UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACION EN PLANIFICACION DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA GESTION DE UN COMEDOR INDUSTRIAL PARA EMPRESAS UBICADAS EN LA ZONA ESTE DEL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS-VENEZUELA

Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:

Hidalgo Pacheco, Nathalie de los Angeles, CI. 17148319

Asesorado por:

Justiniano, Susana, Asesor de Seminario

González de Febres, Rita Yanis, Asesor Académico

Caracas, febrero de 2025

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACION EN PLANIFICACION DESARROLLO Y GESTION DE PROYECTOS

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA GESTION DE UN COMEDOR INDUSTRIAL PARA EMPRESAS UBICADAS EN LA ZONA ESTE DEL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS-VENEZUELA

Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:

Hidalgo Pacheco, Nathalie de los Angeles, CI. 17148319

Asesorado por:

Justiniano, Susana, Asesor de Seminario

González de Febres, Rita Yanis, Asesor Académico

Caracas, febrero de 2025

Universidad Monteávila

CEP Comité de Estudios de Postgrado UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

AUTORIZACIÓN

Yo, Nathalie Hidalgo Pacheco, mayor de edad, domiciliado(a) en Caracas, Venezuela, portador(a) de la cédula de identidad número 17148318, autor(a) del trabajo especial de grado titulado ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA GESTION DE UN COMEDOR INDUSTRIAL PARA EMPRESAS UBICADAS EN LA ZONA ESTE DEL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS-VENEZUELA, presentado ante la Universidad Monteávila para optar al título de Especialista en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos, otorgo mi autorización a la Universidad para comunicar públicamente mi obra en su Repositorio Institucional.

Esta autorización es válida para que el trabajo especial de grado sea usado, divulgado y prestado, en formato impreso, digital, electrónico, virtual y para usos en redes, internet, intranet y en general por cualquier formato conocido o por conocer, donde se garantizará:

- El reconocimiento de mi autoría sobre la obra.
- La conservación de la obra entregada a través del Repositorio Institucional.
- La reproducción y/o transformación a cualquier formato, que permita su legibilidad en las diferentes herramientas ofrecidas por las tecnologías de información y comunicación.
- La visibilidad en internet a través de motores de búsqueda, directorios y demás medios de difusión del conocimiento interoperables con el Repositorio Institucional.

Caracas, diez (10) de febrero de dos mil veinticinco (2025)

Av. Buen Pastor, Urb. Boleíta Norte, Caracas, Venezuela.
Telf.: 232.52.55/5142/3221 Fax: 232.56.23

Universidad Monteávila

CEP Comité de Estudios de Postgrado

Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: **"Estudio de factibilidad para la gestión de un comedor industrial para empresas ubicadas en la zona Este del área Metropolitana de Caracas - Venezuela"**, presentado por la ciudadana: **Nathalie Hidalgo Pacheco**, cédula de identidad N° **17.148.319**, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **06 de febrero de 2025**, en la sede de la Universidad Monteávila.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autora, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores evaluadores decidieron, en vista de lo oportuno y pertinente del tema abordado, otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día 06 de febrero de 2025.

Prof. Rita Yanis de Febres
C.I.: 9.062.704

Prof. Susana Inés Justiniano Jiménez
C.I.: 15.076.702

Comité de Estudios de Postgrado
RIF J-30647241-9
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACION EN PLANIFICACION DESARROLLO Y GESTION DE PROYECTOS

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA GESTION DE UN COMEDOR INDUSTRIAL PARA EMPRESAS UBICADAS EN LA ZONA ESTE DEL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS-VENEZUELA

Autor: Hidalgo Pacheco, Nathalie de los Angeles

Asesores: Justiniano, Susana y González de Febres, Rita Yanis

Año: ***2025***

RESUMEN

Los comedores industriales, son históricamente, una solución para las organizaciones que desean mantener óptimos niveles de productividad, a la par de poder ofrecer a sus colaboradores un excelente beneficio social de carácter no remunerativo, ahora bien, mantener la operatividad de este tipo de beneficios requiere, por lo general, de una empresa de servicios capaz de gestionar administrativa y operativamente el beneficio. Esto supone que, la empresa interesada en el servicio, cuente con la infraestructura y equipos necesarios para su operación y que esté dispuesta a entregarlos bajo contrato de comodato a un tercero, quien sería el responsable de mantener la operatividad. A partir de experiencias laborales previas del investigador, se identifican pocas empresas que se dediquen actualmente a brindar este tipo de servicios, lo cual representa una oportunidad para un posible emprendimiento. Bajo esta premisa, se sustenta la necesidad de investigar sobre la factibilidad para la gestión operativa y administrativa de un comedor industrial bajo modalidad comodato, centrando como área de interés a empresas ubicadas en la zona este del área Metropolitana de Caracas-Venezuela. La investigación se realizó en la línea de Proyectos orientados al Emprendimiento, pues en su desarrollo se aplicaron técnicas y herramientas para evaluar factibilidad para desarrollar la idea de negocio a partir de la oportunidad detectada. Para alcanzar el objetivo planteado se realiza un estudio mercado para identificar las necesidades y expectativas de los clientes potenciales, se genera un instrumento para evaluar las premisas de factibilidad técnica que debe cumplir la empresa que requiera el servicio, se realiza estudio de factibilidad operativa, y estudio de factibilidad financiera para determinar el presupuesto inicial para la materialización del emprendimiento. Obteniendo como resultado poder concluir con la factibilidad del proyecto y abriendo paso a futuras investigaciones para la profundización de los elementos asociados a la creación del emprendimiento y al estudio financiero en términos de rentabilidad.

Línea de Trabajo: Estudio de factibilidad técnica, operativa, financiera y de mercado
Palabras clave: Comedor industrial, organización, alimentación, trabajador, comodato, beneficio

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos aquellos los que de una u otra forma han estado involucrados con mi proceso académico, y especialmente a los que me han acompañado en esta última etapa de realización de Trabajo Especial de Grado.

