

El Diseño de la investigación según la fuente es mixta (Hurtado, 2.000), ya que la información obtenida será documental y con apoyo de campo. Para lograr los objetivos de investigación la información necesaria será mayormente de tipo secundaria, recurriendo a textos, estudios, estadísticas e investigaciones que sustenten lo teoría relacionada al plan de negocio y la aplicación del mismo a la situación en estudio . Esta información

a la vez será complementada por un diseño de campo en donde se aplicará la técnica de entrevistas no estructuradas a especialistas en el área de planificación, mercadeo e investigación, gerentes de la empresa Kome Sushi, competidores del sector de comida japonesa del área de Caracas y Valencia y personas claves de la industria de restaurantes.

3. Eventos de Estudio

Descripción del negocio:

La descripción del negocio comprende el análisis de los competidores, análisis de la empresa y análisis del producto o servicio el cual incluye la segmentación del mercado potencial, todo estos anteriormente descritos en la sección 2 del capítulo del marco teórico.

Dentro de dicho evento de estudio se destacan factores de análisis como:

?? Mercado meta: “ Conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes al que la compañía decide servir” (Kotler y Armstrong, 1998,p.219)

?? Competidores: “En términos mas amplios, la empresa puede definir a la competencia como todas las empresas que fabrican el mismo producto o clase de productos.” (Kotler y Armstrong, 1998,p.691)

?? Servicios/Producto: “ Producto es todo aquello que se ofrece a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo; incluye objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.” (Kotler y Armstrong, 1998,p.326)

Por encima de cualquier otro factor, los nuevos productos o servicios determinan qué es o será una empresa.

?? Nivel socioeconómico: Este contempla características de los posibles consumidores como: educación, ingreso y clase social.

Plan Operativo:

El plan operativo describe todas las actividades que son necesarias para el funcionamiento diario de la empresa, así como también establece quiénes serán los responsables de llevar a cabo cada una de estas actividades.

Plan Financiero:

En esta área se elaborará una estimación de la rentabilidad del negocio a corto plazo a partir de la inversión inicial y de los costos de puesta en marcha y recurrentes del negocio. Los indicadores utilizados para dicha estimación serán la tasa interna de retorno (TIR) y valor presente neto (VPN) definidos en el capítulo II de la presente investigación.

4. Unidad de Estudio

La presente investigación consta de tres unidades de estudio pertinentes para el desarrollo de los distintos eventos antes descritos.

La primera unidad de estudio de la presente investigación es la empresa Kome Sushi. Siendo esta una empresa racional que opera en la industria de restaurantes, dedicada a la prestación de servicios culinarios de estilo japonés. La naturaleza y la estructura del negocio son las que determinan el grado de profundidad y complejidad del análisis necesario para realizar el diseño de Plan de Negocio (Borello, 2000).

La segunda unidad de estudio que se presenta es la competencia directa del restaurante Kome Sushi. Se entiende por competencia directa aquella que ofrece productos que satisfacen necesidades idénticas o muy

similares y se dirigen al mismo mercado de referencia que Kome Sushi.(Borello, 2000)

Por ultimo se considera unidad de estudio a la población de la ciudad de Valencia, Edo. Carabobo, la cual servirá de base para determinar la segmentación socioeconómica del mercado en la ciudad de Valencia .

5. Población

Dentro del plan de negocio, el área de descripción del negocio comprende un análisis de la empresa, de la competencia y del mercado. De este modo la población y muestra de la presente investigación será: La empresa Kome Sushi y todas sus áreas de negocio

Los competidores directos primarios del restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia. Según Borello “ un restaurante tiene como competidores directos los demás restaurantes de una ciudad; sin embargo, a menudo competidores primarios son aquellos restaurantes que, por ejemplo, se localizan en el mismo barrio o sector.” (p.16-17.) En este caso la muestra será igual a la población ya que de acuerdo a la definición antes mencionada existen sólo 3 competidores directos primarios los cuales fueron tomados en

cuenta en su totalidad: Yamato Sushi Bar, Kokai Sushi Bar y Tepanyaki Express.

Por último, la población y muestra referencial de la ciudad de Valencia, siendo ésta aquella que se consideró en los estudios socioeconómicos consultados ya existentes como lo son: Informes de la población realizados por el INE, empresa estadística y de investigación de mercados DATOS, Datanálisis, estudios estadísticos desarrollados por Veneconomía.

6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos:

En la presente investigación se utilizaron tres técnicas de recolección de datos considerados pertinentes de acuerdo al tipo de información requerida para el desarrollo de cada uno de los objetivos planteados. A continuación se describen:

Recopilación Documental: La mayoría de los datos secundarios obtenidos en la presente investigación fueron recolectados de fuentes bibliográficas, estudios ya existentes y búsquedas en Internet para abordar temas referentes al plan de negocios y cada una de sus fases, sector de

servicios, características de la población e información sobre los competidores.

~~///~~ Entrevistas: Igualmente se recurrió a entrevistas no estructuradas a expertos. Las entrevistas no estructuradas, de acuerdo a Sabino, son aquellas que no se realizan basadas en un patrón estandarizado formalmente. De esta manera se llevaron a cabo entrevistas siguiendo pautas que determinaron los puntos de interés que actuaron como guía en el desarrollo de la misma.

Las entrevistas sirvieron de apoyo y complementaron la información obtenida de datos secundarios. Las entrevistas fueron realizadas a empresarios comerciales y Gerentes de trademarketing con amplios conocimientos del sector comercial del área de Valencia, Gerentes de los restaurantes competidores y expertos en el mercado de comida japonesa en Venezuela. De esta manera se obtuvo información del desarrollo comercial y principales centros de concentración del consumidor en Valencia, información sobre el funcionamiento de los competidores, características relevantes del mercado e información referente al plan operativo.

Debido a que las entrevistas fueron realizadas a expertos en distintas áreas se utilizaron como instrumentos de recolección de datos diferentes guías de pautas dependiendo de la información que se perseguía obtener en cada una de ellas. En las entrevistas realizadas a :

- ?? Expertos en el mercado de comida japonesa: Evolución de la comida japonesa en Venezuela, perspectivas de crecimiento del mercado, cuáles consideran los principales competidores y por qué. Para el área operativa se indagó respecto a equipamientos requeridos, materiales, capacidad instalada y otros.

- ?? Gerentes de ventas y empresarios en el área de Valencia: sector de la ciudad con mayor tráfico de consumidores target, características del mercado de Valencia.

- ?? Gerentes de restaurantes de la competencia: proveedores con los que trabajan, requerimientos para obtener franquicias, información sobre sus franquicias, a qué tipo de consumidor se dirigen, presencia a nivel nacional, inversión aproximada, promoción y publicidad que utilizan.

A continuación se detalla la lista de las personas entrevistadas:

Expertos en el sector y mercado de comida japonesa

- ✂✂ Eloy García, Accionista y Chef del Restaurante Kome Sushi.
- ✂✂ José Daniel Yerena, Presidente empresa Kome Sushi.
- ✂✂ William del Nogal, Gerente General Yamato Sushi Bar.
- ✂✂ Nino Orofino, Oceanía.
- ✂✂ Jhony Moe, Restaurante Tepanyaki.
- ✂✂ Francisco Brasqui, Alimentos Finos, C.A
- ✂✂ Cesar Pérez, Gerente del Restaurante Kome Sushi Caracas.
- ✂✂ Alberto Leggio, Gerente de Sushi Group.
- ✂✂ Arquimides Béliz, Director de la revista Franquicia.

Gerentes de Ventas y empresarios en el área de Valencia

- ✂✂ Carla Reverón, Jefa de Administración Grupo Sambil Valencia.
- ✂✂ Alejandro Negron, Analista Financiero ARMCO Venezolana Valencia.
- ✂✂ Rene Quero, Gerente Regional Ventas Distribuidora Licoven.
- ✂✂ Eduardo Tarajano, Gerente Nacional Trademarketing GuinnessUDV

Otros

- ✂✂ Carlos Jiménez, Socio Director Datanalysis.
- ✂✂ Yael Rothenberg, Analista de Informatica Datanalysis.
- ✂✂ Mariela Domínguez, Gerente de Investigación GuinnessUDV.

- ✂ Daniel Rojas, Analista Financiero Senior GuinnessUDV.
- ✂ Johana Rodríguez, Analista Medios, Cigarrera Bigott.
- ✂ Ma. Gabriela Ripepi, Gerente de Grupo de Mercadeo GuinnessUDV
- ✂ Gustavo López, Gerente de Nuevos Negocios GuinnessUDV

Observación: En tercer lugar se realizó la observación directa por parte de los autores del presente estudio. Esta técnica se utilizó principalmente para determinar características relevantes para el análisis de los competidores. Siendo la información que estos proporcionan limitada, escapándose ciertos aspectos importantes a la hora de una entrevista. El instrumento utilizado para esta técnica fue una guía de observación, la cual contemplaba cada uno de los aspectos que serían tomados en cuenta para el análisis de los competidores, los cuales fueron:

- ?? Producto
- ?? Banda de Precios y variedad
- ?? Promociones, menú especial
- ?? Local: Ubicación, capacidad y acondicionamiento
- ?? Servicios: Atención al cliente, servicios complementarios que ofrecen
- ?? Tipo de consumidor que lo frecuenta

7. Reseña de Procedimientos

La primera parte del plan de negocio, contempló una descripción del negocio donde se incluyó la misión, visión, objetivos y estrategias del restaurante Kome Sushi. Esta descripción se hizo en línea con la información revelada por la gerencia general de Kome Sushi, obtenida por medio de entrevistas realizadas en varias ocasiones a sus gerentes. También en la descripción del negocio se llevó a cabo un análisis del mercado que se fundamentó en estudios estadísticos realizados por empresas especialistas en investigación durante el segundo semestre del año 2001, como lo son Datos, Datanálisis y el Instituto Nacional de Estadística (INE). Estos estudios proporcionaron información valiosa para la estimación de variables del mercado meta del restaurante Kome Sushi de la ciudad de Valencia, como su tamaño, segmentación geográfica, niveles socioeconómicos y otros. La mayoría de estas estadísticas fueron obtenidas por medio de fuentes confiables de Internet, sin embargo, para lograr mayor precisión en la descripción fue necesario buscar opiniones de expertos de investigación de mercados, y personas relacionadas con el mercado de comida japonesa y restaurantes en general en la ciudad de Valencia, quienes aportaron información determinante para el logro de una mayor aproximación a la realidad de la descripción del mercado en dicha ciudad.

Seguidamente, en esta primera parte, se realizó un análisis del sector que comprendió, por un lado, un análisis de los principales competidores y, por otro lado, un análisis de las cadenas de distribución. Para dicho análisis se utilizaron guías de observación con la finalidad de estandarizar la información obtenida en visitas a locales de los principales competidores como Yamato Sushi Bar, Tepanyaki Express y Kokai Sushi Bar en la ciudad de Valencia. Se debe destacar que los locales fueron seleccionados por el nivel de competitividad que los mismos representan para Kome sushi en Valencia el cual se estableció con base en tres variables: ubicación, participación de mercado y tipo de clientes al que se dirigen. Además, se establecieron entrevistas espontáneas con los gerentes y clientes de dichos restaurantes que permitieron ampliar un poco más aspectos relevantes percibidos por la observación.

El proceso de investigación para el análisis del sector también se apoyó en la empresa, y por medio de su chef principal, otorgó información importante sobre sus competidores gracias a su experiencia en este sector; y mediante páginas web oficiales de la competencia, artículos de interés en referencia al sector de comida japonesa a nivel nacional y una entrevista realizada al director de la revista de la Asociación de Franquicias Venezolanas .

Una vez completada la descripción del negocio, se realizó el plan operativo para el restaurante Kome Sushi en Valencia. En este se describió cómo se llevaría a cabo la producción del restaurante, las características de los recursos humanos, características del espacio físico requerido y el plan de mercadeo.

La descripción de la producción se realizó mediante la observación de las actividades del día a día del restaurante Kome Sushi en Caracas y las relaciones y manejo de los proveedores para el abastecimiento de insumos necesarios para la misma. Para esta descripción al igual que para la determinación de los equipos y maquinaria necesaria se entrevistó a los chefs del local para obtener un mayor entendimiento del funcionamiento productivo del restaurante. Las características específicas del equipo y maquinaria, tales como medidas, precio, modalidades de pago y distribución se definieron gracias a la información suministrada por empleados de las empresas Alimentos Oceanía, la Distribuidora de Alimentos Finos C. A. y Transmarina, que constituyen los principales proveedores para este negocio.

En las características de los recursos humanos se incluyó la estructura de la organización, organigrama del restaurante Kome sushi para la ciudad de Valencia con sus respectivas descripciones de cargo y la política salarial a ser aplicada para sus empleados. Para la elaboración de esta

sección se realizó una investigación informal con gerentes y encargados de distintos restaurantes de la ciudad de Valencia para indagar sobre la tendencia del mercado en referencia a las políticas de compensación al igual que se tomaron en cuenta parámetros establecidos por la gerencia general de Kome Sushi.

En la determinación de los requerimientos del espacio físico intervino el aporte del Gerente del restaurante Kome Sushi en la ciudad de Caracas, y consideraciones específicas en torno a este tema de la Gerencia General. Adicionalmente se realizaron visitas a la ciudad de Valencia con la finalidad de detectar aquellos sitios comerciales y zonas más visitadas por el mercado meta de Kome sushi en esa ciudad lo cual se rectificó con entrevistas realizadas a expertos en el área de ventas y ejecutivos del grupo Sambil quienes poseen conocimientos sobre el mercado de Valencia y de sus locales comerciales.

Luego se procedió a desarrollar un plan de mercadeo que definiera actividades estratégicas para el posicionamiento del restaurante, el plan fue realizado de acuerdo a los lineamientos de la empresa y considerando aquellas estrategias que mejor se adecuaran a las características y necesidades del restaurante Kome sushi en la ciudad de Valencia. Para el desarrollo del plan del mercadeo se recurrió a la asesoría de especialistas en

el área de mercadeo y medios, quienes enriquecieron las estrategias aportando recomendaciones de aquellas que consideraban más impactantes en el consumidor venezolano de acuerdo a su experiencia laboral.

Finalmente se realizó un análisis económico financiero que consistió en la elaboración de proyecciones del flujo de caja, balance de ganancias y pérdidas, estimación del costo de puesta en marcha, y el cálculo del valor de la inversión en el tiempo para Kome Sushi en la ciudad de Valencia. Para elaborar dicho análisis se buscaron datos que pudiesen definir una base sobre la cual construir las estimaciones. Dichos datos se obtuvieron por medio del comportamiento de las ventas y costos de Kome sushi en la ciudad de Caracas, aspectos propios del mercado de comida japonesa en Valencia y en Caracas, además de utilizar análisis estadísticos realizados por empresas como Veneconomía y Datos con proyecciones de diversas variables de interés.

La información fue recaudada en gran parte a través de la empresa Kome Sushi cuyos gerentes proporcionaron toda la información histórica de su inversión y costos operativos, sin embargo, aunque en menor grado, también se obtuvo información por medio de artículos que analizaran el mercado de Valencia y de la gobernación en esa ciudad. Es necesario resaltar que debido a la dificultad de recolección de la información se

elaboraron ciertas premisas para las estimaciones de acuerdo a consultas a expertos en el área de planificación y análisis financiero y a consideraciones y pautas de la gerencia de Kome Sushi, todo esto en busca de lograr una estimación lo más cercana a la realidad.

En todo momento durante el proceso de desarrollo de resultados y elaboración de los análisis se recurrió a la búsqueda de información bibliográfica de mercadotecnia, plan de negocios, economía y finanzas.

8. Confiabilidad y validez:

Los instrumentos de recolección de datos utilizados en las entrevistas realizadas a especialistas y en la observación para el análisis de los competidores fueron validados y contruidos conforme a expertos metodológicos y personas conocedoras del tema de investigación.

En el desarrollo del plan de mercadeo para el restaurante Kome Sushi, de la ciudad de Valencia, se consultó a expertos en el área, quienes dieron recomendaciones consideradas pertinentes para el caso en estudio. Dichas recomendaciones fueron utilizadas como base para la elaboración del plan de mercadeo propuesto en esta investigación.

Para el desarrollo del plan económico financiero se definieron supuestos que permitiesen elaborar las estimaciones pertinentes, dichos supuestos se realizaron sobre la base de datos secundarios de fuentes documentales oficiales de empresas especialistas y apoyadas en consultas a expertos en el área de análisis financiero.

9. Limitaciones Específicas

Actualmente el país atraviesa por una gran incertidumbre debido a la inestabilidad política y crisis económica a la que se enfrenta. En los últimos tres meses esta situación se ha acentuado, distorsionando muchas de las proyecciones y estadísticas sociales, económicas y políticas realizadas por empresas especialistas como Datanálisis, Datos y Veneconomía. Todos los sectores de la economía se han visto afectados por dicha volatilidad, incluyendo aquel en el que participa la empresa Kome Sushi. En este caso específicamente el deterioro del nivel de vida de los venezolanos y las medidas económicas que puedan adoptarse, no sólo han constituido barreras en el estudio, sino que también afectan directamente a la empresa creándole incertidumbre a la hora de elaborar proyecciones y futuros planes de acción. Por otro lado, la poca transparencia del mercado y del sector ha dificultado la elaboración del análisis del mercado y de la competencia, debido a la inexactitud y poca actualización de la información del mercado,

población y la confidencialidad de los competidores que sesga la información revelada por los mismos.

**PLAN DE NEGOCIOS
DEL RESTAURANTE KOME SUSHI EN LA CIUDAD DE VALENCIA
OCTUBRE 2002**



Av. La Trinidad c/calle San Mateo. Urb. Sorocaima.
La Trinidad

Resumen Ejecutivo

Kome Sushi es una empresa dedicada a la preparación de comida japonesa, estilo comida rápida, y presta servicio de *delivery*, *catering* o bandejas y eventos especiales. Sus fundadores decidieron innovar en el extraordinario mundo del arte culinario japonés creando en la ciudad de Caracas en el año 2001 la empresa Kome Sushi.

Actualmente opera con un restaurante en el área metropolitana de Caracas el cual se dedica a satisfacer los paladares de los comensales de comida japonesa, ofreciéndoles una rica variedad de platos nipones. Kome Sushi goza de una clientela leal, habiendo logrado captar a los consumidores adyacentes a la zona de La Trinidad ofreciendo un servicio personalizado y que responde a las distintas necesidades que el consumidor pueda tener del mismo.

Descripción del Negocio

El desarrollo del gusto por la comida japonesa entre los venezolanos es una realidad, la aceptación de este tipo de comida se ha repuntado en los últimos tres años y ha dejado de ser un plato elitescos para pasar a ser una buena opción para cualquier tipo de ocasión. La empresa Kome Sushi, pretende aprovechar su experiencia y la creciente tendencia del mercado de

la comida japonesa, para expandirse y abrir sus puertas en la ciudad de Valencia y eventualmente en otras ciudades del país.

El inicio de operaciones de la empresa Kome Sushi en la ciudad de Valencia esta planificado para el mes de Octubre de 2002. El restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia presentará los mismos productos que se ofrecen actualmente en Kome Sushi de la ciudad de Caracas y brindará a sus clientes la oportunidad de contar con un servicio de primera calidad que no solo podrá ser disfrutado en las instalaciones del restaurante sino que también les ofrecerá servicios *delivery*, contará también con servicio *take out* y con un servicio especial para fiestas y reuniones.

Análisis del producto/mercado

El Producto y Servicio

Kome Sushi ofrecerá al consumidor la posibilidad de disfrutar de una comida que no todos saben preparar como lo es la comida japonesa, además de comodidad, distracción y compartir con amigos y familia en un ambiente acogedor y al estilo japonés para escapar de la rutina disfrutando. Una de las características básicas de Kome Sushi es que no es un restaurante al que el consumidor recurra solo en una ocasión especial, este se encuentra a su alcance para distintas ocasiones de consumo del cual

puede disfrutar frecuentemente, sus precios son accesibles y su ambiente es casual.

Adicionalmente de los 92 platos que incluye su menú el restaurante ofrecerá “*rolls* a la medida” que permiten al consumidor solicitar al chef que le prepara la combinación que desee para su rollo.

El restaurante Kome Sushi busca responder a las necesidades que puede tener el consumidor dependiendo de la ocasión por medio de los distintos servicios que ofrece: *Kome Xpress* que es el servicio a domicilio a las zonas adyacentes al establecimiento y *Kome In Home* que ofrecerá servicios de *Catering* y eventos especiales. El *take out* también estará disponible para aquellos consumidores que así lo requieran.

Análisis del mercado y segmentación de la Demanda

La ciudad de Valencia es considerada económica y demográficamente la tercera ciudad mas importante del país, siendo la primera Caracas y la segunda la ciudad de Maracaibo. Su población tiene una distribución entre los niveles socioeconómicos en donde el la clase D y E lo conforman 1.127.387, las clases A B y C se encuentran 281.847 personas. Con respecto a las características socioeconómicas de la población, la mejora en la calidad de vida de los valencianos se ha visto evidenciada en los últimos

años y el estándar está igual o mejor que el del Caraqueño. La población es joven en su mayoría, siendo el 76.78% menor a los 39 años de edad y la tercera edad, de 64 en adelante, representa solo el 3.74%. La mayoría son jóvenes profesionales y estudiantes, con actitudes y estilos de vida influenciados en gran parte por las tendencias capitalinas del país, esto gracias a la cercanía a la ciudad de Caracas, lo que le da dinamismo y estilos similares.

El consumidor objetivo se definió de la siguiente manera: en el aspecto demográfico son Jóvenes y adultos, mayores de 18 años de edad. En lo socioeconómico, el restaurante Kome Sushi esta dirigido a los niveles socio económicos A, B, y C. Profesionales y estudiantes universitarios. El total del tamaño del mercado meta que se ha definido a nivel demográfico y socioeconómico lo componen 128.522 habitantes de la ciudad de Valencia.

Análisis del Sector

Actualmente podemos encontrar en la ciudad de Valencia ocho restaurantes japoneses, de los cuales fueron analizados los principales competidores directos, que son Yamato Sushi Bar, Tepanyaki Express y Kokai Sushi Bar.