A Dios, siempre en primera instancia, porque nada tiene comienzo ni fin sin su bendición.

A mis padres, porque confían ciegamente en mis talentos y me impulsan con amor a culminar cada meta que me propongo.

A mi hermano, porque me apoya de todas las formas posibles siempre que se lo pido e incluso cuando no lo hago.

A mis compañeros de trabajo, por su apoyo y motivación durante todo el proceso.

A mi socio de aprendizaje, por la afinidad que generamos e impulsarme en todo momento.

A mis compañeros de clases, por su solidaridad y camaradería.

A las Profes., Susana y Rita por su acompañamiento y motivación.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS 6
RESUMEN 5
ÍNDICE GENERAL 7
ÍNDICE DE FIGURAS 9
ÍNDICE DE TABLAS 10
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS 11
INTRODUCCIÓN 12
Capítulo I. EL PROBLEMA ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Identificación de Necesidades y/o Problemas **¡Error! Marcador no definido.**
Planteamiento del Problema ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Objetivos del Proyecto 20
Objetivos Específicos 21
Justificación e Importancia 21
Alcance y Delimitación 22
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 25
Antecedentes 25
Bases teóricas 26
Bases legales 41
CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL SITUACIONAL 46
Sector de producción 46
Producto o servicios 47
Audiencia 47
Análisis de competidores 49
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO 51
Línea de Trabajo 51
Tipo de investigación 51
Diseño de Investigación 52
Población y muestra 53
Técnicas e instrumentos de recolección de información 54

Cuadro de Variables por objetivos 55
Técnicas y metodologías del proyecto 57
CAPÍTULO V. DESARROLLO Y PROPUESTA 59
Estudio de Mercado 59
Factibilidad Técnica: Matriz de valoración 64
Estudio de Factibilidad Operativa 71
Estudio de Factibilidad Financiera 77
Metodología CANVAS 82
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 86
Conclusiones 86
Recomendaciones 87
ANEXOS ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Anexo 1. Matriz de valoración de factibilidad financiera 89
BIBLIOGRAFÍA 91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pirámide de la alimentación saludable 32
Figura 2: Mapa Municipio Sucre, Caracas, Venezuela..... 48
Figura 3: Técnicas y metodologías del proyecto 55
Figura 4. Proceso de producción..... 75
Figura 5: Modelo CANVAS..... 84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proveedores comedores industriales Venezuela..... 49
Tabla 2. Preguntas para guiar las entrevistas 54
Tabla 3. Cuadro de parametrización de variables 56
Tabla 4. Caracterización entrevistas 59
Tabla 5. Tabulación de entrevistas..... 60
Tabla 6. Matriz de valoración de factibilidad técnica…….66
Tabla 7. Equipos de oficina 72
Tabla 8. Flujo de caja de los socios..... 80
Tabla 9. Indicadores de rentabilidad..... 81

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

RRHH: Recursos Humanos

OMS: Organización Mundial de la Salud

IMVIH: Instituto Municipal de Vivienda y Hábitat

LOTTT: Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras

RLATT: Reglamento de la Ley de Alimentación para los Trabajadores y las Trabajadoras

CAEV: Clasificador Venezolano de Actividades Económicas

INE: Instituto Nacional de Estadísticas

CIIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas

INTRODUCCIÓN

La investigación que a continuación se plantea, se centra en un estudio de factibilidad, que incluye la viabilidad en términos operacionales, financieras y oportunidades en el mercado actual para determinar si es factible o no la gestión operativa y administrativa de un comedor industrial para empresas ubicadas en la zona este del área Metropolitana de Caracas-Venezuela. Los fines de la investigación son por un lado académicos para cumplir con requerimiento de elaboración de Trabajo Especial de Grado para la para optar al Título de Especialista en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos y, por otra parte, tiene fines de explorar un posible emprendimiento futuro de interés para el investigador.

El contexto específico se centra en la posibilidad de gestionar, en términos operativos y administrativos un comedor industrial ya instalado, y dotado con equipos mayores para su operatividad.

La investigación fue desarrollada en el marco metodológico bajo el esquema siguiente, en el Capítulo I, se desarrolla el Planteamiento del Problema, considerando el detalle de los objetivos perseguidos, la justificación y/o importancia y delimitación del alcance y limitaciones de la investigación.

A continuación, el Capítulo II, Marco Teórico, en este punto se plantean los sustentos conceptuales en los que se enmarca la investigación, así como los antecedentes que preceden a la misma y las bases legales vinculadas directamente a la consecución del objetivo de la investigación.

El Capítulo III, Marco Organizacional Situacional, se describe en términos de mercado el contexto en el que se desarrollaría la propuesta de negocio, actividad económica, servicio a ofrecer, a qué audiencia y cuáles son los competidores directos.

Pasando al Capítulo IV, Marco Metodológico, se hace mención a la línea, tipo y diseño en el que se enmarca el desarrollo de la investigación, población y muestra, técnicas de recolección de datos y análisis de los mismos

En el Capítulo V, Desarrollo de la Propuesta, se detalla la ejecución de cada uno de los objetivos específicos planteados para llegar al objetivo general (estudio de mercado, operativo y financiero). Contiene el análisis de los resultados del desarrollo de los objetivos específicos, evaluar si es factible o no la gestión operativa y administrativa de un comedor industrial para empresas ubicadas en la zona este del área Metropolitana de Caracas-Venezuela.

Finalmente, en el Capítulo VI se llegan a las Conclusiones y Recomendaciones

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

El capítulo que a continuación se presenta tiene como propósito asentar las bases de la investigación, identificando y describiendo con suficiente claridad la situación que motivó a la misma y que en consecuencia se espera poder solucionar. Representa las intenciones de la investigación, los para qué, por qué y cómo se pretende dar atención al problema planteado.

Está compuesto por la identificación de las necesidades, planteamiento del problema, objetivos, justificación, alcance y delimitación de la investigación.

Identificación de necesidades

En función al conocimiento de la actividad industrial u organizacional de empresas ubicadas en la zona este del área Metropolitana de Caracas-Venezuela, el investigador identifica una oportunidad de negocio para ofrecer un servicio a las empresas que consiste en la elaboración de comidas para sus empleados, haciendo uso de sus instalaciones de cocina, que estarían siendo administradas y gestionadas en calidad de comodato.

La investigación se centra en una zona de Caracas que está conformada por muchos grupos empresariales e industriales, con lo cual se identifica una oportunidad en clientes potenciales para el proyecto. Si bien es de conocimiento local que en la ciudad antes mencionada existen varias zonas industriales como Palo Verde, Lebrúm, La Urbina, La California, La Yaguara, El Llanito, entre otras, no es menos conocido que específicamente Los Ruices, representa un importante grupo empresarial.

Como ya se dijo, la intención es prestar servicio de comedor industrial a empresas que cuenten con la infraestructura, equipos y servicios necesarios para la producción de alimentos, lo cual es conveniente para el proyecto ya que se trata de un emprendimiento y no se espera tener el capital para equipamiento y acondicionamiento de una cocina industrial.

Igualmente, se piensa que es una opción viable ya que las empresas están interesadas en mantener el servicio de comedor industrial a sus trabajadores, visto que en Venezuela tanto la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), como el Reglamento de la Ley de Alimentación para los Trabajadores y las Trabajadoras (RLATT), regulan por una parte la obligatoriedad de las empresas en proporcionar a los trabajadores una contribución alimentaria o beneficio de alimentación (LOTTT) y por otra, la forma en la que ese beneficio es entregado efectivamente al trabajador (RLATTT), en este último punto los comedores industriales son una modalidad de cumplimiento de dicho mandato de ley.

En particular, el Reglamento de la Ley de Alimentación para los Trabajadores y las Trabajadoras, en su artículo 8, describe a las empresas que se dedican a la gestión de estos comedores industriales, denominándolos como operador de comedor, y los define como "la persona jurídica que se encargue de la administración y gestión de los comedores"[1].

Los comedores industriales, son históricamente, una solución para las organizaciones que desean mantener óptimos niveles de productividad, a la par de poder ofrecer a sus colaboradores un excelente beneficio social de carácter no remunerativo, ahora bien, a partir de experiencias laborales previas del investigador, se identifican pocas empresas que se dediquen actualmente a brindar este tipo de servicios, lo cual implica para las organizaciones que requieren ampliar o

[1] Reglamento de la Ley de Alimentación para los Trabajadores y las Trabajadoras. (18 de febrero de 2013). Gaceta Oficial N° 40.112, 2013, Venezuela.

sustituir este tipo de proveedores una dificultad para materializar dicho cambio, pues la realidad es que existe un mercado con poca alternancia, variedad o disponibilidad de nuevas opciones en cuanto a proveedores se refiere.

Dada la identificación de pocas opciones de proveedores que se dediquen a la administración y gestión de comedores industriales, representa una oportunidad para ofrecer un servicio diferenciador, es por ello que uno de los aspectos de interés de la investigación es conocer cuáles son esos elementos diferenciadores que esperan las empresas, y de esta forma, se entregue una oferta de valor a las empresas contratantes.

La intención es que el nuevo emprendimiento pueda competir con una oferta innovadora y adaptada a las necesidades y expectativas de las empresas, a diferencia de las opciones actuales en el mercado, que incluso cuentan con años de trayectoria y experiencia en el mercado venezolano.

De la exploración inicial, realizada en el marco de la investigación, se logran identificar varias empresas dedicadas a la gestión administrativa y operativa de comedores industriales, por ejemplo, en el caso de Restoven de Venezuela[2], una empresa venezolana de más de 40 años de trayectoria y ampliamente reconocida en el mercado quien maneja cuatro (04) centros de producción, 68 empresas aliadas y prepara 16.500 platos por día, con un alcance a nivel nacional. Otro referente en la materia, es Sercoinfal[3], empresa fundada en 1999 y que hoy logra tener alcance a 11 Estados del país, atendiendo a más de 158.000 comensales por mes, y a 24 clientes, en ambos casos, datos obtenidos de sus sitios web. Cabe destacar que también existen proveedores más pequeños en el mercado, probablemente en franco crecimiento y expansión.

[2] Restoven de Venezuela (2025). https://restoven.com/

[3] Sercoinfal. (2025). Servicio de Comedores Industriales. https://www.sercoinfal.com/

En este tipo de servicios suelen valorarse aspectos como, calidad de las materias primas y alimentos elaborados, costos asociados al servicio y asegurar la entrega de comida saludable, balanceada y que cumpla con los requerimientos calóricos definidos, con lo cual, siendo este el principio básico a ofrecer, es de interés conocer qué otros componentes pueden ser de interés para las empresas contratantes y en función a ello potenciar la oferta de valor.

Dicho lo anterior, de materializarse la intención de iniciar el emprendimiento, sería positivo para las empresas que puedan requerir estos servicios pues pueden contar, no sólo con una opción adicional, sino con una oferta posiblemente más atractiva en el mercado. Y, por otra parte, este emprendimiento podría incluso llegar a generar oportunidades de empleo para las comunidades aledañas al comedor industrial.