El sector de comida japonesa en la ciudad de Valencia se encuentra en la fase de desarrollo. Este es un mercado creciente lo que ha permitido que el número de consumidores sea cada vez mayor, unido al crecimiento demográfico/territorial de la ciudad, crea espacios de indudables oportunidades de negocios en áreas existentes

Al igual que el sector de comida japonesa se torna aún más competitivo, Kome Sushi está en capacidad de crecer y obtener una participación en el mercado deseada, lograr la aceptación del público y contrarrestar la competencia, debido a las ventajas competitivas que tiene en cuanto a calidad de servicio y productos así como también su capacidad de innovación.

El Plan Operativo

La operación del restaurante Kome Sushi es manejada a través dos áreas principales. El área administrativa y el área administrativa, cada uno de ellos interactúan entre sí, para realizar sus actividades necesarias que hagan posible la operación eficiente de la empresa. El restaurante Kome Sushi operará en el Centro Comercial Mediterranean Plaza uno de los principales en la ciudad de Valencia.

El plan operativo incluye el plan de mercadeo que fue diseñado para posicionar a Kome Sushi como el restaurante japonés líder en Valencia. Para lo que se propusieron estrategias específicas de mercadeo combinando eficientemente los instrumentos del mercadeo: producto, precio, plaza y promoción con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos. Con respecto a la publicidad y promoción se recomendó una combinación entre los medios de comunicación más efectivos (radio, prensa, volantes y vallas).

Estructura de Kome Sushi en Valencia

La estructura del restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia, está basada en la flexibilidad y simplicidad que ofrece este tipo de negocio, y que por lo tanto permite la interacción e integración necesaria que garantiza el trabajo continuo, directo y efectivo de cada una de la áreas.

El restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia tendrá una estructura organizacional del tipo funcional, debido a que toda sus actividades se agruparán de acuerdo a las funciones de la empresa. Las funciones empresariales básicas de Kome Sushi son: Operaciones y Administración.

Plan Económico Financiero

En esta sección del plan de negocios se analizaron los resultados obtenidos de las herramientas que se aplicaron para determinar la inversión necesaria para el proyecto y el futuro rendimiento que este pueda generar. Las herramientas utilizadas para dicho análisis son: estimación del costo de puesta en marcha, proyecciones a 5 años del flujo de caja del negocio, balance de ganancias y pérdidas y los indicadores de rentabilidad de la inversión los cuales son la TIR y el valor presente neto.

La inversión en el negocio es considerada rentable con un VPN positivo de 166.681 miles de Bs. y con una tasa interna de retorno del 45% mayor a la tasa de costo de capital utilizada.

IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

1. Descripción del Negocio

1.1 Análisis de la empresa

Kome Sushi es una empresa dedicada a la preparación de comida japonesa, estilo comida rápida, y presta servicio de *delivery*, *catering* o bandejas y eventos especiales. Sus fundadores decidieron innovar en el extraordinario mundo del arte culinario japonés creando en la ciudad de Caracas en el año 2001 la empresa Kome Sushi.

Según César Pérez experto por más de 10 años en el área de restaurantes y hotelería en Venezuela y actual integrante de Kome Sushi, el auge y éxito que tiene el arte culinario japonés en el mercado venezolano lo motivaron aún más a incursionar en él. Unido con la experiencia del chef uno de los principales chef de comida japonesa en Venezuela, le ha permitido a Kome Sushi, a pesar de tener poco tiempo en el mercado, poseer gran reconocimiento y muy buena posición en su ramo.

El equipo que integra Kome Sushi está formado por profesionales tanto en el área de comida japonesa como en el comercio, quienes han aportado al máximo toda su experiencia abriéndoles el camino en este ámbito con mucho éxito. Esto les ha permitido innovar tanto en su producto

y en su servicio, garantizando en todo momento la frescura y la calidad, detalle muy importante y esencial en la preparación del sushi y la comida japonesa en general.

Por esta razón la empresa Kome Sushi, que opera actualmente en Caracas, pretende aprovechar su experiencia y la creciente tendencia del mercado de la comida japonesa, para expandirse y abrir sus puertas en la ciudad de Valencia.

La empresa Kome Sushi en miras de una futura expansión a nivel nacional, busca operar inicialmente en la ciudad de Valencia y eventualmente en otras ciudades del país.

El restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia presentará los mismos productos que se ofrecen actualmente en Kome Sushi de la ciudad de Caracas. El menú de Kome Sushi presenta una amplia gama de platos que pasan de ser tradicionales a formar parte de un menú innovador que conserva la esencia principal y la tradición del arte culinario japonés.

El inicio de operaciones de la empresa en la ciudad de Valencia está planificado para el mes de octubre de 2002. El restaurante Kome Sushi esa ciudad le brindará a sus clientes la oportunidad de contar con un servicio de primera calidad que no sólo podrá ser disfrutado en las instalaciones del

restaurante sino que también les ofrecerá servicios *delivery* para que lo puedan disfrutar en su casa, contará también con servicio para llevar, conocido por su nombre en inglés *take out* y con un servicio especial para fiestas y reuniones.

Para ello contarán con un personal altamente calificado, que se encargará de controlar tanto la parte operativa como el área administrativa a fin de mantener los estándares de calidad actual del restaurante Kome Sushi en la ciudad de Caracas.

A continuación se definen la visión y la misión del restaurante Kome Sushi, de acuerdo con las expectativas de los accionistas de la empresa:

Visión:

“Ser el restaurante de comida japonesa preferido por los comensales venezolanos”

Misión:

Satisfacer y deleitar al cliente con un excelente servicio y un producto de óptima calidad y fresca, marcando la pauta por nuestra innovación y creatividad en la cocina nipona, gracias a la experiencia del excelente

recurso humano con el que contamos, para mantenernos en el tiempo como un restaurante confiable y constante en el mercado, maximizando la rentabilidad y el valor en mano de los accionistas.

Objetivos:

- ✍ Crear una clientela fiel al restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia durante el primer año de operaciones.
- ✍ Dominar el mercado de comida japonesa y servicio de restaurante en la ciudad de Valencia.
- ✍ Generar una rentabilidad atractiva para el inversionista.

Estrategias

- ✍ Crear y desarrollar categorías específicas de servicio (restaurante, *delivery, take out, catering*) según las necesidades de los clientes.
- ✍ Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que presten servicio *delivery*.

-
- ✍ Lograr una ubicación adecuada del restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia, que permita su fácil acceso, ambiente agradable y facilidad de estacionamiento.

 - ✍ Ofrecer la mejor calidad y frescura en los productos del restaurante.

 - ✍ Conducir una variedad de estrategias de mercadeo para promover el conocimiento del restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia y sus servicios.

 - ✍ Reclutar personal que se adecuó a las exigencias del restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia, que permita la exitosa operatividad de la empresa, tanto interna como externamente.

 - ✍ Crear estrategias que permitan el manejo eficiente de los recursos financieros y operativos del restaurante.

 - ✍ Crear estrategias de diferenciación a nivel de:
 - Producto: Creatividad en la elaboración de sus productos enriqueciendo su menú y adaptándolo a los gustos del consumidor.

- Atención al cliente: La atención al cliente debe ser clave, personalizada y a la medida de las necesidades del consumidor

- Ambiente: el ambiente que ofrezca el restaurante debe ser acogedor, procurará una lealtad de la clientela convirtiéndose en un punto de encuentro con familiares y amistades.

1.2 Análisis del Producto/Mercado

1.2.1 El Producto

En esta sección del plan de negocio se propone como objetivo primordial el análisis de los productos del restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia, en relación con el mercado específico al cual se refiere (Borello, 2000).

El siguiente análisis de producto se realiza basado en la teoría de Kotler quien considera que los productos deben proyectarse y analizarse con base en tres niveles: producto básico, producto real y producto aumentado. De esta manera se logrará un análisis integral que abarque tanto las funciones que el restaurante ofrece en para el consumidor de Valencia como las características del producto principal que ofrece permitiendo incorporar el análisis de los servicios complementarios que Kome Sushi prestará a sus

clientes valencianos. Será entonces un análisis que describa el producto desde un punto de vista cualitativo y físico.

El producto básico del restaurante Kome Sushi basándose en el beneficio central que ofrece al consumidor respondiendo a lo que este busca. Kome Sushi ofrece al consumidor la posibilidad de disfrutar de una comida que no todos saben preparar como lo es la comida japonesa, además de comodidad, distracción y compartir con amigos y familia en un ambiente acogedor y al estilo japonés para escapar de la rutina

Una de las características básicas de Kome Sushi es que no es un restaurante al que el consumidor recurra sólo en una ocasión especial, es un restaurante que se encuentra a su alcance para distintas ocasiones de consumo del cual pueda disfrutar frecuentemente. Kome Sushi responde a necesidades variadas que pueda motivar al consumidor a visitarlo desde el deseo de comer una comida exótica de alta calidad, satisfacer el instinto alimenticio hasta el deseo de consentirse. Entre las características del restaurante Kome Sushi que permite que todo lo que anteriormente se expone juega papel fundamental lo accesible que son sus precios y el ambiente casual que hace que el consumidor target pueda visitarlo con frecuencia logrando que se convierta a un cliente asiduo del local.

El producto real de Kome Sushi será la descripción de los distintos platos que ofrece a los consumidores de Valencia considerando las distintas características.

Kome Sushi ofrecerá un menú rico en variedad e innovación, adaptado a los gustos del consumidor incluyendo los principales ingredientes y platos que éste prefiere. Sus platos en base en los típicos ingredientes de la comida japonesa con combinaciones cuya base es arroz, algas, pescados y mariscos realizados por sus chef maestros lograrán deleitar el paladar valenciano.

Su menú ofrece sabores salados y agridulces, platos calientes, los típicos platos de *sashimi*, *nigiri* o *sushi*, *Uramakis*, *hosomakis*, *temakis*, *futomaki*, ensaladas y postres. (Ver anexo 2).

Adicionalmente, el restaurante ofrecerá “*rolls* a la medida” que permiten al consumidor solicitar al chef que le prepara la combinación que desee para su rollo. De esta manera se le demostrará al consumidor que su satisfacción es lo primordial y estaremos respondiendo directamente a sus gustos.

Un aspecto importante que caracteriza a este arte culinario es la presentación de sus platos. El restaurante Kome Sushi deleitará a sus

comensales a primera vista con productos muy bien presentados, que hace resaltar la pulcritud y delicadeza de cómo son elaborados. Sus presentaciones jugarán con las combinaciones del colorido natural de sus distintos ingredientes. Esto es de suma importancia ya que será la primera impresión de calidad que perciba el consumidor.

El sector de alimentos es sumamente delicado para los consumidores por lo que son muy exigentes a la hora de elegir. Por esto la calidad juega un papel muy importante para un restaurante y en la toma de decisión del consumidor. Una reputación de seriedad y calidad en este mercado es difícil de adquirir y muy fácil de perder; de este modo Kome Sushi prestará especial atención a la calidad que ofrezca; entre los factores determinantes en el grado de calidad del producto de Kome Sushi serán: los chefs, los ingredientes y el servicio.

El restaurante Kome Sushi en Caracas cuenta con la experiencia de su reconocido chef y socio Eloy García, quien será respaldo y encargado de asegurar el alto nivel profesional de los chefs del restaurante en Valencia. La creatividad que éstos tengan a la hora de innovar en el menú y la profesionalidad del modo de preparar los platos será crítica en la calidad de los mismos.

Los ingredientes se deben caracterizar por su frescura, buen estado y tratados a la hora de prepararlos con suma delicadeza y precaución.

El servicio es primordial en un restaurante, la atención del cliente se considera uno de los principales factores que influyen sobre la lealtad del comensal. El consumidor de Kome Sushi sentirá que es el centro de atracción del restaurante, queriendo decir con esto que el personal que labora en el restaurante considera que su satisfacción es lo más importante. En todo momento el personal estará preocupado por hacer sentir bien atendido al consumidor, pendientes de lo que se le pueda ofrecer y desear en el momento oportuno, en un ambiente donde reine el respeto y la pulcritud.

Conscientes de las distintas necesidades que puede tener el consumidor dependiendo de la ocasión, Kome Sushi busca responder a estas por medio de los distintos servicios que ofrece: *Kome Xpress* y *Kome In Home*.

Kome Xpress como forma de distribución de sus productos prestará servicio a domicilio a las zonas adyacentes al establecimiento en respuesta al deseo o necesidad que puedan tener sus clientes de disfrutar fuera del restaurante. Se garantizará un despacho en la puerta de su casa u oficina en

un máximo de 30 minutos mostrando eficiencia y rapidez en responder a las necesidades del cliente.

El take out también estará disponible para aquellos consumidores que así lo requieran, esto también será de respuesta rápida al cliente y buscará aligerar el servicio a domicilio que ofrece, permitiendo a la vez a aquellas personas que residen en zonas fuera del área de cobertura del Delivery disfrutar de igual forma del producto.

Kome In Home ofrecerá servicios de Catering y eventos especiales que con previo solicitud del cliente le permitirá contar con los chefs de Kome Sushi para prepararle lo mejor de la gastronomía japonesa delante de sus invitados, asegurándoles la calidad del servicio y los productos que ofrece Kome Sushi en su local.

1.2.2 Análisis del mercado y segmentación de la demanda

Valencia es una ciudad del norte de Venezuela, capital del estado Carabobo. Se halla en las tierras altas del centro del país (a 479 m de altitud), cerca del lago de igual nombre, a orillas del río Cabriales. La ciudad y su área metropolitana tienen una extensión de 1.666 km² y cuenta actualmente con una población de 1.409.233 habitantes.

Demográfica y económicamente esta ciudad es considerada la tercera ciudad más importante del país, siendo la primera Caracas y la segunda la ciudad de Maracaibo. Su ubicación estratégica en el centro del país y cercana a Puerto Cabello, puerto natural, uno de los más importantes de América Latina, la ha permitido ser uno de los centros industriales y comerciales de mayor importancia para las áreas de desarrollo metalmeccánico, agropecuario y de procesamiento de alimentos a nivel nacional.

Desde hace algunos años se evidenció un proceso de migración significativo hacia dicha ciudad convirtiéndola en una de las ciudades con mayor potencial de desarrollo y rápido crecimiento del país. Esto, unido a su ubicación a sólo 150 kilómetros al oeste de Caracas, capital del país, hace que algunos consideren que se podría llegar a convertir en el desahogo y descongestionamiento de la ciudad capital.

En un informe de Datanálisis (Abril, 2002) (Ver anexo3) en el cual se analizan los niveles socioeconómicos de la población Venezolana, de las clases AB lo conforman el 3% de la población, mientras que un 17% de ésta se encuentra en la clase C. (Véase la Figura 3.)

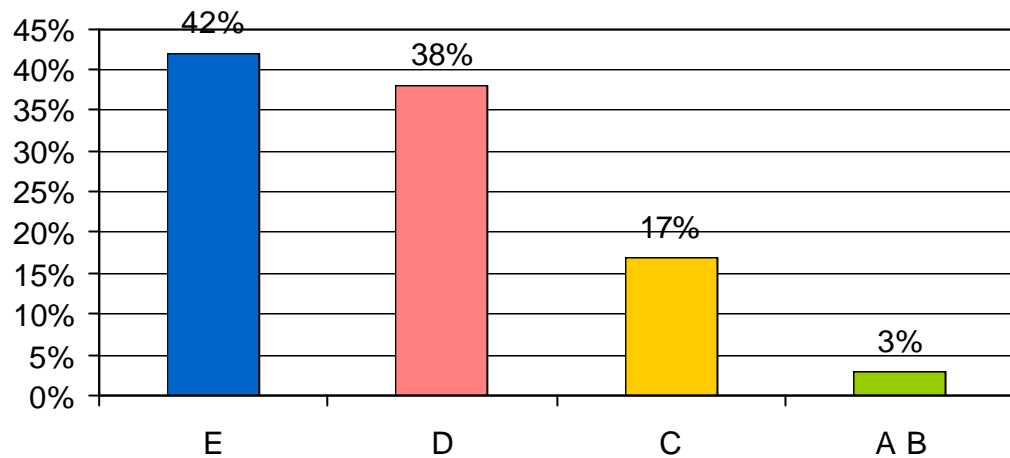


Figura3. Distribución porcentual de las clases socioeconómicas

Fuente: elaboración propia

Al traspolar esta tendencia a la población de Valencia estaríamos hablando de una distribución entre los niveles socioeconómicos en donde el la clase D y E lo conforman 1.127.387 habitantes, mientras que en las clases AB y C se encuentran 281.847 personas.

Con respecto a las características socioeconómicas de la población, Salomón Cohen, reconocido empresario, comentaba las mejoras en la calidad de vida de los valencianos: "El estándar está igual o mejor que el del caraqueño". (Producto, 2002).

La población de Valencia es joven en su mayoría, siendo el 76.78% menor a los 39 años de edad y la tercera edad, entre 64 y más, representa

solo el 3.74% (Véase Figura 4.) . La mayoría son jóvenes profesionales y estudiantes, con actitudes y estilos de vida influenciados en gran parte por las tendencias capitalinas del país, gracias su cercanía a la ciudad de Caracas, lo que le da dinamismo y estilos similares.

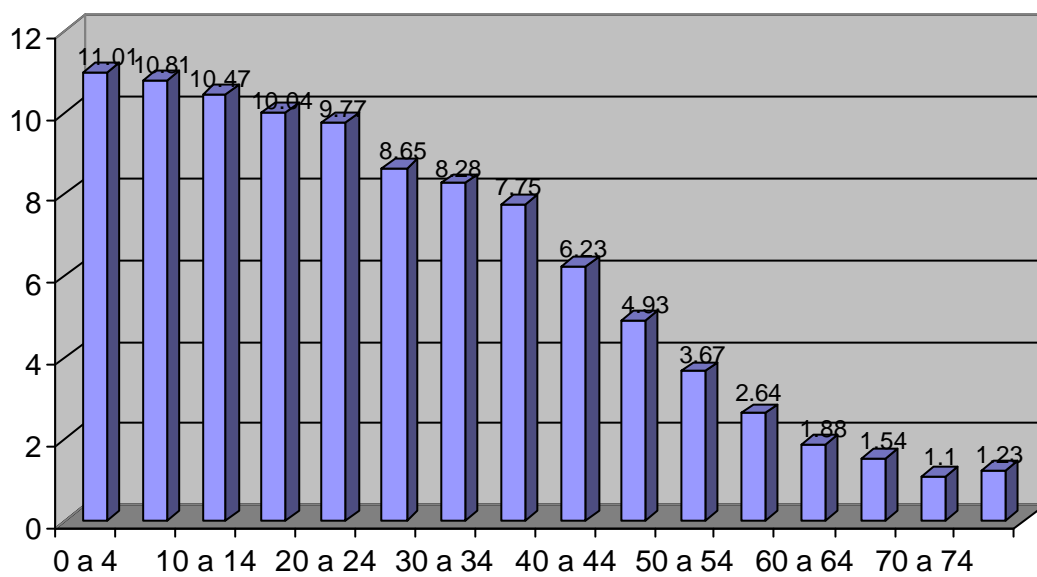


Figura 4. Distribución por edad de la población de Valencia

Fuente: Oficina central de estadística e información.

Según Alejandro Negrón, joven empresario de la ciudad de Valencia, los valencianos se caracterizan por ser personas amables, que gozan un buen nivel de calidad de vida, servicios públicos, salud, seguridad y con oportunidades de crecimiento. Entre sus entretenimientos se encuentra salir a centros comerciales, cafés, restaurantes, parques y otros sitios que permiten disfrutar y socializar.

Una vez realizado este estudio, se puede definir el consumidor objetivo de la siguiente manera:

- Demográfico: Jóvenes y adultos, mayores de 18 años de edad.
- Socioeconómico: Niveles socio económicos A, B, y C . Profesionales y estudiantes universitarios.
- Psicográfico: Personas que les guste probar cosas nuevas, exóticas, para quienes las modas y tendencias de las grandes ciudades sean motivantes e influyan de alguna forma su estilo de vida, para aquellos que dan valor especial a compartir con la familia y las amistades. Para aquellos inclusive que deseen mostrar que mantienen un estatus de vida más o menos alto.
- Geográfico: Habitantes de la ciudad de Valencia
- Tamaño: El total del tamaño del mercado meta que se ha definido a nivel demográfico y socioeconómico lo componen 128.522 habitantes de la ciudad de Valencia. La demanda total de comida japonesa en la ciudad de Valencia se puede estimar en 14.444 personas mensuales y se espera lograr un 7% de participación de mercado para finales del primer año lo que se traduce en una clientela promedio de 1011 personas mensuales.

Se debe resaltar que este cálculo será válido sólo mientras se cumpla el supuesto de que la proporción entre total clientes de comida japonesa y población total que se presenta en la ciudad de Caracas, es transferible y se adapta al comportamiento de la demanda en la ciudad de Valencia. Este supuesto se consideró para fines académicos ya que no se encuentran hasta los momentos cifras reales de dicha demanda.

1.3 Análisis del Sector

“El sector está constituido por el grupo de empresas que desarrollan la misma actividad económica en cierto ámbito geográfico más o menos amplio”. (Borello, 2000 p. 11).

Hasta hace unos años atrás la palabra sushi no era muy común entre los venezolanos a la hora de decidir dónde comer, pero poco a poco el sushi y la comida japonesa en general han crecido en popularidad y hoy en día se encuentran entre las principales opciones del consumidor. Actualmente podemos encontrar treinta y cuatro restaurantes de comida japonesa en la ciudad de Caracas (Cámara Venezolana de Franquicias, 2002), tendencia que ha llegado hasta varias ciudades del país, entre ellas la de nuestro objeto de estudio: la ciudad de Valencia donde actualmente hay ocho restaurantes japoneses (Cámara Venezolana de Franquicias, 2002), de los cuales serán

analizados los principales competidores directos en esta sección del plan de negocios.

El sector de comida japonesa en la ciudad de Valencia se encuentra en la fase de desarrollo, Borello explica que al igual que los productos, también los sectores pasan por fase de nacimiento, crecimiento, madurez y declive (12-14).