Para el investigador, este proyecto cumple con tres propósitos, el primero es con la presentación del Trabajo Especial de Grado consolidar todos los conocimientos adquiridos en el marco de la Especialización en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila; en segundo lugar, conocer la viabilidad de capturar una posible oportunidad de negocio gestión de comedores industriales pues a partir de experiencias previas se identifican pocas empresas que se dediquen actualmente a brindar este tipo de servicios; y por último, dar inicio a la exploración de opciones para un posible emprendimiento personal en el mediano o largo plazo.

Planteamiento del Problema

Partiendo de la experiencia laboral del investigador específicamente en el área de RRHH durante 15 años de trayectoria profesional en organizaciones de más de 10.000 empleados, se ha podido identificar una necesidad del mercado de contar con proveedores que manejen o gestionen

operativa y administrativamente sus comedores industriales, pues representan un área sensible dentro de las operaciones de las Organizaciones.

Esta afirmación ha quedado en evidencia en las oportunidades en las que, por temas laborales, se ha visto en la necesidad de ampliar, ajustar o realizar algún cambio de proveedor de estos servicios, y se ha topado con la realidad de que son pocas las opciones a elegir para la realización de este tipo de servicios, bien porque los costos superan lo estipulado para el beneficio, porque los proveedores no cuentan con disponibilidad o capacidad operativa para atender nuevas concesiones, o incluso en algunas oportunidades no cuentan con los permisos de ley para la operación de comedores industriales.

Los temas relacionados con la alimentación y su conexión con el bienestar óptimo son de gran relevancia en la actualidad. Sin embargo, la noción de comedores industriales no es un fenómeno reciente ni una moda. Según Tejada (2007), a inicios del siglo XIX, el empresario Robert Owen se destacó por su compromiso con la mejora de las condiciones laborales de sus empleados, para ello, instaló una cocina y un comedor en las cercanías de su fábrica, donde ofrecía alimentos a precios accesibles para sus trabajadores y sus familias.

En una investigación realizada por Hernández (2001), hace referencia incluso a la Primera y Segunda Guerra Mundial, pues el autor afirma qué luego de la 1ra Guerra Mundial, los empresarios identifican que proporcionar alimentos a los trabajadores dentro del mismo centro de trabajo, podía generar diversos beneficios, pues esta práctica no sólo minimizaba el tiempo perdido en desplazamientos o traslado de los empleados para comer, sino que la práctica se traducía en una mejor productividad laboral, es cuando surgen los primeros comedores industriales.

Posteriormente, y durante la 2da Guerra Mundial, el incremento en la demanda de alimentos para los empleados se volvió aún más evidente, ya que muchos trabajadores no podían

permitirse salir a comer, por lo que se consolida y de alguna forma se ratifica la importancia y la necesidad en términos operativos de ofrecer una alimentación a los empleados, y con ello se impulsa a la creación de empresas especializadas en servicios de alimentación industrial.

Recientemente, con la industrialización y la necesidad de las empresas en mantener la productividad de sus procesos, ofrecer bienestar integral a sus empleados y brindar mejores beneficios, se ha incrementado su necesidad de instalar comedores industriales y a la par la necesidad de contar con concesionarios especializados en la gestión administrativa y operativa de dichos comedores, esto con la finalidad de poder enfocarse en su producción principal mientras delegaban la gestión alimentaria a profesionales del sector.

Es por lo anteriormente señalado, que se parte del principio de que los comedores industriales tienen un nicho de mercado importante, pues aquellas empresas en Venezuela que extienden esta opción a sus colaboradores, tienen la posibilidad de utilizarlo como mecanismo para generar conexión, sinergia y apego con la Organización, a la par de que esta opción no sólo cumpla con los estándares de calidad e inocuidad, sino que se traduzca en una opción rentable y que se pueda mantener en el tiempo, y a su vez mantener cumplimiento del marco legal que regula las condiciones de trabajo.

Ahora bien, según Cosmos[4], referido proveedor de comedores industriales en México, existen dos modalidades en las que se puede dar la prestación de un servicio de comedor con un tercero o concesionario, la primera es comedor sin cocina, que básicamente se traduce a un espacio acondicionado (mesas, sillas, utensilios y microondas) para que el trabajador consuma los alimentos que son suministrados por un proveedor (servida en sitio o empacada); y una segunda modalidad son los comedores en comodato, que implica además del área de comensales o espacio dispuesto

[4] Cosmos. Comedores Industriales. https://comedor-industrial.com.mx/

con mesas, sillas, y utensilios, que la empresa contratante cuente con una cocina instalada y acondicionada para la preparación de los alimentos (equipos, servicios e infraestructura).

En relación a la modalidad de concesión o comodato, la contratante cede temporalmente al concesionario sus espacios de cocina para el uso y a los fines exclusivos de atender el servicio para el que fue contratado, es necesario acotar que esta modalidad implica obligatoriamente la firma de un contrato de servicios que establezca las obligaciones entre las partes y condiciones del comodato.

Dicho lo anterior, el esquema de este proyecto se centra en ofrecer a empresas ubicadas en la zona este del área Metropolitana de Caracas-Venezuela, una opción para gestionar operativa y administrativamente sus comedores industriales, considerando la modalidad de comedores en comodato, con lo cual, una condición *"sine qua non"* para la prestación del servicio es que la empresa contratante cuente previamente con instalaciones equipadas, a nivel de infraestructura y de equipos para la producción de alimentos. Partiendo de esto, la oferta de servicio se traduce a la gestión operativa y administrativa que implica el servicio de alimentación, procura y preparación de alimentos, mantenimiento de equipos entregados en comodato, entre otros.

La presente investigación se propone determinar a través de un estudio de factibilidad si ¿es viable en términos técnicos, operativos y financieros un emprendimiento que preste servicio de gestión operativa y administrativa para comedores industriales?

Objetivos del Proyecto

Objetivo General

Evaluar factibilidad para la gestión de un comedor industrial en calidad de comodato para empresas ubicadas en la zona este del área Metropolitana de Caracas-Venezuela

Objetivos Específicos

1. Realizar estudio de mercado para conocer las necesidades de las empresas que requieren servicio de gestión para un comedor industrial
2. Generar un instrumento que permita evaluar la factibilidad técnica de las empresas que puedan estar interesadas en el servicio de gestión para un comedor industrial
3. Realizar estudio de factibilidad operativa para la gestión de un comedor industrial
4. Evaluar la factibilidad financiera para determinar el monto de la inversión necesaria para la gestión de un comedor industrial

Justificación e Importancia

Este proyecto se justifica ya que, en Venezuela existe un Reglamento Ley de Alimentación para los Trabajadores y las Trabajadoras vigente desde 18 de febrero 2013, que tiene por objeto establecer los términos que regulan los esquemas de ayuda alimentaria como un beneficio a los trabajadores en sus correspondientes organizaciones definiendo en su primer artículo "desarrollar las condiciones para el otorgamiento del beneficio contemplado en la Ley de Alimentación para los Trabajadores y las Trabajadoras y regular las situaciones que se deriven de la aplicación de este marco legal"[5].

Las organizaciones que extienden este tipo de beneficios a sus colaboradores pueden considerar dos grandes beneficios, por una parte, partiendo de que la misión principal de los servicios de alimentación es mantener y promover un estado nutricional óptimo, mejorar la salud, y prevenir enfermedades de origen nutricional (Guerrero, 2001), con lo cual estarían asegurando

[5] Reglamento de la Ley de Alimentación para los Trabajadores y las Trabajadoras. (18 de febrero de 2013). Gaceta Oficial N° 40.112, 2013, Venezuela.

conservar la buena salud de sus colaboradores. Por otra parte, no menos importante, puede ser visto como una forma de lograr conexión entre la organización y el colaborador, al considerarlo un beneficio de carácter no salarial, pues para el empleado representa una oportunidad de ahorro al no tener la necesidad de llevar sus propios alimentos al sitio de trabajo.

Para materializar la entrega de este beneficio, algunas empresas optan instalar en los centros de trabajo comedores industriales para favorecer la productividad de sus procesos, esto, en consecuencia, les lleva a la necesidad de subcontratar a proveedores especializados en el manejo o gestión administrativa y operativa de sus comedores industriales.

La intención de evaluar factibilidad para la gestión operativa y administrativa de un comedor industrial bajo modalidad comodato para Empresas Venezolanas es conocer las posibilidades reales de este modelo de negocio en la actualidad y a partir de allí considerar a futuro la creación de una empresa en este rubro.

Alcance y Delimitación

Alcance:

La investigación se centra en un proyecto para la creación de un emprendimiento que comprende el diagnóstico y factibilidad para la gestión de un comedor industrial para empresas ubicadas en la zona este del área Metropolitana de Caracas-Venezuela, siendo una condición *"sine qua non"* para la prestación del servicio es que la empresa contratante cuente con instalaciones, equipos y servicios para la producción de alimentos y estén dispuestos a entregarlos en calidad de comodato, sin que esto suponga en este punto mención directa a una empresa en particular.

Dicho lo anterior, para alcanzar el objetivo planteado en primer lugar se prevé realizar un estudio mercado pues será fundamental para identificar las necesidades y expectativas de los

clientes potenciales, al conocer de alguna forma sus preferencias o carencias, se podrá construir un servicio con una oferta que realmente sea de valor y logre satisfacer dichas expectativas.

El segundo elemento es generar un instrumento que permita evaluar las premisas de factibilidad técnica que debe cumplir la empresa contratante que requiera el servicio de gestión para un comedor industrial y en consecuencia determinar si cuentan con la instalación, equipos y servicios necesarios para la activación del servicio, es decir, si en términos técnicos es viable brindar el servicio de gestión y operación de su comedor industrial. Dicho esto, la propuesta no incluye la planificación asociada a la infraestructura, ni adquisición de equipos para operar.

El tercer aspecto que delimita la investigación, es la realización es un estudio de factibilidad operativa, ya que permite evaluar la viabilidad práctica a partir de la disponibilidad de recursos, logística y la gestión operativa necesaria para llevar a cabo el proyecto.

El último alcance de la investigación es la realización de un estudio de factibilidad financiera, pues si bien, la propuesta no está basada en un presupuesto inicial, la realización de la investigación justamente aportará la suma requerida para la materialización del emprendimiento, determinando la viabilidad económica del mismo.

Delimitación:

Para la fase de recolección de datos, se plantea realizar entrevistas a empresas ubicadas en la zona este del Distrito Capital y parte del Estado Miranda en Venezuela, con lo cual una limitación puede ser que las personas responsables de este segmento o del área de Recursos Humanos se nieguen o no tengan disponibilidad para realizar las entrevistas.

Bajo el esquema del modelo de negocio que se desea ofrecer, las entrevistas deben ser realizadas a empresas que cuenten con comedores instalados y que estén familiarizados con los servicios de comedor industrial en calidad de comodato, con lo cual esta es otra de las limitantes en la selección de los participantes en las entrevistas.

En el mismo supuesto, otra limitación puede estar supeditada a los tiempos de ejecución de las entrevistas, pues la investigación está sujeta a los lapsos previstos por la Universidad Monteávila para la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyecto, con lo cual se estimaría un lapso (tentativo) de tres semestres para realizar el proyecto y entre los meses de agosto y diciembre de 2024 para realizar las entrevistas.

Por último, una delimitación importante, es que no se cuentan con cifras oficiales del tamaño del parque industrial que hace vida en la zona este del área Metropolitana de Caracas-Venezuela, con lo cual, se toma muestra de tres (03) empresas que cumplan con la condición mencionada en el segundo párrafo de las delimitaciones de la investigación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El marco teórico comprende el contexto conceptual que sustenta y que es necesario para la comprensión del problema de estudio objeto de la investigación, con lo cual en este capítulo se detallan los antecedentes de la investigación, bases teóricas, y legales, cabe acotar que no se consideró pertinente ni necesario agregar definición de términos, pues la investigación no requiere un lenguaje técnico especializado.