El sector de comida japonesa en la ciudad de Valencia es un mercado creciente lo que ha permitido que el número de consumidores sea cada vez mayor, unido al crecimiento demográfico/ territorial de la ciudad, que crea espacios de indudables oportunidades de negocios en áreas existentes (Véase Figura 5). En esta etapa la inversión publicitaria debe ser mayor. Según la clasificación que hace Borello (2000) nos encontramos en un mercado relativamente nuevo en la ciudad de Valencia, ya que el mercado de comida japonesa es reciente en comparación con la ciudad de Caracas, pero es un producto existente ya que actualmente podemos encontrar ocho restaurantes de este tipo de comida.

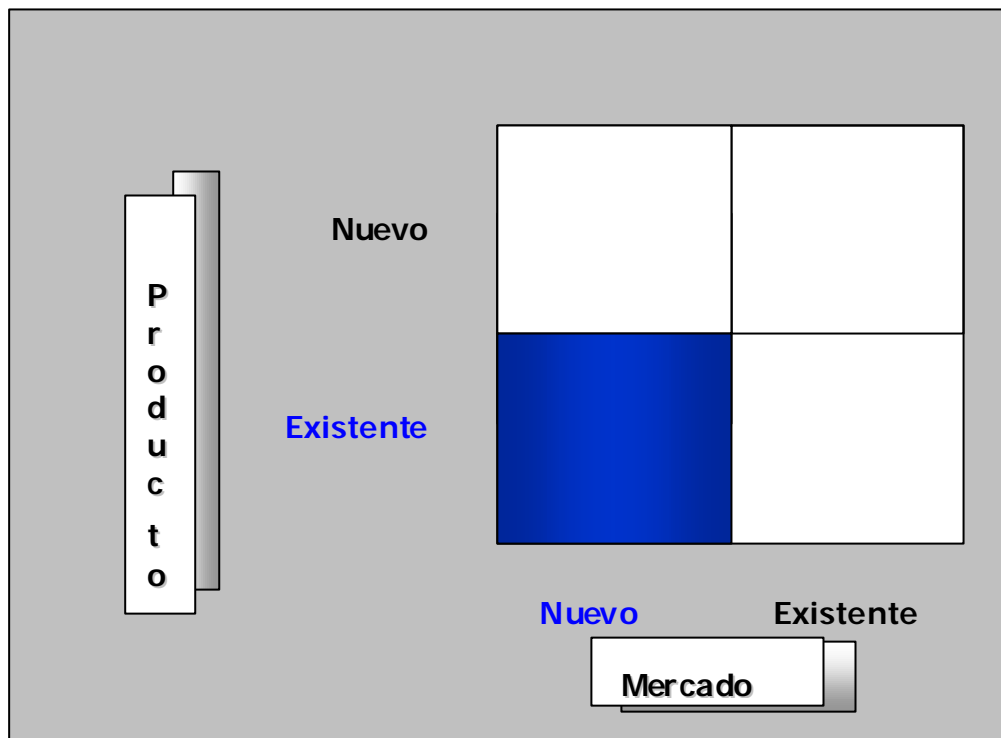


Figura 5. Etapa del ciclo de vida del sector en Valencia
Fuente: elaboración propia

Actualmente en Valencia hay ocho empresas en este sector, lo que representa un porcentaje del cinco por ciento en comparación al universo total de restaurantes que hay en la ciudad de Valencia, el cual es de ciento cincuenta restaurantes, dichas cifras son estudios aproximados de la Asociación Venezolana de Franquicias. (Ver Figura 6)

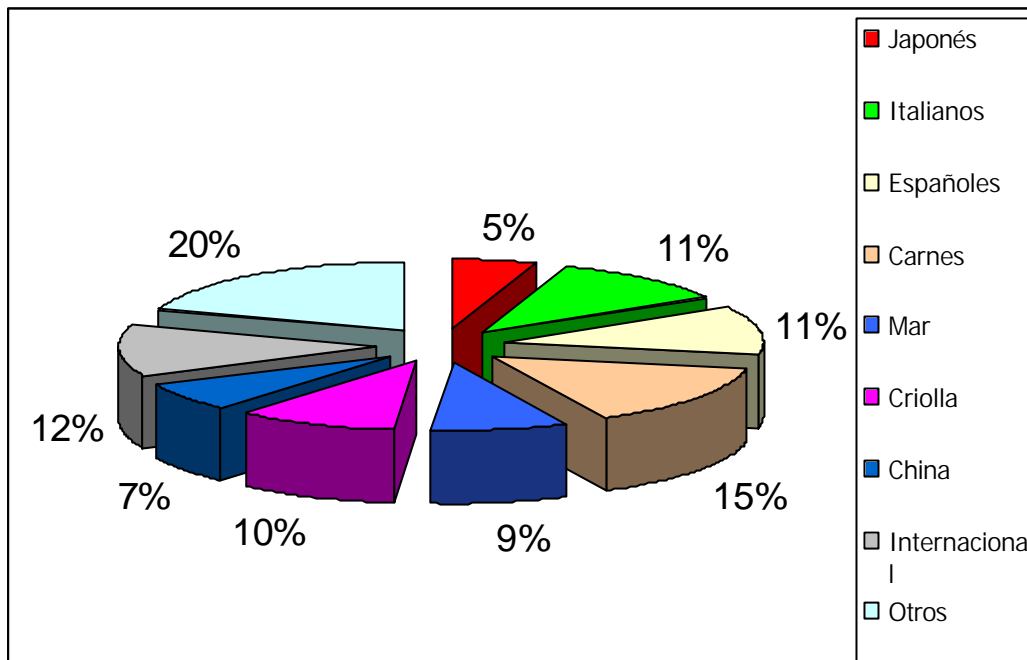


Figura 6. Participación de tipos de restaurante en Valencia
 Fuente: Asociación Venezolana de Franquicias (2001).

Los restaurantes con mayor participación en el mercado de comida japonesa en Valencia son Yamato Sushi Bar, Tepanyaki Express y Kokai Sushi Bar, por lo que estos restaurantes van a ser tomados en cuenta para el análisis de competidores.

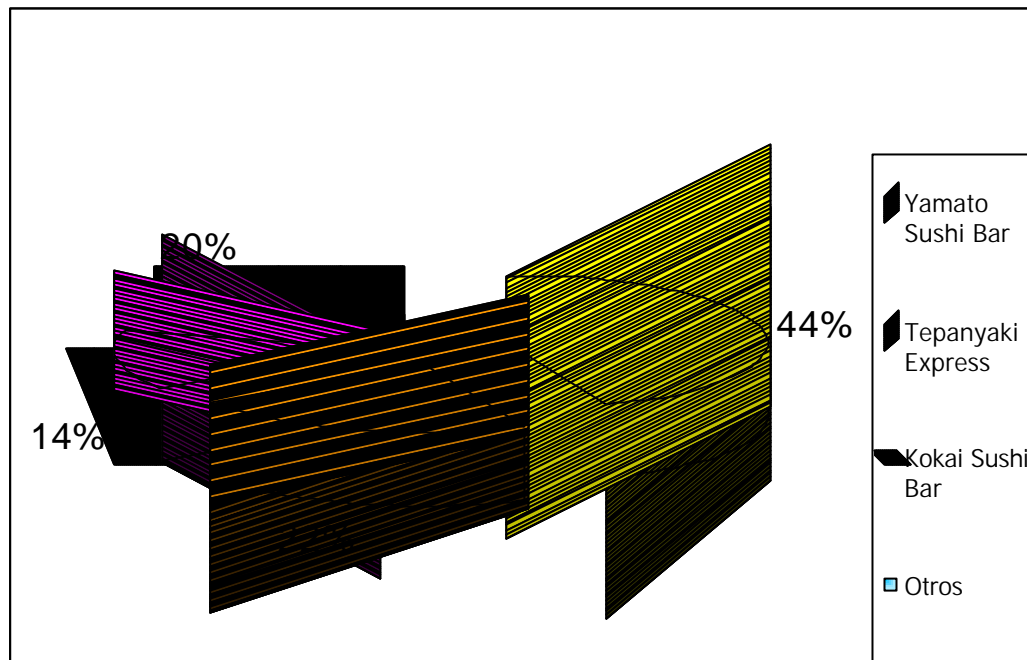


Figura 7. Participación de mercado de los restaurantes de comida japonesa en Valencia.

Fuente: Asociación Venezolana de Franquicias (2001).

A continuación, se presentan los principales competidores que van a ser analizados en esta sección:

Yamato Sushi Bar

Este restaurante tiene apenas un año en el mercado valenciano, pero a pesar de esto es una fuerte firma debido a su experiencia en el mercado de Caracas donde se constituyó en el año 1997 y cuenta con siete establecimientos (Dinero, 2001, noviembre).



Está ubicado en el Centro Sambil Valencia, sitio altamente estratégico debido al gran movimiento comercial que hay en la zona. Sus precios son similares a los del Restaurante Kome Sushi por lo que están dirigidos a al mismo tipo de clientes y éste cuenta con la mayor participación en el mercado de comida japonesa.

Yamato Sushi Bar cuenta con servicio de *delivery*, *In home* y servicio en el local. El menú de Yamato Sushi Bar cuenta con una variedad de 75 platos, donde incluyen distintos tipos de rollos, platos calientes, ensaladas y postres.

~~///~~ Restaurante Yamato

El restaurante Yamato Sushi Bar está ubicado en el Sambil de Valencia, cuentan con un local de 100 m² con una capacidad aproximada de cien personas. Este tiene una decoración que hace referencia a su lema, tiene una mesa principal con unos barquitos que dan vuelta alrededor de ella y exhiben los platos.

Yamato Delivey

Yamato delivery abarca todas las zonas adyacentes del sector Naguanagua, de la ciudad de Valencia. Cuenta con su propia flota de motorizados y garantizan el pedido en 45 minutos al cliente, la carta del *delivery* ofrece todos los platos del restaurante.

Yamato In House

Es un servicio práctico donde llevan a los maestros susheros, con todo su equipo de trabajo, al lugar de preferencia del cliente, donde podrán disfrutar de todos los platos del menú. Por lo general este servicio debe ser solicitado con 2 semanas de anticipación.

Yamato Sushi Bar cuenta con una campaña publicitaria bastante intensa, en la que incluyen pautas en radio con personajes famosos en el público venezolano, como Luis Chataing; cuentan con varias vallas publicitarias en la ciudad de Valencia y volantes promocionales incluidos mensualmente en el periódico El Universal los días domingo.

Es importante destacar que Yamato Sushi Bar cuenta con una alianza estratégica en cuanto a los proveedores, ya que el principal proveedor de

restaurantes de Comida japonesa, Alimentos Oceanía C.A, es una sociedad que cuenta con varios empresarios entre los que se encuentran los dueños de Yamato Sushi Bar, lo que se convierte en una ventaja competitiva.

Tepanyaki Express

Este restaurante cumple casi 2 años en el mercado valenciano, cuenta con un local ubicado en el centro comercial Metrópolis, uno de los Centros Comerciales más importantes en la ciudad de Valencia, el local mide aproximadamente 80 mts², con una capacidad de 70 personas. El local se divide en una barra, un sushi bar y un comedor. El menú de este restaurante cuenta con 66 platos los cuales incluyen una selección variada de rollos, platos calientes y ensaladas.

Tepanyaki Express es el segundo restaurante con mayor participación en el mercado de comida japonesa en la ciudad de Valencia. Sus precios son similares a los de Kome Sushi, por lo que también están dirigidos al mismo tipo de clientes de Kome Sushi. Actualmente ofrecen una promoción en la cual incluyen los rollos mas económicos de la carta acompañados de una bebida, por un precio bastante accesible, la cual está disponible únicamente en el restaurante.



Sin embargo la gerencia de Teppanyaki Express no posee experiencia previa en el área de comida japonesa, fue asesorada por agentes externos que actualmente no integran su equipo de trabajo por lo cual carecen de liderazgo y una visión que les permita evolucionar rápidamente. Así se explica que siendo uno de los restaurantes pioneros de comida japonesa en Valencia sea superada en participación por la competencia.

Este restaurante presta servicio de *delivery* y servicio en casa. El servicio *delivery* de este restaurante es un poco limitado, ya que llegan sólo a unas pocas urbanizaciones cercanas al centro comercial, garantizan la entrega del *delivery* en un tiempo aproximado de cuarenta y cinco minutos a una hora.

El servicio en casa se hace mediante una reservación previa de 2 semanas, y es diferente a otros restaurantes ya que los platos se llevan listos, no los prepara en el momento el chef.

El principal proveedor del restaurante Teppanyaki Express es Alimentos Finos, C.A, el cual les suministra todos los alimentos relacionados

con la preparación del sushi, es importante resaltar que este proveedor se encuentra a sólo diez minutos del Centro Comercial Metrópolis donde se encuentra ubicado este restaurante.

Kokai Sushi Bar

Kokai Sushi Bar tiene 2 años en el mercado valenciano y es el tercer restaurante en cuanto a participación del mercado en Valencia. Está ubicado en la urbanización El Parral, zona relativamente comercial donde se encuentran algunos centros comerciales como El Piazza.

El restaurante Kokai a diferencia de los otros dos antes mencionados, no se encuentra en un Centro Comercial, pero se encuentra cercano a uno, El Piazza, el restaurante cuenta con unas instalaciones de aproximadamente 60 mts² con una capacidad de unas 50 personas. El local tiene una decoración relacionada al tema japonés, al parecer de algunos de los consumidores poco llamativa.

Kokai cuenta con un menú un poco más limitado donde tienen aproximadamente 50 platos en total, incluyen rollos, platos calientes, algunas ensaladas y su menú no incluye postres. Los precios del restaurante Kokai son en promedio más económicos, aproximadamente en un 10% menos, que

los del restaurante Kome Sushi Bar, y este aspecto se ve reflejado en la calidad del producto que es inferior a los de la competencia.

Este restaurante ofrece únicamente servicio de *delivery* y *take out*. El servicio de *delivery* abarca la zona de El Parral únicamente, tienen una flota de 2 motorizados y garantizan la entrega en 45 minutos. En el servicio de *take out* el cliente llama al restaurante para hacer su pedido y luego de 30 minutos aproximadamente lo recoge directamente en el local.

Kokai Sushi Bar no posee un proveedor específico, trabaja con los dos principales proveedores, Alimentos Oceanía y Alimentos Finos, C.A.

Proveedores

A continuación se presenta un análisis de los dos principales proveedores de restaurantes de comida japonesa en la ciudad de Valencia. Es importante destacar que estos dos proveedores también se encuentran en la ciudad de Caracas y la empresa Kome Sushi es cliente de Alimentos Oceanía.

~~///~~ Alimentos Oceanía: Principal proveedor de restaurantes de comida japonesa a nivel nacional, tiene presencia en 4 ciudades, entre estas Caracas, donde se encuentra su sede principal y en Valencia, Puerto la Cruz

y Barquisimeto. Alimentos Oceanía importa sus productos a través de los puertos de La Guaira y Puerto Cabello. Es importante resaltar que su sede en Valencia es independiente de la sede principal ya que ésta recibe directamente los alimentos de Puerto Cabello.

Alimentos Oceanía ofrece los mejores productos japoneses del mercado y al mejor precio. Los ingredientes que se utilizan para la preparación de la comida japonesa en su mayoría son importados, ingredientes como algas secas, huevas de salmón y cangrejo, arroz japonés, entre otros no son muy comunes en la preparación de otros tipos de comida, por lo que Alimentos Oceanía se ha especializado en esta rama, garantizando los mejores productos y de la mejor calidad, además, estos productos son difíciles de encontrar en el mercado venezolano.

La distribución de los alimentos es estratégica, ubicados en el centro de la ciudad de Valencia, cuentan con un almacén adicional desde donde se cual distribuye a los restaurantes más cercanos. Este proveedor debido a esta facilidad sólo exige un día de anticipación para hacer los pedidos.

Alimentos Oceanía cuenta con las siguientes facilidades de pago, para los productos importados:

- Pago de Contado: Ofrecen un 18% de descuento sobre el total de la factura.
- Pago a 8 días: Si la factura se cancela durante los primeros ocho días de su emisión, Alimentos Oceanía ofrece un 14% de descuento.
- Pago a 15 días: Si la factura se cancela entre los 9 y 15 días a partir de su emisión, Alimentos Oceanía ofrece un 10% de descuento.
- A partir de 15 días: Alimentos Oceanía no ofrece ningún tipo de descuento.
- Productos Nacionales: Los productos nacionales gozarán de un máximo de 10% de descuento, sin importar su forma de pago.

En caso de atraso en el pago de una factura, cobrarán el 1% mensual de intereses de mora, el cliente es bloqueado en el sistema de la empresa Alimentos Oceanía, es decir, que no prestan más sus servicios, a partir de los 21 días de emitida la factura y hasta que se cancele.

~~///~~ Alimentos Finos, C.A: Es el segundo proveedor más importante a nivel nacional, su sede principal se encuentra ubicada en Caracas, y posee otra sede en Valencia. Esta se encuentra ubicada en la Urbanización El viñedo, zona cercana a algunos de los principales Centros Comerciales en la ciudad de Valencia.

Alimentos Finos, C.A ofrece una gran variedad de productos japoneses, lo que representa una ventaja competitiva. En cuanto a precio, no es tan económico como Alimentos Oceanía, ya que son en promedio un poco más caro que su principal competidor.

La distribución la hacen desde su almacén en la urbanización El Viñado, y los pedidos deben hacerse con tres días de anticipación.

Alimentos Finos, C.A cuenta con la siguientes facilidades de pago:

- Pago de Contado: Ofrecen un 12.5% de Descuento sobre el Total de la Factura.
- Pago a 8 días: Si la factura se cancela durante los primeros ocho días de su emisión, Alimentos Finos, C.A ofrece un 8% de descuento.
- A partir de 8 días: Alimentos Finos, C.A no ofrece ningún tipo de descuento.

En caso de atraso en el pago de una factura, cobrarán 3% mensual de intereses de mora. Los clientes morosos tienen un plazo máximo de 30 días para cancelar sus facturas vencidas, de no hacerlo no podrán obtener más créditos en la empresa hasta cancelar su deuda.

En conclusión, mientras el mercado se torne altamente competitivo, Kome Sushi está en capacidad de crecer y obtener un buen posicionamiento en el mercado y lograr la aceptación del público, debido a las ventajas competitivas que tiene con respecto a la competencia a pesar de que la operatividad es similar a la de los otros restaurantes. La gerencia de la empresa posee gran experiencia y conocimientos en materia de comida japonesa.

Los precios del restaurante Kome Sushi son similares a los de la competencia, siendo estos accesibles y atractivos para el consumidor que a su vez ve recompensado su desembolso económico con un excelente servicio y sobre todo calidad del producto, que es sin duda es el factor primordial del éxito de este tipo de comida. Otra ventaja competitiva del restaurante es que le ofrece a sus clientes la posibilidad de armar sus rollos de acuerdo a sus gustos, mostrando una clara orientación al cliente, dando prioridad a la satisfacción del mismo con una atención personalizada.

También posee servicio delivery y take out con una flota de motorizados y repartidores que garantizan la entrega rápida y eficaz del producto a todas las áreas adyacentes al lugar. El local posee las mismas características del restaurante de Caracas es muy agradable y tranquilo conservando su estilo y ambiente japonés.

2. El Plan Operativo

El plan operativo del restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia determinará el funcionamiento de la empresa, a partir del cual se asignarán cargos y responsabilidades a cada una de las áreas del restaurante, así como también establecerá el local comercial adecuado según los requerimientos del restaurante y el equipo necesario para poner en funcionamiento el restaurante.

El plan operativo también contempla identificar los requerimientos legales según la regulación de la Alcaldía de Valencia que pueden afectar la operatividad del restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia.

2.1 Local Comercial

El Local comercial será de 70 a 75 metros cuadrados aproximadamente y consta de:

- ~~///~~ Un área de 30 metros para la cocina.
- ~~///~~ Dos baños (Caballeros y Damas)
- ~~///~~ Un área de caja y despacho.
- ~~///~~ El restante para las mesas.

En Valencia se han efectuado en los últimos años una cantidad de proyectos inmobiliarios en el área de locales comerciales, como el Sambil Valencia y Metrópolis, al igual que estupendos edificios en las urbanizaciones Los Mangos y El Bosque (Jubes, Vicente, eluniversal.com, 2001).

La ubicación del local será en el Centro Comercial Mediterranean Plaza, ubicado entre los principales centros comerciales de la ciudad. Recientes investigaciones hechas en Valencia revelan que la actividad comercial más importante en la ciudad se lleva a cabo en los centros comerciales. Los visitantes de los centros comerciales encuentran toda una gama de servicios de calidad en un mismo lugar, con cines de alta tecnología, tiendas de marcas, servicios en general y lo más importante, complementando su oferta comercial con una gran cantidad de propuestas de entretenimiento y diversión.

2.2 La Producción

La producción del restaurante Kome Sushi está ubicada en el área de cocina, la cual se encontrará al lado derecho del local, y se separa del resto por un bar, esto se debe a que la comida japonesa no necesita mayor espacio para su preparación. La cocina puede ser vista por el cliente lo cual

permite mayor seguridad en cuanto a la higiene del restaurante, además de garantizar la calidad del producto y ser un atractivo para la clientela ver su elaboración.

El área de cocina se va a dividir en tres partes: una destinada a la preparación de la comida que no necesita cocción como rollos, sushi entre otros. Una segunda área para comida caliente donde se encontrarán los equipos necesarios tales como freidora, hornillas y microondas. Y una última área para limpieza, donde se encontrará el fregadero y los utensilios necesarios para tal fin. En todo caso la disposición de los equipos y demás elementos se describe en función de la secuencia del proceso de elaboración según la gerencia de Kome Sushi, para hacer funcionales y eficientes el ambiente y los procesos de trabajo. (Ver Anexo 1)

Por razones de espacio, el almacenamiento de las materias primas se hará parcialmente en una pequeña bodega en la parte posterior del local.

El suministro corriente de materias primas frescas estará a cargo de las empresas distribuidoras (las cuales están ubicadas en la ciudad de Valencia). Los pedidos pueden hacerse con un día de anticipación sin ningún tipo de recargo, esta flexibilidad permitirá el depósito mínimo de materia prima, con un reflejo positivo en la parte financiera, debido a la baja influencia de costos en inventario (las condiciones de pago de las empresas

distribuidoras por ser algunas de ellas las mismas con que trabaja el restaurante Kome Sushi en Caracas, son de entrega mediante pago a crédito).

2.3 Equipo

El equipo necesario para el restaurante Kome Sushi en Valencia se describe a continuación:

Tabla 1.
Características de maquinaria y equipos.

Descripción	Medidas (base*ancho*altura)	Cantidad
Equipos Principales		
Refrigerador - 1 Puerta	0.95*72*90	1
Refrigerador Vegetales - 2 Puerta	122*72*90	2
Congelador Pescado - 2 Puerta	122*72*90	2
Refrigerador Sushi	210*30*30	2
Cocina - 4 Ornillas Gas	60*56*23	1
Freidora - 2 cestas Gas	55*75*95	2
Fregadero Acero Inox.	70*73*81	2
Olla Arrocera - 100 porciones	-	1
Fabricador de Hielo	60*56*23	1
Batidora	-	1
Campana / Ducteria	-	1
Equipos administrativos		
Impresora Epson TM-U375	-	2
CPU, Monitor	-	2
Gavetas de dinero DYNAPOS	50*12*45	1
Equipos Varios:		
Extractor de Aire		1
Maquina Café		1
Vajilla		2
Cubierteria		1
Olla 30 Lts		1
Olla 10 Lts		2
Olla 2.5 Lts		1
Bandejas de aluminio (Pescados)		2
Tabla de Cortar		2
Total Equipos y maquinaria		34

Fuente: Elaboración propia

2.4 Plan de Mercadeo

El plan de mercadeo propuesto a continuación fue realizado en línea a las estrategias y objetivos de la empresa Kome Sushi al igual que de acuerdo a asesorías recibidas por parte de expertos en el área de mercadeo.

El plan de mercadeo determinara los lineamientos a seguir por el restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia para lograr una efectiva penetración en este nuevo mercado que buscan conquistar. Las estrategias y acciones estarán focalizadas hacia el consumidor meta buscando alcanzar una gran aceptación del negocio por parte los clientes y posicionarse como un restaurante rico en variedad, de alta calidad y con excelente servicio.

El éxito de la participación de mercado y el posicionamiento de Kome Sushi en la ciudad de Valencia serán fundamentadas en su experiencia, innovación en sus productos y servicios, atención al cliente, calidad de sus ingredientes y empleados, el cuidado de su imagen y pasión por la satisfacción del consumidor.

2.4.1 Objetivos

1. Convertir a Kome Sushi en una marca fuerte, reconocida como la mejor cadena de restaurantes de comida japonesa en el país.

2. Posicionar Kome Sushi como el restaurante de comida japonesa preferido por el mercado meta en la ciudad de Valencia.
3. Lograr la aceptación de los clientes a corto plazo (3 meses)
4. Establecer un precio que permita asegurar una ventaja competitiva para Kome Sushi y que sea atractivo para el consumidor sin desprestigiar el producto.
5. Crear en el consumidor una imagen de Kome Sushi como un restaurante de alta calidad, innovación, originalidad y excelente servicio.

2.4.2 Estrategias

Las estrategias del plan de mercadeo son alineadas a los objetivos del plan de mercadeo y a las estrategias y objetivos de la empresa, basadas en las cuatro palancas del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción.

Producto

- Los productos deberán mantener un alto nivel de calidad constantemente. La calidad de sus productos será garantizada por la responsabilidad con que son preparados, manteniendo ingredientes frescos en su elaboración y cuidando su forma de presentación de manera de crear un agradable impacto visual.
- El menú debe ser rico en variedad. Debe haber una continua innovación en la preparación de los productos que se adapten a los gustos del cliente ofreciéndole más opciones para su satisfacción.
- El servicio al consumidor deberá asegurar una excelente atención al cliente que responda en forma rápida y oportuna a sus necesidades. Del mismo modo deberá llevar un seguimiento de nuevas áreas de oportunidad que puedan surgir en el mercado para el desarrollo e implementación de servicios adicionales que ofrezcan beneficios atractivos para el consumidor meta, que generen ventas y mantengan el negocio en continuo crecimiento.

- El personal del restaurante Kome Sushi deberá estar en continuo mejoramiento y capacitación, especialmente lo chefs, de manera de lograr llevar a cabo las estrategias propuestas.

Precio

Las estrategias de precios para el restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia, de acuerdo con las exigencias de los accionistas de la empresa, estarán en línea con las que actualmente se encuentran fijadas para el restaurante en la ciudad de Caracas.

- El nivel de precio determinado para los productos deberá permitir alcanzar una rentabilidad suficiente en relación al retorno del capital invertido esperado por los accionistas de Kome Sushi.
- Existirán distintos niveles de precios de acuerdo a la variedad de productos que ofrece el restaurante, de esta manera la compra se hará más accesible para un mayor número de clientes y de ocasiones de consumo.
- Considerando que estudios demuestran que la percepción de calidad que obtienen los consumidores de un producto en específico es muchas veces basada en los precios, estableciendo

una relación directa de precio alto con un alto nivel de calidad (De La Fuente, Luis. marzo2002) Los niveles de precio serán mas o menos altos acorde con la imagen que desea proyectar el negocio como lo es la calidad, innovación y excelente servicio. De esta manera el restaurante se posicionará como un restaurante estándar, accesible e intermedio diferenciándose claramente de aquellos que se consideren de lujo y de los de comida rápida.

- El nivel de precios deberá ser estable y mantener una tendencia estándar en el tiempo. Alineada con los deseos del cliente y acorde al comportamiento del mercado (demanda y oferta).

Plaza/ Canales de distribución y ventas

Las estrategias de distribución/ venta del restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia serán los servicios que ofrece el negocio para suministrar sus productos a los clientes, los cuales fueron explicados anteriormente en la sección 1.2.1 de análisis del producto del capítulo IV de análisis de resultados.

- Ventas directas del producto en el local

- Servicio de *Take out*, que ofrezca al consumidor la opción de retirar pedidos en el local para llevar y consumir fuera de él.

- Servicio *delivery*, Kome Xpress, para despachos de pedidos a hogares, oficinas u otros ubicados en la cercanías al local.

- Servicio para eventos especiales, Kome In Home, el cual ofrecerá al consumidor disfrutar junto con sus invitados de los productos de Kome Sushi mientras son preparados delante de ellos en la comodidad de su casa u otro establecimiento. Este servicio por motivos de logística deberá ser solicitado con anticipación de un tiempo aproximado de 2 semanas.

Adicionalmente se debe aclarar que los servicios de *delivery* y eventos especiales requerirán un monto mínimo por pedido.

Promoción y publicidad

Las estrategias de promoción y publicidad serán establecidas tomando en consideración dos elementos claves que intervienen en su determinación siendo éstos el presupuesto y los periodos en que deberán ser implementados.

Las estrategias promocionales a corto plazo serán aquellas destinadas a comunicar la apertura del restaurante como medio de impulso de visitas al establecimiento el primer mes. Los medios utilizados en este periodo serán básicamente medios de comunicación masiva .

- Radio: Cuatro pautas semanales, de las cuales dos se harán en horas de la mañana y dos en horarios de la tarde por tres semanas. Las pautas se harán en emisoras locales escuchadas tanto por personas jóvenes como adultas (Véase Tabla 2) .

- Periódico: Dos avisos semanales, sábados y domingos respectivamente que informen sobre el nuevo establecimiento del local Kome Sushi en la ciudad de Valencia resaltándolo como una expansión del local capitalino. Esto se realizará por 4 semanas intercaladas con una semana de por medio.

Presupuestos de las actividades:

Radio :

Tabla 2. Presupuesto publicidad en radio

Emisoras	Horario	Tarifa Bruta Mes	Monto por cuna	No. de cunas por programas	Días hábiles	Tarifa bruta
Valencia						
Unión Radio / Latina 99.1FM						
Cesar Miguel Rondón	7:00 a 9:00 a.m.	843,750	28150	2	10	562,500
Annamaria Simmons	7:00 a 9:00 p.m.	843,750	28150	2	10	562,500
Total				4		1,125,000

Fuente: elaboración propia

Prensa:

- Publicación en el periódico El Carabobeño: Aviso en blanco y negro de ¼ de pagina (4x25) a publicar en el cuerpo B, pagina impar. Esta publicación se hará dos domingos consecutivos. (Ver Anexo 4).

?? Tarifa Regular: $13.800 \text{ Bs/cm}^2 \times 4\text{cm} \times 25\text{cm} = 1.380.000\text{Bs/aviso}$

?? Tarifa Domingo: incremento del 25% del total = 1.725.000Bs/aviso

Total: Bs. 3.450.000.

A corto y a mediano plazo las estrategias de publicidad serán enfocadas para mantener presencia en la mente del consumidor de manera de influir en el momento de su decisión de compra. A continuación se describen las actividades propuestas:

Se realizarán esporádicamente actividades promocionales puntuales de entrega de volantes en sitios que se consideren claves y estratégicos para llamar la atención del consumidor meta informándolo sobre los servicios adicionales que presta el restaurante y promociones de ventas. Entre los sitios, se consideran oficinas en las cercanías del establecimiento y principales calles y avenidas adyacentes. (Ver anexo 5)

También se publicarán artículos informativos que resalten la experiencia, innovación, atención al cliente y calidad del restaurante. Estas publicaciones se harán en revistas caracterizadas por tener secciones que informen y recomienden restaurantes como lo puede ser Todo en domingo y Feriado.

Se colocarán dos medios publicitarios tipo *chupeta*, en dos avenidas principales en las cercanías del restaurante, cuya finalidad será recordar al consumidor los servicios del restaurante y resaltar la marca del mismo.

Presupuestos para estas actividades:

?? Volantes: 350.000 Bs. (Presupuesto calculado sobre la base de 5.000 volantes para un mes)

?? Publicidad en mini vallas verticales, *chupetas*: 1.700.000 Bs. cada una.

En las estrategias a largo plazo para la publicidad se podría evaluar la opción de incluir algún tipo de valla publicitaria en sitios donde haya un tráfico significativo del consumidor meta.

Los materiales promocionales y la información publicitada deberá transmitir en todo momento de forma clara y eficaz la imagen que el restaurante desee posicionar en sus potenciales y reales consumidores.

2.5 Estructura de Kome Sushi en Valencia

La estructura del restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia está basada en la simplicidad que ofrece este tipo de negocio, y que por lo tanto permite la interacción e integración necesaria que garantiza el trabajo continuo, directo y efectivo de cada una de las áreas.

El restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia tendrá una estructura organizacional del tipo funcional, debido a que toda sus actividades se agruparán de acuerdo a las funciones de la empresa. Las funciones empresariales básicas de Kome Sushi son: Operaciones y Administración.

2.5.1 El organigrama

El organigrama del restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia permitirá definir una clara reglamentación de las tareas de todo el personal del restaurante. Los empleados de la empresa Kome Sushi en la ciudad de Valencia estarán en capacidad de identificar la posición jerárquica, la responsabilidad, las funciones asignadas, los objetivos y las personas ante las cuales reporta el cumplimiento de sus funciones, lo que permitirá una eficaz labor gerencial. El organigrama del restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia será el siguiente:

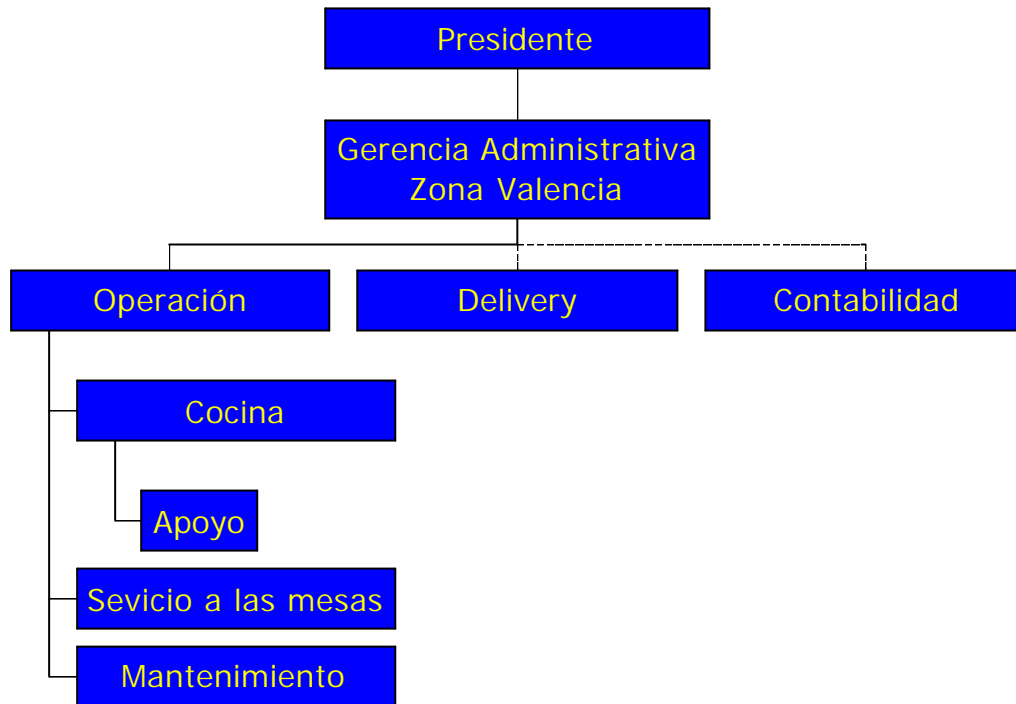


Figura 8. Organigrama funcional de Kome Sushi Valencia.
Fuente: elaboración propia.

El departamento de Operaciones se encargará de tres áreas primordiales para la empresa que implican el funcionamiento diario del restaurante, su organización, control de material y requerimientos. El área de cocina tiene la función primordial de elaborar el producto para la venta, ésta cuenta con un área de apoyo, que serían los asistentes del chef. Luego está el servicio a las mesas, que la integran los mesoneros, que dan el servicio al cliente. El área de mantenimiento, como su mismo nombre lo indica se encarga del mantenimiento del restaurante.

En segundo lugar se encuentra el *delivery*, que es básicamente el servicio a domicilio, está incluido en el organigrama como un servicio externo, ya que el mismo lo prestará una compañía ajena a la empresa Kome Sushi.

Y por último el área de contabilidad, que será también un servicio externo de la actividad del negocio, éste prestará sus servicios para el manejo contable del negocio y de la nómina.

Estos departamentos reportarán al gerente administrativo, éste a su vez tiene la función de coordinar y mantener una armonía entre los departamentos.

La Gerencia Administrativa va a ser la responsable de las todas las áreas del restaurante, se encargará de la administración de personal, del manejo y control de inventario y del control en general del restaurante.

El gerente administrativo realizará continuos análisis del negocio en Valencia, a partir de los cuales se tomarán las decisiones pertinentes, en caso de ser necesario, conjuntamente con el presidente de Kome Sushi, quien posee la última palabra en lo que se refiere a cambios o toma de decisiones importantes en el restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia.

2.5.2 Características de los Recursos Humanos

Una vez diseñado el organigrama del restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia y definidas las áreas de trabajo necesarias para la operación del restaurante, se definen a continuación las características del recurso humano necesario para la actividad del negocio.

La situación ideal en cuanto al equipo de trabajo aspirado por la empresa Kome Sushi, deberá cumplir en su mayoría con un perfil adecuado para el negocio así como también debe estar en línea con las aspiraciones del personal.

A continuación se presenta una descripción breve de cada cargo según lo establecido en el organigrama, definiendo sus funciones principales, los requerimientos en cuanto experiencia y profesión, así como también el criterio básico de evaluación de desempeño de cada uno de los cargos.

☞ Gerente Administrativo

El gerente administrativo será un profesional universitario o técnico relacionado a áreas administrativas, con experiencia mínima de 3 años en el área gerencial de restaurantes, preferiblemente de tipo japonés. Su función será la de liderar a los demás empleados de la tienda y administrar el

negocio, coordinando las actividades realizadas por las diferentes áreas, garantizando el abastecimiento de materias primas y realizando continuos análisis de cada área, que permitirán a la presidencia de Kome Sushi estar al tanto de la actividad corriente del restaurante y de la de las variaciones de las ventas del negocio.

Otra función importante que desempeñará el gerente administrativo va a ser la del proceso de cobranza, y pasar la relación de ventas diarias a la presidencia de Kome Sushi.

El criterio de evaluación de la gestión del gerente administrativo, se basará principalmente en el desempeño en general de todas las áreas del negocio.

☞☞ Chef principal

El chef principal se encargara del área de operación, entre sus funciones principales está todo lo que se refiere a la preparación de los platos y coordinar y dirigir las actividades del área de cocina, servicio a las mesas y mantenimiento. Debe supervisar la conexión que hay entre el servicio a las mesas y la cocina, que todos los pedidos se procesen debidamente y en orden al chef. Debe ser una persona que tenga una experiencia mínima de 5 años en la preparación de comida japonesa, debe

pasar primero por la evaluación del Chef principal en Caracas quien será el único en decidir si es la persona apta para el cargo y si puede cumplir con los parámetros establecidos en la preparación de los platos.

Será evaluado por la satisfacción del cliente en general en cuanto a la comida del restaurante y al largo plazo por su capacidad de innovación en cuanto a preparación de diferentes platos para el restaurante.

≡≡ Chef secundario

El chef secundario se encargará únicamente de la preparación de platos, su función principal es asistir al chef principal, debe ser una persona con experiencia mínima de 3 años en el área de comida japonesa, y su elección está a cargo del Chef principal en Caracas quien será el único en decidir si es apto para el puesto y si puede cumplir con los parámetros establecidos en la preparación de los platos.

Será evaluado por la satisfacción del cliente en general en cuanto a la comida del restaurante y directamente por el chef principal quien dará una evaluación de su desempeño en la preparación de los platos del restaurante.

☞ ☞ Ayudante de cocina

El ayudante de cocina tendrá la función de asistir al chef en las preparaciones básicas de los platos. Debe ser una persona con una experiencia mínima de 1 año como asistente de cocina en general, ya que sus funciones no serán las de preparar los platos directamente.

Su evaluación se basará directamente en el desempeño que tenga el ayudante al momento de asistir al chef, por lo que su evaluación será realizada y dependerá de las observaciones que haga el chef.

☞ ☞ Mesoneros

Los mesoneros van a ser los encargados del servicio a las mesas y la atención de la clientela en general. Por ser los empleados que estarán constantemente en contacto directo con el público, deben destacarse especialmente en aspectos como amabilidad y educación. Deben tener experiencia en el área por lo menos por 2 años.

Personal de Mantenimiento

El personal de mantenimiento van a ser los encargados de mantener en perfecto estado de limpieza el restaurante, tanto la parte de cocina como las mesas y bar del local. Este personal no necesita mayor experiencia en el área de limpieza, pero deben ser personas educadas y amables que puedan integrar adecuadamente el equipo de trabajo de Kome sushi.

2.5.3 Política salarial

La Política salarial de Kome Sushi en Valencia contemplará un sueldo base y una bonificación variable proveniente del porcentaje de servicio sobre las ventas. Cada empleado devengará un sueldo base de acuerdo a las responsabilidades atribuidas en la descripción del cargo y establecido con base en estudio del mercado laboral.

Adicionalmente el empleado recibirá un porcentaje de 10 % de servicio del total de las ventas. El porcentaje será calculado de la siguientes manera:

1- El cálculo se hará sobre una base de 22 puntos la cual representará la totalidad de 10% de las ventas pagado por el cliente por gratificación al servicio recibido.

2- A aquellos empleados que prestan servicio directo al cliente les será asignada una cantidad de puntos fijos y la cuantía de estos puntos dependerá directamente del cargo del empleado. Estos puntos ponderados sobre la base de 22 puntos representarán la cantidad porcentual que cada empleado ganará el 10% total facturado y será entonces el monto de sueldo variable devengado (Véase Tabla 3).

La política salarial propuesta permitirá incentivar a todos los empleados a generar ventas y acentuar su compromiso con los objetivos de la empresa, asegurando el esfuerzo de cada uno de ellos en desempeñar responsablemente su trabajo y ofrecer al cliente un excelente servicio. Esto se verá provocado por la estructura salarial establecida que sujeta una parte significativa de su sueldo a las ventas. Por otro lado, podría representar para el empresario una herramienta de evaluación de los cargos del restaurante y promoción del empleado, ya que la ponderación por puntos puede utilizarse para medir el peso de cada cargo en el funcionamiento exitoso del negocio. De la misma manera, en un negocio en donde un plan de carrera es pocas veces definido, el empresario en vista de una notoria mejoría en el desempeño de un empleado puede considerar el aumento en la asignación de puntos como un reconocimiento adicional su labor. Es por este motivo que la asignación de puntos estará supeditada a una evaluación final de la gerencia general.

Adicionalmente se considerarán como parte del pago de los empleados los beneficios sociales establecidos por la ley los cuales se señalan a continuación:

Seguro Social Obligatorio: la empresa se considera de riesgo medio por lo tanto aportará 10% del salario base.

Ley Política Habitacional: por éste concepto la empresa otorgara un 2% adicionales del salario base

Seguro de Paro Forzoso: el patrono aportara 1.7 % del salario base

Utilidad: de acuerdo a los establecido por la ley , se pagará 15 días de salario por cada año de antigüedad.

Vacaciones: éste beneficio contempla quince días hábiles de disfrute más un día adicional por cada año de antigüedad, más un bono vacacional de siete días de salario y un día adicional por cada año de antigüedad a partir del segundo año en adelante.

Prestaciones Sociales: se otorgará lo establecido por la ley, cinco días de salario por año de antigüedad.

Tabla demostrativa de la política salarial
Cálculo del sueldo variable y sueldo base por cargo.
(Bs. por mes)

	Sueldo Base (SB)	Puntos del 10%	Sueldo Variable (SV)	Sueldo Total
Gerente Administrativo	400,000	8	Venta mensual*10%*8/22	SB+SV
Chef Principal	700,000	4	Venta mensual*10%*4/22	SB+SV
Chef Secundario	350,000	3	Venta mensual*10%*3/22	SB+SV
Ayudante de cocina	190,000	1	Venta mensual*10%*1/22	SB+SV
Mesonero	175,000	3	Venta mensual*10%*3/22	SB+SV
Mesonero	175,000	3	Ventamensual*10%*3/22	SB+SV
Total Base		22		

Tabla 3. Política Salarial

Fuente: elaboración propia.