Antecedentes

Ruiz (2022), Instituto Tecnológico de la Paz (México), en su Trabajo Especial de Grado para la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional realizó un Estudio técnico para la creación de un comedor industrial, cuya finalidad fue determinar el monto de inversión requerida para la integración de un comedor industrial en una empresa, para cumplir con el objetivo el autor realizó un estudio técnico para determinar los costos asociados, cuya estructura sirvió de referencia para la presente investigación. Otro de los elementos considerados fue el levantamiento de utensilios, misceláneos y equipos mayores requeridos para la operación.

Por otra parte, la investigación desarrollada por Acevedo (2017), Universidad Monteávila (Venezuela) en su TEG para la obtención del título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos sobre el Análisis de factibilidad para la creación de una empresa productora de cotufas gourmet (COTUGOURMET), cuya estructura del estudio técnico operacional es un referente, pues el autor logra identificar las interconexiones entre cada una de las actividades y procesos operativos de la empresa y en consecuencia como inciden en el desarrollo de la misma.

Por otra parte, la investigación requirió la evaluación económica y financiera para conocer la rentabilidad del proyecto y en definitiva evaluar la factibilidad del mismo, pues se trata de un emprendimiento, con lo cual la estructura sirvió de marco referencial para la investigación.

Por último, se usa como referencia a Renaud (2010), Universidad Monteávila (Venezuela) en su TEG para la obtención del título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos sobre la factibilidad de mercado para la creación de una tienda de productos de café en el Municipio El Hatillo, el estudio de mercado realizado en el marco de la investigación sirvió de referencia pues fue realizado a partir de la técnica de aplicación de entrevistas con preguntas guiadas.

Bases teóricas

Comedor Industrial

Existen empresas que disponen para sus trabajadores de espacios donde ofrecen servicio de alimentación, comedores industriales. Si bien los comedores tienen sus orígenes en tiempos de la antigüedad, la connotación asociada al trabajo o a la ejecución de una actividad productiva, puede tener sus orígenes en la Revolución Industrial, pues en ese periodo se generó un artilugio legal que dio carácter de obligatoriedad por parte de las fábricas a considerar espacios u horarios de descanso para la alimentación de los trabajadores, sirviendo así para que los mismos pudieran tomar sus alimentos.

Fue específicamente en el año 1875, cuando el empresario escocés Robert Owen, movido por la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo de sus trabajadores, introduce por primera vez el concepto de comedor industrial con la instalación de un espacio (cocina y comedor) en las inmediaciones de su negocio, con ello pudo obtener beneficios importantes para su organización,

logró gestionar con más eficiencia los tiempos de producción, ya que los trabajadores no tenían que invertir tiempo en movilizarse para alimentarse y disponían de mayor y mejor disponibilidad para el trabajo, según Tejada (2007).

Dada esta necesidad en las empresas, comienzan a tener cabida los concesionarios de servicio de comedor industrial, que vienen para apoyar en la gestión operativa de estos comedores, de manera que la empresa contratante concentre esfuerzos a su proceso productivo. La oferta de valor para las organizaciones (en especial aquellas con jornadas de producción continua), es la posibilidad de que sus trabajadores se alimenten durante su permanencia en el trabajo, aprovechando mejor su tiempo de comida, y consumiendo alimentos con la carga calóricas y nutricional necesaria para la ejecución de sus funciones laborales.

Según la definición del Diccionario RAE, un comedor es un "establecimiento destinado para servir comidas a personas determinadas y a veces al público", con lo cual un comedor industrial es, según Hernández (2001), un lugar acondicionado por la organización para proporcionar el servicio de alimentos a su personal de acuerdo a las exigencias nutricionales que toda persona necesita para dar un alto rendimiento dentro de su trabajo.

En este tipo de comedores se pueden servir alimentos por ocasión de consumo para distintos momentos del día dependiendo de los horarios de producción, desayuno, almuerzo, cena y meriendas.

Beneficios de los comedores industriales para las organizaciones

La Agencia Nova, agencia de noticias financiada por el Gobierno Argentino, revela en uno de sus artículos[6], que las organizaciones que extienden este tipo de beneficios a sus colaboradores pueden considerar las siguientes ventajas:

- Mantener y promover un estado nutricional óptimo, mejorar la salud, y prevenir enfermedades de origen nutricional.
- Lograr extender al trabajador un beneficio social (no salarial) diferenciador, generando así mayor conexión entre la organización y el colaborador.
- Favorecer tiempos de producción en la organización, uno de los beneficios más significativos de contar con un comedor industrial es que permite a los empleados permanecer en las instalaciones durante sus horarios de alimentación, evitando así desplazamientos hacia el exterior o a sus hogares.
- Fomenta un espacio para la integración natural y espontanea de los colaboradores, favoreciendo la cultura organizacional.