2.6 Marco legal y licencias

Las licencias y requisitos legales que previamente se requieren para operar un fondo de comercio dedicado a la elaboración y venta de alimentos al público, en la Alcaldía de la ciudad de Valencia, son los siguientes:

1. Patente de Industria y Comercio: para su obtención se debe consignar solicitud en original con los timbres fiscales exigidos y copia desglosada de la planilla de pago de la tasa de tramitación debidamente cancelada, presentar el copia certificada del expediente con los documentos inscritos en el

Registro Mercantil, copia del RIF, original y copia del Título de Propiedad o Contrato de Arrendamiento, croquis o plano de ubicación geográfica del local y plano de planta, indicando puntos de electricidad, aguas negras y aguas blancas; igualmente deberá presentarse la Solvencia de Derecho de Frente del inmueble en cuestión, así como Solvencia de Aseo Urbano, Permiso de Construcción y Cédula de Habitabilidad. El Departamento de Rentas antes de aprobar la solicitud, evacua una consulta con el Departamento de Ingeniería Municipal, quienes a su vez le dan su visto bueno y emiten una Certificación de Uso para expedición de Patente, esta indicará que el inmueble se encuentra en una zona comercial permitida. La patente definitiva se otorgará una vez que el interesado presente la Certificación de Bomberos. (Ver anexo 6-8)

2. Certificación del Cuerpo de Bomberos: esta indicará que el local donde funcionará el establecimiento comercial cumple con las normas de seguridad necesarias, tales como alarma de detección de incendios, extintores de incendio en el número y capacidades exigidas, puertas de salidas de emergencia, instalaciones de gas adecuadas y aforo del número máximo de personas que permite alojar el local (Ver anexo 9) .

3. Certificado del Ministerio de Sanidad: Una vez introducida la solicitud, esta se procesa y un fiscal del ministerio visitara el local, inspeccionando las instalaciones sanitarias de los baños y cocina. Los baños deberán cumplir

con las dimensiones mínimas requeridas y tener las piezas sanitarias necesarias de acuerdo con el aforo del local, como mínimo deberá haber uno para damas y otro para caballeros, asimismo estos deberán estar alejados y separados del área donde se procesan y almacenan alimentos.

4. Certificado de salud del personal: paralelamente la empresa deberá exigir al personal contratado un Certificado de Salud emitido por alguna Unidad Sanitaria oficial.

5. Patente de Licores: esta se tramita ante el Ministerio de Finanzas a través del SENIAT. Para su tramitación se deberá presentar todos los recaudos obtenidos anteriormente y pagar las tasas correspondientes. Los fiscales del SENIAT verificarán que el establecimiento se encuentre lo más alejado posible de zonas residenciales, hospitales y centros educativos y religiosos. Al final, se tomará una decisión administrativa donde prevalecerá principalmente el informe que presenten los fiscales correspondientes.

3. Plan Económico/Financiero

En esta sección del plan de negocios se realizará la evaluación financiera del proyecto. Para dicha elaboración se determinaron premisas sobre las cuales se proyectaron los estados financieros y flujos de caja de Kome Sushi en la ciudad de Valencia. Es importante resaltar que dicho

análisis es solo una aproximación a la situación real que la empresa pueda presentar una vez puesta en marcha el negocio.

En las proyecciones financieras intervinieron dos factores determinantes, en primer lugar la participación de mercado y su crecimiento, y en segundo lugar las estimaciones macroeconómicas realizadas por Veneconomía principalmente la tendencia de la inflación esperada para los próximos cinco años (Ver anexo 10).

El crecimiento del mercado de comida japonesa en Valencia muestra una tendencia similar a la que según expertos se ha evidenciado en la ciudad de Caracas, mostrando un incremento significativo de 60% en el segundo año que luego desciende y comienza a estabilizarse considerando un escenario un poco más conservador en cual el auge de la comida nipona se repunta únicamente en el segundo año. Esta tendencia de crecimiento se manifiesta a la vez que las estimaciones del PIB de restaurantes para los próximos años se comportan de manera contraria. La explicación a dicha contrariedad recae en las oportunidades de consumo que la comida nipona capitaliza, que se traduce en un aumento de la proporción que este tipo de comida representa del consumo en total restaurantes.

La inflación utilizada para las proyecciones fue tomada del escenario de muerte lenta realizado por Veneconomía, en el cual se espera que la

inflación se mantendrá estable alrededor de un 20% para los próximos cinco años. Los rubros para los cuales fue considerada dicha variable fueron el consumo promedio por cliente estimado para el cálculo de los ingresos y todos los egresos, a excepción de la nómina.

3.1 Estructura de los ingresos

Kome Sushi percibirá sus ingresos principalmente por:

1. Consumo en el local: las ventas realizadas por consumo en el local representan el 60% de los ingresos totales del restaurante Kome sushi en la ciudad de Valencia. Por el gran número de opciones de productos que se ofrece en el menú de Kome sushi, los montos de consumo por cliente son muy variados sin embargo se fijó un consumo promedio en 11.000Bs., de acuerdo al patrón de consumo que se ha mostrado hasta ahora en el restaurante de Caracas.

2. Ventas por servicio a domicilio: Kome sushi ofrece a sus clientes la opción de realizar pedidos a domicilio con un monto mínimo de consumo. En este caso dicho monto se fijó en 14.000Bs. por pedido, con la finalidad de realizar estimaciones de ingreso sobre una base conservadora. El monto se fijó de acuerdo al consumo que se ha evidenciado en el actual local, que

muestra que los pedidos a domicilio suelen ser un 30% por encima de los consumos en el local. De igual forma se establece un monto mínimo de manera de limitar los pedidos y poder ofrecer un mejor servicio de entregas a domicilio. Los ingresos percibidos por concepto de servicio delivery, o a domicilio, representan aproximadamente el 40% de los ingresos totales por ventas.

Los montos en ambos casos han sido fijados para el primer año, estos serán proyectados para los demás años de acuerdo con los aumentos en los precios sean necesarios realizar a fin de mantener un mismo margen bruto de ganancias ante un aumento de los costos de producción.

3.1.1 Estimación de las fuentes de ingreso

Los ingresos fueron calculados de acuerdo a cantidad de clientes con los que se espera cuente el local o pedidos en su defecto, y el consumo promedio de los mismos. Estos fueron estimados una vez estudiadas las tendencias del mercado, el comportamiento que ha mostrado el líder del sector y el restaurante Kome Sushi en la ciudad de Caracas.

Los clientes crecen de acuerdo la participación de mercado esperada para Kome sushi y el mercado total de clientes de comida japonesa esperado en la ciudad de Valencia. La base para la estimación del tamaño del

mercado en Valencia, fue el de la ciudad de Caracas, el cual fue adaptado a las características demográficas y socioeconómicas de la población de Valencia tomando en cuenta la proporción que este representa en relación con el total personas que conforman el mercado meta del restaurante .

Las premisas fueron el punto de partida para la estimaciones de los ingresos totales del restaurante en Valencia, permitiendo definir aquellos factores determinantes en el calculo de las ventas esperadas, como se presenta en el cuadro a continuación: estadísticas de consumo, clientes e ingresos anuales.

Tabla 4.
Estimación de Ingresos.

Estimado Miles de Bs.

Suposiciones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comensales de comida japonesa Valencia (mensuales)	14,444	23,111	30,044	34,551	39,734
Crecimiento % del Mercado de comida japonesa en Valencia		60%	30%	15%	15%
Participación de Kome Sushi	7%	9%	10%	11%	11%
Clientes Mensuales	1,011	2,080	3,004	3,801	4,371

Estadísticas de Consumo

Consumo Promedio por cliente (en el local) Bs.	11,000	13,222	15,840	18,865	22,544
Consumo Promedio por pedido (KomeXpress) Bs.	14,000	16,828	20,160	24,010	28,693
Clientes mensuales	607	1,248	1,803	2,280	2,622
Pedidos mensuales	404	832	1,202	1,520	1,748
Tasa de Inflación	15.4%	20.2%	19.8%	19.1%	19.5%

Ingresos

Ingreso por consumo en el local	6,673	16,501	28,554	43,020	59,120
Ingresos por servicio a domicilio (KomeXpress) Bs.	5,662	14,001	24,228	36,502	50,163
Total Ingresos Anuales Bs.	148,027	366,023	633,383	954,265	1,311,398

Fuente: elaboración propia.

Las premisas referentes al tamaño de comensales de comida japonesa en la ciudad de Valencia y su crecimiento fueron establecidas sobre la base del comportamiento que este ha mostrado en Caracas adaptado a las características de la población de Valencia, debido a la similitud de estilos y nivel de vida que esta muestra con la de la ciudad capital. Las estadísticas de consumo representan el patrón de consumo esperado para el restaurante en Valencia de acuerdo a las estrategias y experiencia de la gerencia de Kome Sushi. Adicionalmente en línea con las estrategias de precio planteadas, estos fueron proyectados de acuerdo a las estimaciones de Veneconomía de la tasa de inflación para los próximos años a manera de mantener el margen bruto esperado a pesar de los aumentos que pueda experimentar el costo de producción por esta variable.

3.2 Inversión Inicial

La inversión inicial comprende todos los activos necesarios para la operatividad del negocio, decoración, remodelación y mobiliario. También incluye los costos de puesta en marcha del local como inventarios de insumos, servicios, mantenimiento, la inversión necesaria para la publicidad únicamente para las estrategias de promoción de la apertura del local, requisitos legales como derechos sobre inmuebles y licencias, y un aporte para caja y bancos que responda a un mes adicional de costos de

operatividad como nómina, insumos, materiales y suministros, servicios de mantenimiento y otros. (Ver Anexo 2)

3.3 Estado de resultados

En la elaboración de los estados financieros se consideraron los siguientes componentes:

Ingresos Brutos: este constituyó el primer paso de la elaboración del estado de resultados. Se estimaron considerando dos factores: número de clientes que realizan pedidos y monto promedio de consumo como se explicó anteriormente.

Costo de ventas: El costo de ventas se refiere principalmente a los costos de elaborar el producto. Este incluye los cargos por nómina de la mano de obra directa, en este caso los chefs, las compras de materia prima sin variación de inventario ya que el restaurante opera con inventarios justo a tiempo y los gastos de fabricación como materiales y suministros. El costo de ventas se estima mantenga una proporción alrededor del 50% sobre las ventas, ya que este depende directa de las ventas y no se considera necesario realizar ninguna inversión adicional a lo largo de los años proyectados, sino que estos variarán únicamente dependiendo del comportamiento de la inflación.

Gastos Operativos: Los gastos operativos comienzan representando aproximadamente un 64% de las ventas, sin embargo a finales del quinto disminuyen hasta colocarse en un 14% sobre las ventas, esto se debe primordialmente a un crecimiento del mercado e incremento de nuevos cliente que provoca que los ingresos sobrepasen los gasto operativos ya que estos crecen a menor ritmo y no dependen de las ventas. Los gastos operativos son incurridos en publicidad, gastos administrativos, alquiler, gastos por depreciación y reestructuración, decoración y mobiliario.

- Los gastos de publicidad: abarcan una inversión que permita sustentar las estrategias de promoción publicitaria descritas en el plan de mercadeo de la sección del plan operativo antes expuesto y aquellas inversiones adicionales que se consideren necesarias para impulsar el incremento de participación de mercado esperada por la empresa Kome Sushi en la ciudad de Valencia.
- Los gastos administrativos: incluyen los sueldos y salarios del resto del personal del local que prestan servicio en el mismo, al igual que la asesoría externa y los egresos corrientes de servicios y mantenimientos. Lo gastos por nomina crecen a razón del 15% de acuerdo a la política de la empresa con un incremento adicional en el cuarto año por la contratación de personal necesario para responder al aumento de clientes estimado.

- Los gastos de depreciación: se mantienen constantes pues se asumió una depreciación de línea recta para maquinaria y equipos administrativos (Ver A3).

Reestructuración, decoración y mobiliario: Es importante aclarar que para los primeros tres años se amortizo la inversión realizada por reestructuración y decoración, sin inferir en gastos a futuro por este concepto.

Otros egresos e ingresos: incluye los gastos por seguros del local y licencias para operar. El primer año se muestra una diferencia elevada en comparación con los demás ya que absorbe el gasto por derecho sobre inmueble de pago único lo que tiene un efecto directo en el resultado negativo del primer año tan distante a los demás años.

Intereses financieros: También se consideran intereses financieros correspondientes al 7% pagado a las instituciones financieras por aquellas ventas por tarjeta de crédito, estimándose que un 45% de las ventas son realizadas por dicho modalidad de pago.

Impuestos: Los impuestos serán pagados según la ley de impuesto sobre la renta, correspondiendo una tasa impositiva de aproximadamente 34% anual.

Tabla 5.
Estado de Ganancias y Perdidas
Kome Sushi (Valencia, Edo. Carabobo)
 Expresado en Miles de Bs.

	2002	2003	2004	2005	2006
Ventas	148,027	366,023	633,383	954,265	1,311,398
compras	51,809	128,108	221,684	333,993	458,989
Gastos fabrica: matetiales y suministros	14,803	36,602	63,338	95,426	131,140
Nomina	22,134	24,348	26,783	39,527	43,565
<i>Costo ventas</i>	88,746	189,058	311,805	468,946	633,694
Utilidad Bruta Ventas	59,280	176,965	321,578	485,319	677,704
<i>Gastos Operativos</i>					
Gastos Administrativos	38,675	50,081	61,435	81,900	97,633
Alquiler	32,662	39,259	47,033	56,016	66,939
Gasto por Depreciacion	7,825	7,825	7,825	7,825	7,825
Reestructuracion,Decoracion y mobiliario	10,937	10,937	10,937		
Publicidad	4,925	5,920	7,092	8,447	10,094
<i>Total Gastos Operativos</i>	95,024	114,022	134,322	154,187	182,491
Utilidad Neta Operativa	(35,744)	62,943	187,256	331,132	495,213
Otros Egresos/Ingresos	35,000	6,010	7,200	8,575	10,247
Intereses Financieros	4,663	11,530	19,952	30,059	41,309
Utilidad antes de ISLR	(75,407)	45,403	160,104	292,497	443,657
ISLR (34%)	0	15,437	54,435	99,449	150,843
Utilida liquida	(75,407)	29,966	105,669	193,048	292,814

Fuente: elaboración propia

3.4 Flujos de Caja

La proyección de los flujos de caja contemplan los ingresos esperados menos los egresos corrientes de operatividad para cada uno de los años. Se inicia con un saldo de caja positivo proveniente de la inversión inicial, el cual fue calculado como previsión para cubrir los desembolsos necesarios para un mes de operatividad con un margen adicional para responder a gastos

imprevistos, en caso de obtener ingresos a principio del año inferiores a los estimados de acuerdo a la política de la empresa.

Los flujos de Caja fueron proyectados bajo el supuesto inflacionario como se explicó anteriormente. Cada uno de los rubros de Egresos presentados se mantuvieron constantes variando la mayoría de ellos únicamente por efecto de inflación año a año. A continuación se describen aquellos de mayor peso y más relevantes en el cálculo de los saldos de caja:

La materia prima y materiales y suministro: representan en conjunto el 45% de las ventas, variando en relación directamente proporcional a las mismas, el efecto inflacionario es absorbido por medio del reflejado en los ingresos.

Servicios y mantenimiento: incluyen aquellos egresos necesarios para mantener la operatividad regular del restaurante, con un incremento por encima de la inflación a partir del cuarto año considerando gastos adicionales en el mantenimiento del equipo y otros.

La publicidad: crece para sustentar estrategias de promoción a futuro como vallas, material promocional, publicaciones y otras que ayudan a lograr incrementos en los ingresos por ventas captando nuevos clientes para el negocio.

La nómina: prevé aumentos del 15% interanual, en los últimos dos años se muestra un incremento por concepto de empleados adicionales en el área de servicio al cliente y de cocina el cual se considera necesario por el aumento de clientes del local. La nómina incluye las obligaciones patronales de acuerdo a la ley calculadas a partir de un sueldo base (Ver A4)

Alquiler: el alquiler fue calculado sobre la base del costo pautado por metro cuadrado, siendo este de Bs. 3.000.000 mensuales aproximadamente.

Los servicios externos: están compuestos por la asesoría contable y el servicio de envíos a domicilios de compañías externas. Estos servicios no dependen directamente de las ventas, sin embargo se estima mayores gastos por este concepto esperando un crecimiento de los pedidos a domicilios para el local.

Los egresos financieros: son los referentes a la deducción por ventas de tarjeta de crédito explicadas en la sección de estado de resultados.

Seguros y licencias: se estimaron al igual que los demás rubros por inflación, a pesar de que estos gastos se efectúan en un único pago anual, se prevé en cada uno de los años incluyendo el primer año como modalidad de prepago necesaria en estos casos.

Dividendos: También se tomo en cuenta egresos por pago de dividendos recuperando la inversión a razón del 30% a partir del segundo año, ya que la situación financiera esta dada para realizarlo.

El flujo de caja refleja una dependencia significativa de los ingresos, es decir, del crecimiento de la participación de mercado. El aumento del mercado y la ganancia de nuevos clientes provoca un incremento interanual de los ingresos de aproximadamente el 60%, sin embargo hay que considerar que dicha proporción también se ve afectada por las tendencias inflacionarias. Esto hace que las ventas superen y crezcan a mayor ritmo que los egresos exceptuando aquellos costo variables que dependen directamente de las ventas como los son las compras y materiales y suministros principalmente. De esta manera es entendible los saldos de caja negativos de los primeros dos años y el brusco cambio que resulta en comparación con los últimos.

Es así como las estrategias de diferenciación y la inversión en publicidad deberán ser sumamente efectivas, para provocar aumentos en la participación de mercado mas que el propio efecto que se pueda esperar a razón del crecimiento del mercado.

Tabla 6
Flujo de caja
Kome Sushi (Valencia, Edo. Carabobo)
Expresado en miles de Bs.

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial de Caja	11,007				
Ingresos Brutos por Ventas	148,027	366,023	633,383	954,265	1,311,398
INGRESOS TOTALES	159,034	366,023	633,383	954,265	1,311,398
Egresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima	51,809	128,108	221,684	333,993	458,989
Nómina	36,891	40,580	44,638	65,878	72,608
Alquiler Local	32,662	39,259	47,033	56,016	66,939
Materiales y Suministros	14,803	36,602	63,338	95,426	131,140
Servicios y Mantenimiento	9,519	11,442	13,707	17,468	20,874
Seguros	1,000	1,202	1,440	1,715	2,049
Publicidad	4,925	5,920	7,092	8,447	10,094
Licencias	4,000	4,808	5,760	6,860	8,198
Servicios externos	14,400	22,407	29,873	38,081	47,716
Impuesto sobre la Renta		15,437	54,435	99,449	150,843
Egresos Financieros	4,663	11,530	19,952	30,059	41,309
Total Egresos	174,671	317,295	508,952	753,392	1,010,760
Dividendo Pagado	-		49,835	57,210	63,789
EGRESOS TOTALES	174,671	317,295	558,787	810,602	1,074,549
Efectivo en caja al inicio del año		(15,637)	33,091	107,687	251,350
SALDO DE CAJA	(15,637)	33,091	107,687	251,350	488,199

3.5 Punto de Equilibrio

Una vez estimadas las ventas, los costos variables y los costos fijos para los próximos 5 años del restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia se determinó el punto de equilibrio, es decir, las ventas mínimas necesarias para no obtener pérdidas en la que los costos sean iguales a las ventas. En la siguiente tabla el punto de equilibrio se presenta como una proporción de las ventas proyectadas:

Tabla 7.
Punto de equilibrio como proporción de las ventas
Expresado en miles de Bs.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	148,027	366,023	633,383	954,265	1,311,398
Costos Fijos	126,822	155,910	188,257	232,348	277,612
Costos Variables	66,612	164,711	285,022	429,419	590,129
Costo Total	193,434	320,620	473,279	661,768	867,741
Punto de Equilibrio	253,643	311,820	376,513	464,697	555,224

Punto de Equilibrio en proporción a las ventas	156%	77%	54%	44%	38%
---	------	-----	-----	-----	-----

Como puede observarse en la tabla el primer año de actividad el punto de equilibrio es del 156% de las ventas esperadas, lo cual es entendible ya que ese año tanto en el flujo de caja como en los resultados se obtiene pérdidas queriendo decir que los costos superan a los ingresos sin opción a

que estos se igualen. Sin embargo esta proporción disminuye con el tiempo alcanzando en el quinto año de operaciones tan solo un 38% de las ventas, lo que representa un amplio margen de utilidad. Los puntos de equilibrio disminuyen a lo largo de los años, esto se debe a un crecimiento de las ventas muy por encima de los costos fijos lo que implica un menor impacto de estos sobre los ingresos (Véase Figura 9).

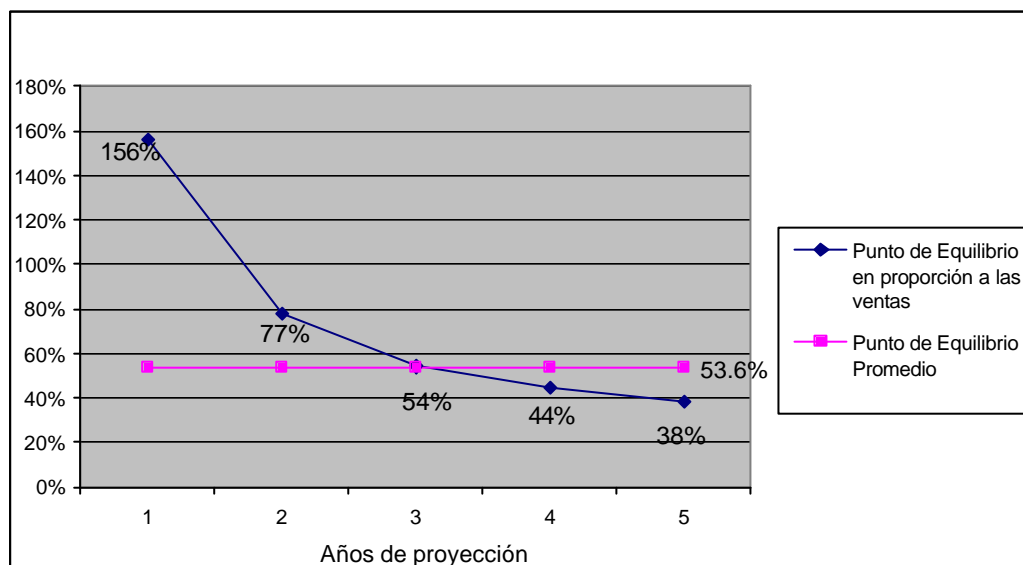


Figura 9. Tendencia del punto de equilibrio

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a este comportamiento se estimo un punto de equilibrio medio, que resulto en un 54% de las ventas. Se excluyo el año uno de operatividad con la finalidad de disminuir su impacto ya que corresponde al año de arranque y adaptación del negocio y se puede considerar como un

año atípico para la operatividad del restaurante. De no ser así estaríamos hablando de un promedio del 74% de las ventas totales.

3.6 Rentabilidad de la Inversión

En esta sección del capítulo se calcula la rentabilidad económica del proyecto, siendo esta el elemento primordial de cualquier inversión, ya que dependiendo de los resultados que esta arroje se determinara si el proyecto es atractivo económicamente y si es viable su continuidad.

Para tal motivo se tomaron en cuenta los dos métodos más aceptados y de mayor confiabilidad a la hora de determinar la rentabilidad económica de un proyecto siendo estos Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) , los cuales fueron definidos anteriormente en el marco teórico basados en las teorías de Weston. Estos métodos toman en consideración tres factores claves: Tasa costo de capital, Flujos de caja e inversión inicial.

Con respecto al VPN, los flujos de caja proyectados a futuro fueron descontados a una Tasa promedio de Costo de Capital de 24%, la cual fue obtenida de las proyecciones de Veneconomía para los próximos cinco años del escenario adoptado para el estudio; obteniéndose un resultado positivo de 166.681 miles de bolívares, representando un número atractivo para la gerencia. Por lo tanto según las teorías de Weston, el proyecto debe llevarse

a cabo cumpliéndose con la condición de que si el VPN es superior a cero el inversionista recuperará el capital invertido con una riqueza adicional.

La tasa interna de retorno es de 45%, la cual se ubica 21 puntos porcentuales por encima de la tasa de costo de capital estimada, quiere decir que una inversión en el presente negocio generará una rentabilidad adicional para el inversionista. Coincide entonces con la teoría referente al comportamiento de la TIR y el VPN de una inversión: mientras la tasa interna de retorno resulta mayor a la tasa de costo de capital el VPN de la inversión será mayor a cero, lo que implica que los flujos de cajas descontados del negocio serán mayor a su inversión inicial.

3.7 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se ha realizado con la finalidad de medir el impacto que podría causar una variación de los ingresos sobre la rentabilidad del negocio. Se considero una variación tanto negativa como positiva de un 15% de los ingresos totales, a manera de evaluar un margen de error equivalente en la estimación de estos. El impacto en la rentabilidad del negocio se midió por medio de las herramientas utilizadas anteriormente: TIR y VPN.

En el caso del aumento de los ingresos totales se reflejó un incremento del 54% en el VPN con respecto al obtenido en el escenario normal bajo el cual se estimó el plan financiero, ubicando la TIR en 70%. El efecto más significativo se obtuvo al disminuir el ingreso en un 15%, donde se produjo una disminución del 160% del VPN y una tasa interna de retorno equivalente al 8%, 16 puntos porcentuales por debajo de la tasa de costo de capital (Véase tabla 8). Esto se puede justificar debido a que los flujos de caja de los primeros dos años tienen mayor peso en la medición de la rentabilidad de la inversión, el cual no es compensado por los generados a futuro a pesar de que en estos las ventas crecen a mayor ritmo que los egresos ya que esto no sucede por igual en los primeros dos años. Es así como se ve rectifica la fuerte dependencia de los resultados y flujo de caja generados a los ingresos totales, razón por la cual se realizó el análisis de sensibilidad por la óptica de los ingresos totales.

Tabla 8
Análisis de Sensibilidad
Expresado en miles de Bs.

	VPN	TIR
Escenario Optimista Aumento del 15% en los ingresos	423.149	70%
Escenario Normal	166.681	45%
Escenario Pesimista Disminución del 15% en los ingresos	(194.012)	8%

V. Conclusiones y Recomendaciones

El plan de negocios diseñado a lo largo de este estudio para la empresa Kome Sushi permitió desarrollar una guía especializada para la planificación del proyecto, que reunió y evaluó las principales variables y factores que fueron necesarios para el cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. Estos objetivos son los referentes a cada sección del plan de negocios: descripción del negocio y del servicio, descripción del mercado, análisis del sector, plan operativo que incluye el plan de mercadeo, estructura organizacional, y análisis económico financiero.

El mercado de comida japonesa ha representado una verdadera revolución en la gastronomía venezolana, pero especialmente en la ciudad de Caracas su aceptación ha sido tan grande, que en la actualidad encontramos un restaurante nipón en casi todos los centros comerciales de la ciudad, este crecimiento en el último año fue de un 80% con respecto al anterior. Esta tendencia que se ha reflejado en todo el país aunque en menor escala, promete ser un mercado altamente atractivo, donde todavía no se ha desarrollado este sector al máximo. Tal es el caso de la ciudad de Valencia, donde este mercado se encuentra en su fase de desarrollo, actualmente ha sido considerado como un mercado atractivo para la principal

cadena de restaurantes japoneses en Caracas, y para otros inversores del área.

La empresa Kome Sushi establecida en la ciudad de Caracas desde hace un año y donde a pesar de su corta trayectoria ha alcanzado gran aceptación entre los comensales caraqueños, ha permitido a la gerencia de Kome Sushi pensar en la expansión e incursionar en un mercado prometedor como lo es el de la ciudad de Valencia. Esta ciudad es considerada demográfica y económicamente la tercera ciudad mas importante del país, siendo la primera Caracas y la segunda la ciudad de Maracaibo. Su ubicación estratégica en el centro del país y cercana a Puerto Cabello, puerto natural considerado como uno de los mas importantes de América Latina, le ha permitido ser uno de los centros industriales y comerciales de mayor importancia a nivel nacional. Con respecto a este mercado, la mejora en la calidad de vida de los valencianos, donde el estándar está igual o mejor que el del caraqueño, pronostica un panorama favorable para la empresa Kome Sushi. La tasa de crecimiento se estima en un 60% en relación al mercado japonés en la ciudad de Valencia para el próximo año, lo que demuestra el auge de este mercado y la aceptación del mismo por los valencianos.

La competencia en el mercado de comida japonesa promete ser cada vez mayor, aunque actualmente hay 8 restaurantes de comida japonesa, podemos encontrar una de las más importantes cadenas en la ciudad de Caracas, Yamato Sushi Bar, que ya ha incursionado en el mercado valenciano. Sin embargo el restaurante Kome Sushi se encuentra en capacidad de crecer y convertirse en una empresa líder en el mercado de comida japonesa valenciano. Esto se debe a ventajas competitivas claves como conocimiento del mercado por parte de la gerencia de Kome Sushi, excelente atención al cliente, una alta calidad y constante innovación en sus productos y servicios.

La operación y organización de la empresa presentan una estructura acorde con las necesidades de la misma en la ciudad de Valencia, basada en la simplicidad que un negocio de restaurante debe tener, para que se facilite la interacción entre las distintas áreas que constituyen la empresa. La operación del restaurante Kome Sushi esta distribuida en dos áreas principalmente: El área de cocina y área administrativa. El plan operativo del restaurante Kome Sushi en la ciudad de Valencia determinó el funcionamiento de la empresa, a partir del cual se asignaron cargos y responsabilidades a cada una de las áreas del restaurante, así como también se estableció el local comercial adecuado según los requerimientos del restaurante y el equipo necesario para poner en funcionamiento el

restaurante. El plan operativo también incluyó una descripción de las licencias y permisos legales que necesita el restaurante Kome Sushi para operar en la ciudad de Valencia.

El plan de mercadeo plantea estrategias específicas que logren una efectiva penetración en este nuevo mercado que Kome Sushi busca conquistar y ganar un fuerte reconocimiento de la marca con el objetivo a mediano y largo plazo de asegurar su posicionamiento en el mercado, combinando de forma adecuada los distintos instrumentos del mercadeo: producto, precio, plaza y promoción. Con respecto a las estrategias de promoción y publicidad estas fueron establecidas tomando en consideración dos elementos claves que intervienen en su determinación, siendo estos el presupuesto y los periodos en que deberán ser implementados. En su primera fase se realizó una combinación entre los medios de comunicación más populares (radio, periódico, volantes, entre otros) y en las estrategias a largo plazo para la publicidad se sugirió la opción de incluir algún tipo de valla publicitaria en sitios donde haya un tráfico significativo del consumidor meta.

A pesar de la inestabilidad de la situación política y económica que el país vive actualmente, se elaboró un Estado de Ganancias y Pérdidas y un Flujo de Caja, bajo estimaciones macroeconómicas realizadas por

Veneconomía para los próximos años. Los resultados de rentabilidad operacional arrojaron indicadores positivos, en este sentido el proyecto tiene un Valor Presente Neto positivo y una Tasa Interna de Retorno mucho mayor al Costo de Oportunidad, lo que se significa que el proyecto puede llevarse a cabo ofreciendo a la empresa Kome Sushi alta rentabilidad.

Recomendaciones

El éxito en un negocio de restaurante está basado principalmente en dos factores que si se tratan de la manera adecuada, permitirán a la empresa Kome Sushi mantenerse a lo largo de los años como líder en esta rama. El primero es la atención al cliente, no hay que olvidar que este tipo de negocios representa un servicio y como tal, su función principal esta en la atención al cliente, por lo tanto, debe mantenerse un excelente servicio, que se caracterice por su rapidez, eficacia y amabilidad, ofreciéndole al cliente sus productos y asesorarlos en caso de no conocer la comida japonesa. Este es un factor clave que impulsará las ventas, y a su vez, se podrá obtener un *feedback* por parte del cliente que es indispensable para estar al tanto de sus necesidades e inquietudes a lo largo del tiempo y así lograr mantener o mejorar la calidad tanto de sus productos como de su servicio. Finalmente este aspecto de suma importancia ayudará a crear una clientela leal a la empresa.

El segundo factor que influye directamente en el éxito de un restaurante es la variedad de platos, su calidad y frescura de sus productos (aspecto de gran importancia en la comida japonesa ya que la mayoría de sus productos usan ingredientes sin cocción), así como la presentación de los mismos. La comida japonesa se basa principalmente en la variedad e infinidad de platos que pueden surgir de las combinaciones de sus ingredientes, por lo que este es un factor clave en la comida nipona y que puede marcar la diferencia. El menú debe estar en constante renovación cada cierto tiempo, es recomendable crear platos nuevos e incluirlos en su menú, como también descartar aquellos que no hayan tenido mayor aceptación en sus clientes.

El local del restaurante Kome Sushi se debe mantener en excelentes condiciones, el mantenimiento del mismo debe ser periódico, ya que el factor higiene tiene un gran peso para este tipo de negocio. El local es el primer contacto directo con el cliente y por lo tanto debe estar en óptimas condiciones ya que esto influye directamente en la elección de compra en los clientes. De igual manera la presencia física del staff del restaurante debe ser impecable que sea llamativa y agradable a la vista del cliente.

Kome Sushi debe mantener excelentes relaciones con sus proveedores, ya que de ellos depende principalmente la calidad de sus

productos. Es importante tener una buena política de pagos, ya que las relaciones con los mismos se pueden deteriorar o suspender por el incumplimiento de los deberes. En este tipo de restaurante el factor calidad influye más que cualquier otro ya que en su preparación necesita productos crudos, sin cocción y en este aspecto es donde más influye la frescura de los ingredientes que a su vez son facilitados por los proveedores.

En materia económica y tomando en cuenta los posibles cambios en ella debido a elementos externos como la situación política y económica del país, se le recomienda a la gerencia mantener una política de precios que con el tiempo sigan siendo atractivos para el cliente meta y a su vez continúen proporcionando rentabilidad para la empresa de tal manera que se mantenga el mismo criterio y enfoque del restaurante con respecto al mercado meta. También se recomienda evaluar la opción de invertir en futuros restaurantes de Kome Sushi o incurrir en el negocio de franquicias, considerando la rentabilidad que este genera al igual que como medida para aprovechar los elevados saldos de caja a finales de los últimos dos años según las estimaciones realizadas.

Por último es importante hacer un seguimiento y una revisión constante y periódica de todos los puntos que constituyen el Plan de Negocios, ya que, como se mencionó anteriormente servirá como guía y

curso a seguir para llevar a cabo todos los procesos. En el caso que los resultados no fuesen los deseados es necesario tomar medidas, realizar nuevas investigaciones y estudios para resolver los problemas que se presenten.

Bibliografía

- Adams, B (1996). Small Business Start-UP. Adams Stareerwise.
- Adams, B. (1998). Complete Business Plan. Holbrook, Adams Streetwise.
- Alcaraz, R. (1995). El Emprendedor de Éxito. México, MacGraw-Hill.
- Bangs, David H. (1998). El Plan de Negocios. Editorial Upstart, Chicago.
- Blanco, A. (2001). Formulación y Evaluación de Proyectos. Venezuela. Fondo Editorial Tropykos.
- Borello Antonio (2000). El Plan de Negocios.Colombia, MacGraw-Hill.
- Covello, J y Hazelgren, B. (1995). The Complete Book of Business Plans. Naperville, Sourcebooks, Inc.
- David, Fred R. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. México, Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Datos Information Resources. (2001). Indice Económico 2001. Caracas: Organización Datos Information Resources.
- Hernández, Roberto S. Fernández, Carlos C. y Baptista, Pilar L.(1998). Metodología De La Investigación. México, MacGraw-Hill.
- Hurtado de Barrera, Jacqueline. (2000). El proyecto de Investigación (Segunda Edición). Caracas, Venezuela, Fundación Sypal.
- Koontz/ O'Donnell (1976). Curso de Administración Moderna. Colombia, MacGraw-Hill.
- Kotler, P. (1991). Fundamentos de Mercadotecnia. México. Prentice Hall.
- Pinson, Linda; Jnnett, Jerry. (1997). Anatomía de un Plan de Negocios, Tercera edición. Editorial Out of your Mind.
- Ross, S., Westerfield, R. (1997). Finanzas Corporativas. 3ra Ed. McGraw Hill. España
- Sabino, Carlos (1992). El Proceso de Investigación. Venezuela, Panapo.

Sánchez, R. (1995). Marketing. Madrid. McGraw Hill.

Santesmases, M. (1996). Marketing Concepto y Estrategias. Madrid, España. Pirámide.

VenEconomía (2002). Perspectivas Económicas, Políticas y Sociales de Venezuela 2001-2006. Caracas: VenEconomía.

Welsch, Glenn. (1990). Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades. Madrid, España. Editorial Prentice/Hall Internacional.

Weston, Fred; Brigham, Eugene. (1993) Fundamentos de Administración Financiera, Décima edición. México. Editorial McGraw-Hill.

Fuentes en línea:

Historia del Sushi (2001), [en línea]. Caracas, Venezuela: Sushi Group. Disponible en : <http://www.sushidelivery.com.ve/sobreelsushi.htm> [2001, 28 de diciembre].

Introducción a la comida japonesa (2000), [en línea]. Disponible en: http://www.gastronoma.com/html/c_japon/Contenidos/introdjapo001.asp [2001, 28 de diciembre]

Nutrición (2000), [en línea]. Caracas, Venezuela: Grupo Editorial Producto. Disponible en: <http://www.producto-light.com.ve/nutricion/sushi.html> [2001, 19 de diciembre]

Pez en el agua (2001), [en línea]. Caracas, Venezuela: Grupo Editorial Producto. Disponible en: <http://www.producto.com.ve/210/breves.html>

Chacón, R. (2001, agosto). No todo es Sushi, Estampas [en línea]. Disponible en <http://www.uol.com.ve/estampas/2001/08/06/encuentros2a.htm> [2001, 25 de noviembre]

Cortiñas, J. I. (2001, Mayo). Las nuevas Plazas Bolívar del país, Dinero [en línea]. Disponible en <http://www.dinero.com.ve/156/portada/informe.html>. [2002, 5 de marzo].

Carabobo además de industrias, centros comerciales (2001, diciembre), *Producto* [en línea]. Caracas, Venezuela. Disponible en <http://www.producto.com.ve/204/notas/carabobo.html> [2002, 15 de enero].

Instituto Nacional de Estadística, Venezuela (2002, mayo). Caracas, Disponible en: <http://www.ocei.gov.ve/ine/indexine.asp>

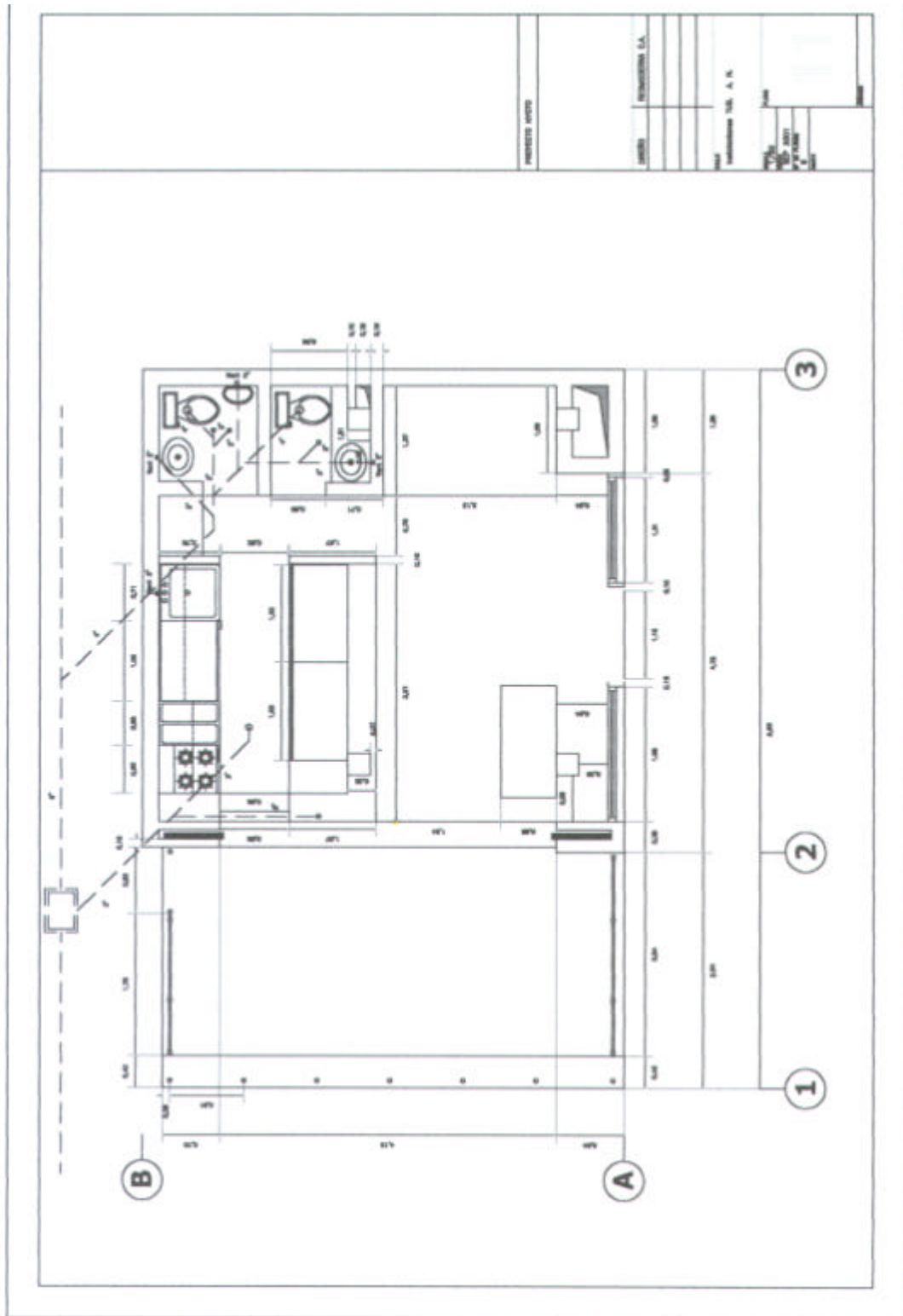
Jubes, Vicente (agosto, 2001). Invertir en Valencia. El Universal [en línea]. Disponible en: <http://www.eluniversal.com/2001/08/16/16501AA.shtml> [2002, 24 de enero]

Oficina Central de Estadística e Informática. (2002, abril). Caracas, Venezuela. Disponible en: <http://www.ocei.gov.ve/estadistica/>

The importance of the business plan (página web en línea). Disponible en <http://www.eud.com>.

The Business Plan, Road Map to Success (página web en línea). Disponible en <http://www.sbaonline.com/writing/needplanning.htm>.

The importance of the Business Plan (página web en línea). Disponible en <http://allbusiness.com>.



**ESTIMACION DE COSTOS DE PUESTA EN
MARCHA**

(Expresado en 1000 Bs.)