Modalidades de comedores industriales

En el contexto organizacional un comedor puede tener diversos orígenes, con lo cual sus características y finalidades son diferentes, esto según Cosmos[7], referido proveedor de comedores industriales en México:

[6] Artículo: ¿Qué son los comedores industriales y cuáles son sus beneficios? https://www.agencianova.com/nota.asp?n=2021_12_22&id=106011&id_tiponota=11
[7] Cosmos. Comedores Industriales. https://comedor-industrial.com.mx/

- Comedor sin cocina (comedero): está conformado por un espacio dentro de la organización acondicionado con mesas, sillas, microondas y utensilios básicos para que los trabajadores consuman los alimentos costeados por ellos mismos, bien sean preparados en sus hogares o adquiridos en locales de comida cercanos.
- Servicio de alimentos empacados (sin cocina): se contrata proveedor que suministra comidas empacadas o sirve en espacio destinado para tal fin, pero la preparación de los alimentos ocurre en instalaciones externas a la organización.
- Comedor industrial con comodato: se contrata proveedor de alimentación y se asigna espacio dentro de la organización acondicionada para la producción de los alimentos, así como la totalidad de equipos industriales (incluido su mantenimiento preventivo y correctivo), utensilios e implementos asociados a la labor.
- Comedor industrial sin comodato: se contrata proveedor de alimentación y se asigna espacio dentro de la organización acondicionada para la producción de los alimentos.

Comodato

En relación a los comodatos, que en principio cabe acotar que son una figura legal, y en consecuencia el Código Civil de Venezuela (1982) lo define en su artículo 1724 como "un contrato por el cual una de las partes entrega a la otra gratuitamente una cosa para que se sirva de ella, por tiempo o para uso determinados, con cargo de restituir la misma cosa"[8].

Dicho lo anterior, en Venezuela es un contrato que permite a una persona o figura jurídica (comodante) ceder gratuitamente el uso de un bien, ya sea mueble o inmueble, a otra persona

[8] Código Civil de Venezuela. (26 de julio de 1982). Gaceta Oficial Nº 2.990, 1982, Venezuela.

(comodatario) por un tiempo determinado, con la obligación de restituirlo al finalizar el plazo acordado.

Para Aponte (2024), las características del contrato de comodato en Venezuela son muy sencillas:

- Es gratuito, no se realiza ningún pago por el uso del bien entregado
- Es temporal, no es inamovible, su uso se limita a un periodo específico y definido entre las partes
- Obligación de restitución, al finalizar el contrato, el comodatario debe devolver el bien en las condiciones acordadas

Ahora bien, en el rubro de comedores industriales, el comodato debe considerar, por una parte, equipos (cocinas, neveras, planchas, mesas, refrigerador, utensilios, entre otros) necesarios para la preparación de alimentos, sin costo alguno, y por otra las instalaciones y servicios para operar (agua, electricidad, gas, entre otros), sin incurrir en gastos de alquiler.

Es además en este documento, donde se pactan las condiciones de uso, sanciones por daños a equipos o instalaciones, deberes y obligaciones entre las partes.

Elementos básicos de la nutrición

Ser responsable de la alimentación de personas implica la responsabilidad de asegurar que la misma cumpla con los estándares saludables sugeridos por las entidades competentes, es importante que los alimentos servidos en un comedor conformen una dieta equilibrada, con los nutrientes requeridos por un adulto activo

Para Bhupathiraju (2023), “la nutrición es el proceso de consumo, absorción y utilización de los nutrientes necesarios para el crecimiento y el desarrollo del organismo y para el mantenimiento de la vida”[9], y es que una alimentación saludable no sólo está asociada a mantener un peso corporal apropiado sino a poder garantizar la carga calórica necesaria para que el trabajador tenga la capacidad para ejecutar las actividades físicas y mentales que corresponde a su rol, al tiempo que contribuye en minimizar el desarrollo de enfermedades y distorsiones ocupacionales.

El mismo autor además destaca que, una alimentación balanceada está compuesta de alimentos y bebidas ricos en nutrientes de todos los grupos de alimentos y en las cantidades recomendadas, con lo cual un patrón de alimentos saludables debe incluir: verduras (de todo tipo, hortalizas, vegetales, granos, frutas, cereales, lácteos, proteicos (como carnes, aves, huevos, pescados y mariscos), y aceites (aceites vegetales y de los alimentos como los frutos secos)

Pirámide Alimentaria

La pirámide alimentaria, también conocida como pirámide nutricional, es un modelo gráfico que ilustra la proporción de diferentes grupos de alimentos que se deben consumir para mantener una dieta equilibrada y saludable. Este esquema es utilizado por autoridades sanitarias para guiar a la población en la planificación de sus dietas diarias.

La pirámide generalmente se divide en varios niveles, cada uno representando diferentes grupos alimenticios, ordenados desde la base hasta la cúspide (ver figura 1):

[9]Bhupathiraju, S. (2023). Introducción a la nutrición. Manuales MSD. https://www.msdmanuals.com/es/hogar/trastornos-nutricionales/introducci%C3%B3n-a-la-nutrici%C3%B3n/introducci%C3%B3n-a-la-nutrici%C3%B3n

Figura 1: Pirámide de la alimentación saludable

Fuente: Sociedad Española de Nutrición Comunitaria (SENC)

Descrita en cada uno de sus niveles o escalas, la pirámide revela el balance que deben tener los alimentos que consumimos, a saber:

- Nivel 1: carbohidratos, incluye alimentos como cereales, pan, arroz y legumbres. Se recomienda consumir entre cuatro y seis raciones diarias de estos alimentos, que son esenciales para proporcionar energía al organismo2

- Nivel 2: frutas y verduras, se recomienda entre tres y cuatro piezas de fruta y dos a tres raciones de verduras al día. Estos alimentos son ricos en vitaminas, minerales y fibra
- Nivel 3: proteínas, incluye carnes magras, pescado, huevos y legumbres. Las proteínas son fundamentales para la construcción y reparación de tejidos
- Nivel 4: lácteos, representa productos lácteos o sus alternativas, que son importantes fuentes de calcio y vitamina D
- Cúspide: alimentos a consumir con moderación, deben ser consumidos en menor cantidad, como dulces, snacks salados y grasas saturadas, pues aportan poco valor nutricional

Según la OMS, "la composición exacta de una alimentación variada, equilibrada y saludable estará determinada por las características de cada persona (edad, sexo, hábitos de vida y grado de actividad física), el contexto cultural, los alimentos disponibles en el lugar y los hábitos alimentarios"[10], ahora bien, los principios fundamentales no varían.