Descripcion	TOTAL
<i>Usos</i>	
Maquinaria y equipos	57,947
Decoracion, Muebles y enseres	18,384
Remodelacion	14,428
Equipos y sistemas administrativos	10,151
Materiales y suministros	1,234
Publicidad	4,925
Servicios y mantenimiento	793
Seguros	1,000
Licencias	4,000
Salarios (directos e indirectos)	3,074
Derecho sobre inmueble	30,000
Alquiler	12,331
Servicios externos	1,200
Inventario Insumos(ingredientes)	1,079
Caja y Banco (Activo circulante)	11,007
TOTAL USOS	171,553

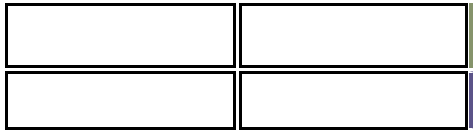
FUENTES

Patrimonio	171,553
TOTAL FUENTES	171,553

Descripción del bien	Valor corriente	Período de amortización (Años)	Cuota anual de depreciación
Maquinaria y equipos	57,947	10	5,795
Equipos y sistemas administrativos	10,151	5	2,030
Total Gasto de Depreciación			7,825

CALCULO NOMINA

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SUELDO BASE MENSUAL	2,515,000	2,766,500	3,043,150	4,464,621	4,911,084
COSTOS COMPLEMENTARIOS					
SSO	226,350	248,985	273,884	401,816	441,998
SPF	42,755	47,031	51,734	75,899	83,488
LPH	50,300	55,330	60,863	89,292	98,222
UTILIDADES	111,944	123,138	135,452	198,722	218,594
PRESTACIONES	30,448	33,493	36,842	54,051	59,456
VACACIONES	97,433	107,177	117,894	205,394	237,825
Total costos complementarios	559,230	615,153	676,668	1,025,174	1,139,583
Nómina x Distribuir / mensual Bs.	3,074,230	3,381,653	3,719,818	5,489,796	6,050,666
TOTAL NOMINA AÑOS Bs.	36,890,760	40,579,836	44,637,819	65,877,548	72,607,998



AGOSTO 05, 2001

No todo es Sushi

Dicen que quienes la prueban se vuelven reincidentes. Y debe ser cierto, porque nada parece detener el arraigo que la cocina nipona ha logrado con éxito en los paladares de este lado occidental. **RAUL CHACON SOTO**

¿Quiénes se iba a imaginar que el delicado y sencillo platillo que es el sushi se iba a convertir, al pasar de los años, en una de las recetas más solicitadas alrededor de todo el mundo? Los tiempos de globalización sí que le han arrojado beneficios no sólo a este delicioso bocado, sino a la comida japonesa en general, que lentamente fue instalándose en el gusto de cientos de miles de comensales de este lado occidental del planeta, casi siempre dispuesto a la degustación de exóticos manjares, pero que desde hace tiempo no le brindaba semejante acogida a un platillo proveniente -literalmente hablando- del otro mundo. Lo sucedido con la gastronomía japonesa es digno de asombro. Basta caminar por cualquier calle de cualquier ciudad para constatar cómo han proliferado los establecimientos especializados en ofrecer este tipo de comida. Ha sido de tal magnitud su crecimiento, que lo que en un principio era privilegio de los gustos más refinados, se fue convirtiendo rápidamente en una opción válida para un número cada vez mayor de personas. La popularización llegó y, con ella, la oferta de platillos japoneses no sólo en restaurantes de lujo, sino en establecimientos más modestos donde lo importante es la calidad de la comida. Venezuela no escapa a esta tendencia, si bien por estas tierras parece que el avance nipón fue, en un principio, lento, con una sorprendente arremetida en los últimos tres años. No sólo ha crecido el número de restaurantes especializados, sino que han aparecido una serie de opciones para los amantes de lo japonés que hasta hace poco eran inconcebibles: es así como no sólo se pueden encontrar platillos japoneses en los mejores supermercados, sino que hay varios servicios de entrega a domicilio, tiendas especializadas en la venta de todo lo necesario para adentrarse en la aventura de preparar por sí mismo los deliciosos platos (lo que dicho sea de paso parece que no es tan difícil) o incluso la posibilidad de llevar a un chef a casa para que deje deslumbrados a todos con la belleza y calidad de las mejores recetas de una de las grandes cocinas mundiales.

Misterio develado

Con excepción del tempura y del sushi, los dos platos más famosos, hasta hace poco existía gran desconocimiento acerca de la comida japonesa. Lejos de lo que pudiera pensarse, no se trata de una cocina misteriosa cuya degustación pudiera semejar a una aventura incierta.

Todo lo contrario: al igual que la de otros países asiáticos, la variedad de sabores y texturas es muy amplia (y dicen los expertos que, si se atreve, incluso la mayoría de las recetas son más fáciles y rápidas de preparar de lo que se cree) por lo que es una lástima no arriesgarse con otros platos que, dicho sea de paso, sólo por su presentación hacen agua la boca.

En la mesa japonesa todo es simplicidad, armonía y belleza. No podía ser de otra manera. Es una tradición culinaria completamente distinta a la de este lado del planeta, pero no por ello deja de ser extraordinariamente atractiva. Y es diferente por muchos aspectos: el protagonismo de los frutos del mar (Japón es un archipiélago), la preferencia por los alimentos crudos o apenas cocidos, el poco uso de las carnes rojas, la ausencia de recetas que requieran de frituras en exceso y la abundancia de vegetales. Muchos de estos rasgos obedecen a las condiciones geográficas del país. Otros también tienen su explicación en la tradición espiritual de ese país, en donde tienen la mayor importancia nociones como el equilibrio entre los opuestos, por citar sólo un ejemplo. Como sucede en todas partes, la cocina dice mucho del país donde se origina, y, en este caso, el pueblo japonés sale muy bien librado, pues la sencillez y frescura de los ingredientes, sumadas a la pureza de los métodos de cocción, la hacen ideal para un estilo de vida sano.

No les tema

Los palitos, que los nipones llaman o-hashis, son tan sólo uno de los muchos inventos chinos que la cultura japonesa ha asimilado. Hechos de madera de bambú, sauce, castaño o ciprés, usualmente miden entre 21 y 36 centímetros, lo que depende del uso al que van a ser destinados, pues algunos son para comer y otros para cocinar (freír o revolver). También por ello algunos son planos y otros son delgados, o redondos o rectangulares. Aunque se hagan muchas bromas al respecto, aprender a utilizarlos no es tan difícil (si no mire a ese poco de chinitos cómo los manejan con apenas cinco años). Lo primero es saber sostenerlos. El palito inferior debe permanecer fijo entre los dedos anular y medio; el superior, se coloca por encima del dedo medio, entre las puntas del índice y el pulgar, y es el que se mueve para tomar y llevar los alimentos a la boca. Si lo que se quiere es revolver o batir, se introducen los hashis en el platillo, un poco separados, y se mueven en forma circular. Si lo que desea es llevarse una porción a la boca, se coloca el palito inferior por debajo de la pieza y luego se aprieta con el superior. Como en todo, la práctica lo hará más diestro.

RAQUEL BARREIRO C.
EL UNIVERSAL , 05/2002

La crisis de confianza que vive actualmente Venezuela hace que la población tenga cada vez menos expectativas de poder mejorar su calidad de vida.

El director de Datanálisis, Luis Vicente León, explica que a pesar de que el precio del petróleo pueda cerrar alto al final del año, la inestabilidad política y la poca confianza en los procesos, puede hacer caer el PIB y por lo tanto acentuar los niveles de pobreza. 'El ingreso real de los venezolanos está relacionado en un 83% con la inversión privada. Ello denota que si la inversión cae, el nivel de pobreza aumenta'.

Ni para las necesidades básicas

A pesar de que no ha habido un cambio radical en la estructura social del país, un estudio hecho por Datanálisis a 10 mil hogares, y cuyos datos fueron recolectados a principios de abril, refleja que dentro de cada estrato la población es cada vez más pobre; y la clase media ha sido la más golpeada.

La clase E está formada por 9,8 millones de personas, lo que representa el 42% de la población nacional, sin embargo, hace tres años era 40%. Estas familias están compuestas por cinco personas en promedio, de las cuales sólo trabajan 1,5 personas, y la mayoría se desempeña en el sector informal de la economía. Sus ingresos están por debajo del salario mínimo, y en suma una familia no gana lo suficiente ni para adquirir la canasta alimentaria, cuyo valor se ubica en 200 mil bolívares.

Estas personas viven en ranchos que se encuentran en áreas como Mamera, Carapita o La Bombilla, y el 17% de ellas es analfabeta.

A pesar de sus bajos ingresos, para ellos sigue siendo muy importante comprar productos de marca que puedan representar la pertenencia a un grupo.

Por su parte, **el estrato D** representa el 38% de la población, es decir, 8,9 millones de personas, cuyos ingresos familiares no alcanzan para comprar la canasta básica real (incluye alimentos, transporte, educación y vestido) que se ubica en 400 mil bolívares.

La mayoría de estas personas viven en casas o apartamentos de interés social ubicados en zonas como Propatria, Caricuao, 23 de Enero, El Silencio, etc; y sus niveles de estudios llegan a educación básica, sólo unos pocos terminaron el bachillerato.

Se desempeñan como la élite del sector informal, es decir, los dueños de los locales en mercados, taxistas y trabajadores por cuenta propia menos especializados. En este estrato algunas personas pueden llegar a ganar hasta 700 mil bolívares en estas actividades. Sin embargo, también existe un grupo importante que tiene empleo en el sector formal.

Son personas muy apegadas a la marca, su capacidad de ahorro es nula, no tienen tarjeta de crédito y acuden a los prestamistas para financiarse.

Para este grupo su principal centro de recreación lo constituyen los centros comerciales, aunque no tengan dinero para comprar en ellos.

Hacer sacrificios para no caer

El grupo que más capacidad adquisitiva ha perdido es la clase media. El nivel de ingreso real de este estrato se ha reducido 23% en cinco años. En estos momentos la clase C está conformada por 4 millones de venezolanos, es decir, 17% de la población, donde la clase media baja es el grupo más numeroso.

Pueden ganar desde 700 mil hasta 5 millones 200 mil bolívares, pero el ingreso promedio es un millón 100 mil.

Estas familias han logrado mantenerse en apartamentos o casas en urbanizaciones como El Marqués, El Cafetal o la Candelaria, pero sus viviendas muestran un deterioro interno que va en aumento.

Su capacidad de ahorro es el 3,5% de sus ingresos, y mantienen unos altos niveles de endeudamiento.

'Cada grupo familiar está formado por cuatro personas, que luchan fuertemente por mantener el status', y donde llevar a sus hijos a un colegio de renombre significa que pueden sostenerse en esta clase social, aunque ello les signifique gastar más de lo que ganan. Además tienen un futuro muy comprometido pues no ahorran nada para cuando alcancen una edad no productiva. Esta es una bomba de tiempo que ya está explotando', explica Luis Vicente León.

A los estratos A y B sólo pertenecen 700 mil venezolanos, es decir, 3% de la población. En 1986 este grupo representaba el 6% del total. Estas personas viven en casas de lujo, son más conservadores en sus compras que la clase media, pero son muy proclives al riesgo.

La mayoría de estas familias llegaron a este estrato a través de empresas propias, son muy pocos los empleados de alto nivel que forman parte de esta clase. Sus inversiones las hacen en Venezuela, pero su bajo nivel de confianza en la economía local hace que sus ahorros los tengan en el exterior.

TARIFAS PUBLICITARIAS			
Vigentes a partir del 15-05-2002			
EL CARABOBEÑO			
EL DIARIO DEL CENTRO			
AVISOS DESPLEGADOS			
UBICACION	CM5/COL	1/2 PÁG.	1 PÁG.
SIN INDICAR HASTA 16 CM5/COL	6.000		
SIN INDICAR MAS DE 16 CM5/COL	10.900	2.250.000	4.450.000
INDICANDO PAGINA PAR	11.400	2.350.000	4.650.000
INDICANDO PAGINA IMPAR	13.200	2.725.000	5.395.000
INDICANDO CUERPO	11.600	2.390.000	4.730.000
INDICANDO CUERPO Y PAGINA PAR	11.700	2.410.000	4.765.000
INDICANDO CUERPO Y PAGINA IMPAR	13.800	2.850.000	5.850.000
INDICANDO CUERPO Y PAGINA PAR DETERMINADA	14.000	2.890.000	5.730.000
INDICANDO CUERPO Y PAGINA IMPAR DETERMINADA	16.000	3.305.000	6.560.000
ULTIMA PAGINA A,B,C SIN INDICAR	17.500	3.620.000	7.185.000
ULTIMA PAGINA A,B,C INDICANDO	19.900	4.119.000	8.163.000
ULTIMA PAGINA DEL ÚLTIMO CUERPO <small>(Cuerpo máximo 160cmx14)</small>	22.900		
INDICANDO SECCION	14.000	2.890.000	5.725.000
INDICANDO SECCION Y UBICACION	15.700	3.244.000	6.435.000
TARIFAS ESPECIALES			
REMITIDOS, COMUNICADOS, CONSIDERANDOS, ACUERDOS, CARTAS PUBLICAS, TELEGRAMAS 3.500			
LISTADOS 3.500			
BALANCES 4.700			
REGISTROS 1.650			
CARTELES 1.650			
*INDICANDO PAGINA O SITIO SE APLICA LA TARIFA PUBLICITARIA CORRESPONDIENTE			
TARJETAS ENTIERRO, AGRADECIMIENTOS, SUFRAGIOS, CONDOLENCIAS, TARJETAS DE LOS FAMILIARES SIN INDICAR PAGINA NI SITIO			
HASTA 16 CM5/COL 700			
SIN INDICAR PAGINA O SITIO			
HASTA 24 CM5/COL 1.650			
*AVISOS QUE NO SEAN DE FAMILIARES Y/O MAYORES DE 24 CM5/COL SE APLICARA LA TARIFA PUBLICITARIA CORRESPONDIENTE.			
DIRECTORIO PROFESIONAL			
MODULOS (Precio Mensual) 260.000			
CLINICAS (Precio Mensual) 350.000			
AVISOS A COLOR			
Recargo por colores:			
1 color 25%			
2 colores 40%			
3 colores 60%			
Avisos a color (No menos de 100cmxcol)			
MINI ANUNCIOS			
POR LAS PRIMERAS 20 PALABRAS 1.200			
(Una inserción)			
MAS DE UNA INSERCIÓN 1.050			
POR CADA PALABRA ADICIONAL 120			
DESPUES DE 40 PALABRAS 175			
CABECEROS			
(Precio Mensual por cada uno)			
PRIMERA PAGINA CUERPOS INTERIORES	1.000.000	DESCUENTOS POR CONTRATOS	
ÚLTIMA PÁGINA CUERPOS INTERIORES *	1.400.000	DE 3 A 6 MESES	10%
ÚLTIMA PAGINA DEL ÚLTIMO CUERPO	1.900.000	DE 7 A 9 MESES	15%
PRIMERA PAGINA PRIMER CUERPO	2.000.000	DE 10 A 12 MESES	20%
CUERPO A 15% ADICIONAL			
NOTA: ESTAS TARIFAS NO INCLUYEN EL IMPUESTO DE LEY			

kome
SUSHI BAR

y disfruta con nosotros los partidos por T.V. !!!

Av. La Trinidad c/calle San Mateo.
Urb. Soroacaima. La Trinidad.

DELIVERY

Si no puedes venir, llámanos por el 944.0812 ó 941.3224 y te haremos llegar el menú de tu preferencia a tu casa u oficina.

VEN A SENTIR
EL **SABOR** DEL
MUNDIAL

kome
SUSHI BAR

y disfruta con nosotros los partidos por T.V. !!!

Av. La Trinidad c/calle San Mateo.
Urb. Soroacaima. La Trinidad.

DELIVERY

Si no puedes venir, llámanos por el 944.0812 ó 941.3224 y te haremos llegar el menú de tu preferencia a tu casa u oficina.

**REQUISITOS Y PASOS A SEGUIR PARA SOLICITUD
DE PATENTE DE INDUSTRIA Y COMERCIO.**

1ER. PASO:

Dirigirse a las taquillas de la Dirección de Control Urbano (1ª piso -MANO IZQ.) para la tramitación del uso conforme.

2DO. PASO:

Dirigirse al cuerpo de bomberos para solicitar la certificación de conformidad emanada del mismo cuerpo.

3ER. PASO:

Dirigirse nuevamente a las taquillas de Industria y Comercio con el certificado de bomberos original y copia del RIF.

Nota

* Si el registro de comercio es del año anterior o años anteriores a la fecha de la solicitud: deberá consignar fotocopia de las planillas del impuesto sobre la renta de cada año.

* Si la empresa se encuentra registrada en otra ciudad o jurisdicción: deberá presentar el acta de asamblea por la cual se acuerda la apertura de la sucursal en valencia (original y copia).

Adicionalmente, de conformidad con lo establecido en la parte final del artículo en referencia, se pueden solicitar otros requisitos de acuerdo a la actividad, como por ejemplo:

1) **LICORERIAS, BARES, RESTAURANT, DISCOTECAS, ETC.:** el visto bueno de la asociación de vecinos del sector (en caso de no funcionar en centro comercial).

2) **TALLER MECÁNICO, LATONERÍA Y PINTURA, AUTOLAVADOS, PRODUCCIÓN, VENTA DE MAYOR Y DETAL DE PRODUCTOS QUÍMICOS, INFLAMABLES:** certificación de aprobación de visto bueno ambiental otorgado por I.M.A.

3) **PARA LA INSTALACIÓN DE EMPRESAS DE SEGURIDAD, VIGILANCIA, ETC.:** Permiso del ministerio de relaciones interiores.

5) **PARA LA INSTALACIÓN DE FARMACIAS:** visto bueno del colegio de Farmaceutas

- NOTA: - DICHA SOLICITUD DEBE IR ESCRITA A MAQUINA Y SIN NINGUN TIPO DE ENMIENDA.
 - FOTOCOPIA DE LA CEDULA DE IDENTIDAD DEL PROPIETARIO Y DE LA PERSONA QUE HACE LA TRAMITACION.
 - AUTORIZACION DEL PROPIETARIO.

REQUISITOS PARA CERTIFICACION DE USO PARA EXPEDIENTE DE PATENTE

X 1.- PARA CUALQUIER TIPO DE SOLICITUD:

- 1.1.- UNA (1) PLANILLA DE CERTIFICACION DE USO ORIGINAL MAS DOS FOTOCOPIAS DE LA MISMA.
- 1.2.- TRES (3) CROQUIS DE UBICACION DEL INMUEBLE CON PUNTOS DE REFERENCIA.
- 1.3.- FOTOCOPIA DEL CONTRATO DE ARRENDAMIENTO O EN SU DEFECTO DEL DOCUMENTO DE PROPIEDAD.
- 1.4.- FOTOCOPIA DEL REGISTRO DEL COMERCIO ACTUALIZADO.
- 1.5.- EL INMUEBLE DEBE ESTAR REGISTRADO CON EL PATIO DE REGISTRO INMOBILIARIO. EL MISMO DEBE VERIFICADO INTERVAMENTE MEDIANTE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS:
 - a.- PLANILLA DE CERTIFICACION DE USO.
 - b.- CROQUIS DE UBICACION DEL INMUEBLE.
- 1.6.- PAGO DE TASA POR TRAMITACION ADMINISTRATIVA.

2.- PARA LICORERIAS O CUALQUIER ACTIVIDAD DONDE SE EXPIDA LICORES, ADEMAS DE LOS ANTERIORES RECAUDOS, LOS SIGUIENTES:

- 2.1.- UNA (1) FOTO DEL FRENTE DEL LOCAL.
- 2.2.- UN (1) CROQUIS DE UBICACION DEL INMUEBLE CON PUNTOS DE REFERENCIA.
- 2.3.- UNA (1) PLANILLA PARA CERTIFICACION DE USO.
- 2.4.- FOTOCOPIA DE COMUNICACION EXPEDIDA POR LA ASOCIACION DE VECINOS, DANDO EL VISTO BUENO.
- 2.5.- FOTOCOPIA DE COMUNICACION EXPEDIDA POR LA DIRECCION DE PLANEAMIENTO URBANO (CERTIFICACION DE ZONA).

3.- PARA CLUBES SOCIALES, DEBE PRESENTAR ADEMAS DE LOS ANTERIORES RECAUDOS DEL PUNTO UNO (1), LOS SIGUIENTES:



- 3.1.- UNA (1) PLANILLA ADICIONAL PARA CERTIFICACION DE USO.
- 3.2.- UN (1) CROQUIS DE UBICACION DEL INMUEBLE CON PUNTOS DE REFERENCIA.
- 3.3.- ACTA CONSTITUTIVA DEL CLUB.
- 3.4.- FOTOCOPIA DE COMUNICACION EXPEDIDA POR LA ASOCIACION DE VECINOS, DANDO EL VISTO BUENO.

4.- PARA TALLER DE MECANICA, LATONERIA Y PINTURA; RECUPERADORA DE METALES Y CUALQUIER OTRA ACTIVIDAD DE CAUSE LESIONES AL MEDIO AMBIENTE, PRESENTAR ADEMAS DEL PUNTO UNO (1), LOS SIGUIENTES:

- 4.1.- PERMISO DE INGENIERIA SANITARIA.
- 4.2.- PERMISO DE IMA EN CUANTO A EVALUACION DEL VISTO BUENO AMBIENTAL PARA ELLO SE REQUIERE:
 - a.- CERTIFICACION DE FACTIBILIDAD DE USO OTORGADA POR OMPU

5.- PARA FARMACIAS:

- 5.1.- CERTIFICACION DE ZONA EXPEDIDA POR LA DIRECCION DE PLANEAMIENTO URBANO.

 ALCALDIA DE VALENCIA	FECHA:		
	SOLICITUD Nº:		
	RECIBIDO POR:		
	FIRMA:		

CERTIFICACION DE USO PARA EXPEDICION DE PATENTE

CIUDADANO DIRECTOR DE CONTROL URBANO PRESENTE.-

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL ARTICULO 3, DEL REGLAMENTO DEL No.1 DE LA ORDENANZA SOBRE PROCEDIMIENTOS DE CONSTRUCCION EN CONCORDANCIA CON LO ESTABLECIDO EN EL ART. 20 ORIGINAL 3 DE LA ORDENANZA SOBRE PATENTE DE INDUSTRIA Y COMERCIO CERTIFICA QUE EL USO DEL INMUEBLE CUYOS DATOS SE SEÑALAN SE AJUSTAN A LO ESTABLECIDO EN LA ORDENANZA DE ZONIFICACION, EN EL PLAN DE DESARROLLO URBANO LOCAL O EN LOS PLANES DE ORDEN URBANISTICO.

NOTA: LA DIRECCION DE CONTROL URBANO DEBERA HACER REPAROS EN RAZON AL USO SOLICITADO CUANDO EXISTA VIOLACION DE VARIABLES URBANAS FUNDAMENTALES ART. 66 Y 67 DE LA L.O.U.U Y ART.4 DE LA ORDENANZA SOBRE PROCEDIMIENTOS DE CONSTRUCCION. EN CONCORDANCIA CON EL CAPITULO 30 DE LA ORDENANZA DE ZONIFICACION ASI COMO TAMBIEN EN CUANTO A NORMAS TECNICAS SE REFIERE Y A PARTIR DE SUBSANADAS DICHOS VICIOS, LA ADMINISTRACION TENDRA UN PLAZO DE DIEZ (10) DIAS HABILES PARA OTORGAR DICHA SOLICITUD DE CERTIFICACION DE USO CONFORME.

Nº DE PLANILLA DE LIQUIDACION: _____

PATENTE NUEVA CAMBIO DE DIRECCION

REPRESENTANTE	C.I. No.:
DENOMINACION COMERCIAL	R.I.F. No.:
DIRECCION	TELEFONO:
USO AL QUE SE DESTINARA EL LOCAL	FIRMA DEL REPRESENTANTE
OBJETO DEL REGISTRO O FONDO DEL COMERCIO:	

OBSERVACIONES	ESTA PLANILLA SOLO ES VALIDA PARA LA ACTIVIDAD ECONOMICA		ZONIFICACION	
	SELLO DE LA INSPECCION			
INSPECTOR _____ JEFE DEL DEPARTAMENTO _____	ZONIFICACION	CONDICIONES DE HABITABILIDAD		
	ESTADO FISICO DE LA EDIFICACION	S	R	M
	BAÑOS			
	ESTRUCTURA			
	TECHO(S)			
INSTALACIONES SANITARIAS				

CUERPO DE BOMBEROS DEL ESTE
DIVISION TECNICA

REQUISITOS PARA LA OBTENCION DEL CERTIFICADO DE SEGURIDAD BOMBERIL

TIPO DE TRAMITE	DESCRIPCION	REQUISITOS	VIGENCIA
PARA OBTENCION DE PATENTE	OBTENER PATENTE DE INDUSTRIA Y COMERCIO	1-2-3-4-8-13-15-16-17	UN AÑO
PARA ACTIVIDAD COMERCIAL	OBTENER PERMISO PARA ACTIVIDAD COMERCIAL	1-2-3-4-11-13-15-16-17	UN AÑO
PARA INSTITUCIONES EDUCACIONALES	OBTENER PERMISO PARA COLEGIOS, ESCUELAS, ETC.	1-2-3-4-12-13-15-16-17	UN AÑO
ESPECTACULOS PUBLICOS	INSTALAR ESPECTACULO PUBLICO	1-2-3-13-14-15-16-17	TEMPORAL
INSPECCION FINANCIERA	CUANDO EXISTE LA APROBACION DE UN PROYECTO POR PARTE DE LA PARTE TECNICA E INCLUIDO DOCUMENTACION EXPEDIDA POR EL DEPARTAMENTO DE PREVENCIÓN DE SINIESTROS	1-2-7-10-15-16-17	UN AÑO
TRAMITES NOTARIABLES	CUANDO SE EFECTUA VENTA DEL INMUEBLE MULTIFAMILIARES	1-2-3-5-7-15-16-17	UN AÑO
RENOVACION	CUANDO PIERDE VIGENCIA EL CERTIFICADO	1-2-3-6-9-13-15-16-17	UN AÑO

LISTADO DE REQUISITOS

- 1.- PLANILLA DE SOLICITUD ESCRITA A MAQUINA Y TUBERE ESCAL DE 300 BL.
- 2.- FOTOCOPIA DE LA CEDULA DE IDENTIDAD DEL PROPIETARIO.
- 3.- DOS COPIAS DE LOS PLANOS DEL LOCAL ACOTADOS A ESCALA 1:50, DEMARCANDO LOS EQUIPOS DE PROTECCION CONTRA INCENDIOS, DESCRIBIENDOLOS EN FORMA DETALLADA EN UNA HOJA APARTE.
- 4.- FOTOCOPIA DE LA CONFORMIDAD DE USO OTORGADA POR INTERVENIA MUNICIPAL.
- 5.- FOTOCOPIA DEL CERTIFICADO ANTERIOR VENCIDO, SI EL CERTIFICADO TIENE MAS DE DOS AÑOS DE VENCIDO, DEBERA CONSIGNAR EL REQUISITO NUMEROS TRES.
- 6.- FOTOCOPIA DE LA PATENTE O DEL ULTIMO RECIBO DE CANCELACION DE LA MISMA.
- 7.- FOTOCOPIA DE LOS DOCUMENTOS DE PROPIEDAD DEL LOCAL O INMUEBLE.
- 8.- FOTOCOPIA DEL REGISTRO MERCANTIL.
- 9.- FOTOCOPIA DEL CERTIFICADO DE PARTICIPACION Y NOTA EXPEDIDO POR EL REGISTRO MERCANTIL, EN CASO DE CAMBIO DE BOMBEROS DE LA RAZON SOCIAL O INMUEBLE.
- 10.- FOTOCOPIA DEL OFICIO DE APROBACION DEL PROYECTO.
- 11.- FOTOCOPIA DE LA SOLICITUD DE CERTIFICACION DE ACTIVIDAD COMERCIAL CON EL RESPECTIVO NUMERO DE EXPEDIENTE, SELLADA Y FIRMADA, EMITIDA POR LA ALCALDIA.
- 12.- CONFORMIDAD DE USO OTORGADA POR PARTE DE LA OFICINA METROPOLITANA DE PLANEAMIENTO URBANO DE LA LOCALIDAD RESPECTIVA.
- 13.- FOTOCOPIA DEL CERTIFICADO BOMBERIL DEL INMUEBLE EN DONDE SE ENCUENTRA LA RAZON SOCIAL.
- 14.- FOTOCOPIA DE LA SOLICITUD DE AFORRAMIENTO REALIZADA ANTE LA DIRECCION DE ESPECTACULOS PUBLICOS DE LA LOCALIDAD RESPECTIVA.
- 15.- PLANO DE UBICACION DEL LOCAL O INMUEBLE DENTRO DE LA CIUDAD.
- 16.- LOS ESCANDOS DEBERAN CONSIGNARSE EN CARPETA MANEJA AMARILLA FINANCIADOS A LA MISMA POR MEDIO DE UN GANCHO.
- 17.- FOTOCOPIA DEL CERTIFICADO DE APROBACION A MAQUINA Y TUBERE ESCAL DE 300 BL. DEL ESTE.

NOTA: LAS EMPRESAS QUE INSTALAN Y MANTIENEN EQUIPOS Y SISTEMAS CONTRA INCENDIOS DEBERAN ESTAR INSCRITAS EN EL MINISTERIO DE FOMENTO.
HORARIO DE RECEPCION DE SOLICITUDES: LUNES A VIERNES DE 08:00 - 12:00 M Y DE 1:00 - 4:00 PM.

DIRECCION: DIVISION DE PREVENCIÓN, CUARTEL CENTRAL URBANIZACION EL CAFETAL, FRENTE AL CENTRO COMERCIAL PLAZA LAS AMERICAS
TELEFONO: 985.22.77 / 985.34.40 EXT. 223

SE LE FACILITA QUE ESTOS TRAMITES DEBERAN SER GESTIONADOS POR EL PROPIETARIO O EN SU DEFECTO POR UNA PERSONA DEBIDAMENTE AUTORIZADA.

Tipos de cambio, inflación y tasas de interés

Estas tres variables macroeconómicas se mueven hacia donde apunte el mercado petrolero. VenEconomía anticipa que se impondrán controles de cambio en los tres escenarios: en el escenario *Mar de la Felicidad* serán draconianos y permanentes; en *¡Vuelvan Caras!* breves e ineficaces; mientras que en el escenario *Muerte Lenta*, serán duraderos, pero relativamente relajados. La inflación se mantendrá un poco por encima de 10% en la economía crónicamente deprimida del *Mar de la Felicidad* en *¡Vuelvan Caras!* repuntará inicialmente, pero luego volverá a bajar, mientras que en el escenario *Muerte Lenta* se mantendrá estable en alrededor de 20%. Los tipos de cambio seguirán, en general, el mismo patrón que la inflación

Al igual que ocurre con buena parte del resto de la economía venezolana, el mercado petrolero mundial es la variable dominante en cuanto se refiere al tipo de cambio del bolívar, la inflación y las tasas de interés bancarias. Mientras que en el escenario *Muerte Lenta*, de ingresos petroleros altos, el gobierno puede seguir avanzando a duras penas con la mezcla de políticas actuales, pero pagando las consecuencias más adelante, cualquiera de los dos escenarios de bajos ingresos petroleros colocarían al país ante una decisión inevitable y apremiante: seguir el camino de los controles, o permitir que las fuerzas del mercado sean las que fijen estas variables macroeconómicas. Hoy día, con los precios de la cesta venezolana de hidrocarburos ubicada alrededor de \$15-16/bbl. en el escenario de bajos ingresos petroleros de VenEconomía, una muerte lenta parece un lujo que el gobierno sencillamente no se puede dar.

No hace mucho tiempo, los analistas predecían que el momento de la verdad se produciría en 2003. Pero la situación financiera del gobierno se ha deteriorado más rápidamente de lo que nadie hubiera podido prever. Descontando algún repunte imprevisto del mercado petrolero, antes de que termine 2002 se producirá una grave crisis fiscal, y ahora luce inevitable un reacomodo importante de políticas para el mercado cambiario (y, por extensión, para la inflación y las tasas de interés). Durante los últimos meses la fuga de capitales ha seguido intensificándose, pero con la caída de los precios petroleros, la factura de petrodólares ya no basta para compensar la hemorragia de dólares. Por ende, las reservas del Banco Central de Venezuela han disminuido rápidamente, aunque al nivel de \$17.000 millones (incluidos los fondos del FIEM), siguen estando en un nivel bastante saludable.

Resumen ejecutivo

¡Vuelvan Caras!			Muerte Lenta					
2004	2005	2006	2002	2003	2004	2005	2006	
				1.200,0	1.250,0	1.300,0	1.380,0	Tasa de cambio: (Bs. \$)
1.921,6	2.166,5	2.378,9	1.150,0	1.500,0	1.580,0	1.600,0	1.700,0	Oficial - fin de año
1.777,5	2.044,0	2.272,7	833,1	1.206,3	1.279,0	1.343,5	1.434,0	Mercado libre - fin de año
2.135,1	2.407,2	2.643,2	1.377,9	1.640,1	1.897,3	2.232,1	2.604,2	Tasa promedio para importaciones
								Tasa de paridad
20,0	15,0	12,0	18,0	22,0	18,0	20,0	19,0	Inflación (% variación al año)
166.610	174.701	183.939	157.196	160.000	162.652	165.905	170.883	PIB petrolero (MM Bs. de 1984)
3,9	4,9	5,3	(0,8)	1,8	1,7	2,0	3,0	Variación porcentual
431.714	460.142	496.440	412.848	415.701	412.086	407.261	402.064	PIB no petrolero (MM Bs. de 1984)
4,2	6,6	7,9	(2,8)	0,7	(0,9)	(1,2)	(1,3)	Variación porcentual
18.598	20.141	21.813	16.088	16.699	17.300	17.525	17.700	PIB no asignado a ningún sector
9,9	8,3	8,3	(4,0)	3,8	3,6	1,3	1,0	Variación porcentual
616.921	654.985	702.192	586.132	592.400	592.039	590.692	590.647	PIB Total (MM Bs. 1984)
4,3	6,2	7,2	(2,3)	1,1	(0,1)	(0,2)	(0,0)	Variación porcentual
16.535	17.279	18.276	16.372	16.162	15.707	15.219	14.730	PIB no petrolero per cápita (Bs. 1984)
2,1	4,5	5,8	(4,7)	(1,3)	(2,8)	(3,1)	(3,2)	Variación porcentual
26.108	26.631	27.163	25.217	25.721	26.236	26.760	27.296	Población (miles)
14,3%	11,6%	9,4%	14,0%	14,6%	15,2%	15,7%	16,1%	Desempleo (%)
								Déficit del sector público consolidado (como % del PIB):
1,3%	1,0%	2,5%	-5,0%	-3,3%	-4,7%	-6,0%	-6,5%	Reportado
-0,4%	0,2%	1,8%	-5,1%	-3,4%	-4,7%	-6,0%	-6,5%	Incluyendo proceso de privatización, pasivos laborales y FICM
19.082	21.013	24.331	18.888	19.933	20.376	20.646	20.408	Exportaciones petroleras (MM US\$)
5.897	6.132	6.316	5.446	5.174	4.760	4.712	4.665	Exportaciones no petroleras (MM US\$)
24.979	27.146	30.648	24.334	25.107	25.136	25.358	25.073	Total exportaciones (MM US\$)
17.276	19.173	22.330	17.480	16.165	17.546	17.668	17.184	Importaciones (MM US\$)
7.702	7.973	8.318	6.853	8.942	7.590	7.689	7.889	Balanza comercial (MM US\$)
2.518	2.518	2.518	863	3.263	1.786	2.242	2.351	Cuenta corriente (MM US\$)
3.255	3.255	3.255	(1.000)	(22)	339	(562)	(502)	Balanza de pagos (MM US\$)
20.317	24.097	27.500	18.942	18.921	19.259	18.697	18.195	Reservas internacionales a fin de año (MM US\$)
15,31	15,53	16,25	18,03	18,87	19,53	20,42	20,77	Precio del petróleo cesta venezolana (\$/bbl.)

radas. El desarrollo de escenarios es una manera de anticipar lo peor y sacarle el mejor partido a lo bueno.

El año pasado, VenEconomía diseñó tres escenarios: *Mar de la Felicidad*, un descarrado escenario falto de reforma;

¡Vuelvan Caras!, un escenario de reforma renuente, y *Muerte Lenta*, un escenario de seguir corriendo la arruga.

El primero es el escenario *Mar de la Felicidad*. Éste es el verdadero escenario de desastre para Venezuela. De ba-

Actualización: Perspectivas Económicas Políticas y Sociales de Venezuela 2001 - 2006

Producto Interno Bruto

	1995	1996	1997	1998	1999	2000						
(Millones de bolívares constantes 1984)												
Sector petrolero:												
Petróleo y gas	111.960	6,0	121.368	8,4	133.420	9,9	136.256	2,1	123.342	(9,5)	129.023	4,6
Refinación	27.458	11,9	28.771	4,8	30.827	7,1	31.234	1,3	31.724	1,6	30.931	(2,5)
Total petrolero	139.418	7,1	150.139	7,7	164.247	9,4	167.490	2,0	155.066	(7,4)	159.954	3,2
Sectores productores de bienes:												
Agricultura	26.995	(0,5)	27.526	2,0	28.186	2,4	28.356	0,6	27.748	(2,1)	28.420	2,4
Minería	5.042	8,4	5.174	2,6	5.520	6,7	5.275	(4,4)	4.724	(10,4)	5.110	8,2
Manufactura	94.091	6,9	89.186	(5,2)	93.105	4,4	87.863	(5,6)	79.771	(9,2)	82.862	3,9
Bienes comerciales (no petroleros)	126.128	5,3	121.886	(3,4)	126.811	4,0	121.494	(4,2)	112.243	(7,6)	116.392	3,7
Electricidad y agua	9.864	2,6	9.987	1,2	10.459	4,7	10.593	1,3	10.711	1,1	10.950	2,2
Construcción	30.874	(5,0)	31.212	1,1	36.569	17,2	36.462	(0,3)	30.428	(16,5)	29.606	(2,7)
Total bienes	166.866	3,0	163.085	(2,3)	173.839	6,6	168.549	(3,0)	153.382	(9,0)	156.948	2,3
Sectores de servicios:												
Comercio	55.451	1,6	50.702	(8,6)	53.079	4,7	50.774	(4,3)	44.783	(11,8)	47.212	5,4
Hoteles y restaurantes	14.700	0,2	14.404	(2,0)	14.665	1,8	14.913	1,7	14.613	(2,0)	14.534	(0,5)
Transporte y comunicaciones	28.027	3,3	28.499	1,7	31.076	9,0	32.896	5,9	33.436	1,6	36.161	6,1
Instituciones financieras y seguros	8.733	(16,1)	7.040	(19,4)	7.330	4,1	7.261	(0,9)	6.258	(13,8)	6.456	3,2
Bienes inmuebles	44.919	2,2	45.030	0,2	46.344	2,9	47.235	1,9	46.709	(1,1)	47.515	1,7
Servicios a compañías	20.086	5,1	19.215	(4,3)	19.777	2,9	19.686	(0,5)	18.779	(4,6)	19.365	3,1
Servicios comunales y personales no lucrativos	36.433	1,4	36.951	1,4	38.052	3,0	38.768	1,9	38.552	(0,6)	38.961	1,1
Gobierno	46.913	0,7	45.119	(3,8)	43.575	(3,4)	43.948	0,9	44.454	1,2	45.900	3,3
Intereses	(5.634)	(29,3)	(3.999)	(29,0)	(4.453)	11,4	(4.497)	1,0	(4.061)	(9,7)	(4.251)	4,7
Total servicios	249.628	2,1	242.961	(2,7)	249.445	2,7	250.984	0,6	243.523	(3,0)	251.853	3,4
PIB no petrolero	416.494	2,5	406.046	(2,5)	423.284	4,2	419.533	(0,9)	396.905	(5,4)	408.801	3,0
PIB no asignado a sector alguno:												
Derechos de importación	10.715	25,0	9.321	(13,0)	14.003	50,2	15.535	10,9	13.917	(10,4)	15.440	10,9
PIB no asignado	10.715	25,0	9.321	(13,0)	14.003	50,2	15.535	10,9	13.917	(10,4)	15.440	10,9
PIB Total	566.627	4,0	565.506	(0,2)	601.534	6,4	602.558	0,2	565.888	(6,1)	584.195	3,2
Ajuste Petrolero:												
PIB petrolero - Bs. corrientes	2.367.190	41,6	7.776.329	228,6	8.755.039	12,6	6.422.505	(26,6)	9.916.209	54,4	19.114.180	92,8
PIB petrolero (ajustado)	7.098.968	(11,5)	11.670.620	64,4	8.755.039	(25,0)	4.731.418	(46,0)	5.909.541	24,9	9.802.144	65,9
PIB total	7.526.177	(10,7)	12.085.987	60,6	9.192.326	(23,9)	5.166.486	(43,8)	6.320.363	22,3	10.226.385	61,8
Deflactor del PIB:												
PIB no petrolero - Bs. corrientes	11.297.058	62,3	21.659.353	91,7	34.588.630	59,7	46.059.961	33,2	52.660.830	14,3	63.762.468	21,1
PIB no petrolero - Bs. de 1984	416.494	2,5	406.046	(2,5)	423.284	4,2	419.533	(0,9)	396.905	(5,4)	408.801	3,0
Deflactor implícito	2.712	58,3	5.334	96,7	8.171	53,2	10.979	34,4	13.268	20,8	15.597	17,6

Fuente: Banco Central de Venezuela y estimaciones de VenEconomía

Producto Interno Bruto

Muerta Lenta												
2001	2002	2003	2004	2005	2006							
							Sector petrolero:					
130.350	128.916	131.494	133.861	136.539	140.635	3,0	Petróleo y gas					
28.139	28.280	28.506	28.791	29.367	30.248	3,0	Refinación					
158.489	157.196	180.000	162.652	165.905	170.883	3,0	Total petrolero					
							Sectores productores de bienes:					
29.166	28.874	29.163	29.455	30.044	30.344	1,0	Agricultura					
5.259	5.364	5.375	5.332	5.439	5.384	(1,0)	Minería					
85.479	82.487	83.312	81.229	78.792	74.853	(5,0)	Manufactura					
119.904	116.726	117.850	116.016	114.275	110.581	(3,2)	Bienes comerciales (no petroleros)					
11.276	11.163	11.308	11.467	11.627	11.790	1,4	Electricidad y agua					
33.467	31.626	31.626	30.678	28.837	26.818	(7,0)	Construcción					
164.647	159.515	160.785	158.160	154.739	149.189	(3,6)	Total bienes					
							Sectores de servicios:					
49.198	47.230	46.285	42.583	40.028	38.427	(4,0)	Comercio					
14.637	14.022	13.728	13.330	12.796	12.285	(4,0)	Hoteles y restaurantes					
39.103	37.852	38.419	39.188	40.324	41.494	2,9	Transporte y comunicaciones					
6.554	6.488	6.417	6.225	5.913	5.677	(4,0)	Instituciones financieras y seguros					
48.708	47.247	46.018	44.178	41.969	39.451	(6,0)	Bienes inmuebles					
19.923	19.784	19.329	18.807	17.302	16.437	(5,0)	Servicios a compañías					
							Servicios comunales y personales					
39.880	39.362	39.755	40.113	40.273	40.435	0,4	no lucrativos					
46.208	45.746	49.406	53.852	58.160	62.813	8,0	Gobierno					
(4.324)	(4.398)	(4.441)	(4.348)	(4.244)	(4.142)	(2,4)	Intereses					
259.887	253.333	254.916	253.926	252.523	252.875	0,1	Total servicios					
424.534	412.848	415.701	412.086	407.261	402.064	(1,3)	PIB no petrolero					
							PIB no asignado a sector alguno:					
16.758	16.088	16.699	17.300	17.525	17.700	1,0	Derechos de importación					
16.758	16.088	16.699	17.300	17.525	17.700	1,0	PIB no asignado					
599.781	586.132	592.400	592.039	590.692	590.647	(0,0)	PIB Total					
							Ajuste Petrolero:					
15.290.685	17.507.268	14.521.412.969	22,3	26.078.315	21,8	31.675.823	21,5	PIB petrolero - Bs. corrientes				
7.001.229	6.944.104	7.067.996	1,8	7.185.145	1,7	7.328.848	2,0	PIB petrolero (ajustado)				
7.442.521	7.373.040	7.900.395	1,7	7.614.532	1,5	7.753.635	1,8	PIB total				
							Deflactor del PIB:					
75.130.265	79.578.766	5,9	96.375.148	21,1	114.503.147	18,9	134.886.697	17,7	159.032.519	17,9	PIB no petrolero - Bs. constantes	
424.534	412.848	(2,8)	415.701	0,7	412.086	(0,9)	407.261	(1,2)	402.064	(1,3)	PIB no petrolero - Bs. de 1984	
17.697	13,5	19.276	8,9	23.184	20,3	27.808	19,9	33.121	19,1	39.554	19,4	Deflactor implícito