Beneficio de alimentación

El beneficio de alimentación se otorga con la finalidad de dar a los empleados la posibilidad de adquirir sus alimentos en los diferentes establecimientos de expendio de alimentos o proporcionados por la Empresa, ante la Ley de Alimentación para los Trabajadores el beneficio busca "proteger y mejorar el estado nutricional de los trabajadores, a fin de fortalecer su salud, prevenir las enfermedades ocupacionales y propender a una mayor productividad laboral"[11].

Este beneficio pudiera ser otorgado bajo las siguientes modalidades:

[10]Organización Mundial de la Salud (OMS). (2018). Alimentación sana. https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet

[11]Reglamento de la Ley de Alimentación para los Trabajadores y las Trabajadoras. (18 de febrero de 2013). Gaceta Oficial N° 40.112, 2013, Venezuela.

- Comedores propios operados por el empleador o contratados con terceros en el lugar de trabajo o sus mediaciones.
- Contratación del servicio de comida elaborada por empresas especializadas.
- Provisión o entrega al trabajador de cupones, tickets o tarjetas electrónicas de alimentación, elaboradas, con los cuales la empresa haya celebrado convenios a tales
- Comedores comunes, compartidos por parte de varias empresas en el perímetro cercano.
- Servicios de los comedores administrados por el Instituto Nacional de Nutrición

Plan de Negocio

El plan de negocios "es un plano que detalla el concepto del negocio, lo que se espera de él, como pretende la administración llevar a la empresa a un punto en el tiempo y lo más importante, las razones especificas por las que se espera que tenga éxito", para Arthur R. DeThomas12

El mismo autor propone como propósitos de un plan de negocios:

- Investigar el mercado en el cual se desarrollará el negocio, y a partir de allí diagnosticar fortalezas y debilidades de la competencia, necesidades de consumidores, y fortalecer la oferta de valor
- Desarrollar un plan de acción que impacte o influya de forma positiva en los factores que en el futuro determinarán si el negocio tendrá viabilidad, sostenibilidad y éxito
- Definir las fases de operación del negocio, tener esta claridad permitirá identificar con mayor rapidez los procesos que requieran optimización, mejora o ajustes para adaptarse mejor a los cambios o demandas del entorno.

[12] Material mimeografiado. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/varela_b_r/capitulo2.pdf

Estudio de Mercado

Para Douglas da Silva, un estudio de mercado "es un conjunto de acciones realizadas por organizaciones comerciales que tienen como objetivo obtener información sobre el estado actual de un segmento determinado mercado". 13

En otras palabras, un estudio de mercado permite tener una mirada amplia del territorio que se desea conquistar, y en consecuencia determinar si existe un nicho cautivo del producto o servicio que se desea ofrecer. Un estudio puede estar focalizado en investigación cuantitativa, cualitativa, continua, de campo, aplicada, puntual, o experimental.

El mismo autor destaca los objetivos o propósitos de un estudio de mercado y en consecuencia la importancia de su consideración en la ejecución de proyectos:

- Conocer al público objetivo e identificar sus necesidades
- Explorar los costos de la competencia
- Desarrollar estrategias para tomar mejores decisiones comerciales
- Determinar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la propuesta de negocio
- Establecer estrategias de mercadeo

Factibilidad Técnica

Para según Sapag, N y Sapag, R. (1991), la factibilidad técnica representa un elemento fundamental en la gestión de proyectos pues permite la identificación tecnológica, equipos,

[13]Da Silva, D. (2023). ¿Qué es estudio de mercado? Blog de Zendesk. https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-estudio-de-mercado/#

maquinaria, materias primas e infraestructura necesaria para la puesta en marcha o ejecución del proyecto.

Algunas características o contribuciones que se pueden obtener a partir de la realización de un estudio de factibilidad técnica son:

- Permite identificar recursos necesarios: como en una receta de cocina, el primer paso es conocer que ingredientes se necesitan para obtener el producto final, en términos de gestión de proyectos, conocer los recursos necesarios (materiales, equipos, materias primas e infraestructura) permite tener claridad de los elementos que habilitarán el logro de la ejecución del proyecto
- Optimización de recursos: como consecuencia del ítem anterior, la factibilidad técnica lleva a definir una estrategia para maximizar el uso eficiente de los recursos disponibles. Esto implica determinar el tamaño y localización del proyecto
- Conocer los costos asociados a la ejecución: permite cuantificar la inversión y las implicaciones en términos de costos que se requieren para la operación del proyecto, tanto iniciales, como los requeridos a mediano y largo plazo
- Análisis de variables externas: un proyecto no está aislado de la realidad, con lo cual su ejecución puede verse afectada (positiva o negativamente) por lo que suceda en el entorno del mismos, con lo cual es importante considerar esos factores económicos, políticos y sociales que puedan influir en el desarrollo del proyecto, de forma tal que puedan medirse el impacto de los riesgos y capitalizar el aprovechamiento de las oportunidades que proporciona el entorno.

El estudio de factibilidad técnica, es entonces una herramienta o mecanismo que permite garantizar que la ejecución del proyecto no sólo sea viable en términos financieros, sino que exista el mejor aprovechamiento de recursos como sea posible, minimizando así la materialización de los riesgos y maximizar las probabilidades de éxito, esto según Sapag, N y Sapag, R. (1991).

Factibilidad Operativa

Para la Revista Global Business Internacional, la factibilidad operativa, "se refiere a los requerimientos del personal, instalaciones y actividades para que la empresa pueda llevar a cabo sus procesos productivos de la mejor manera una vez que empiece a funcionar"[14]

La factibilidad operativa puede considerar varios elementos:

- Recursos: se debe determinar el requerimiento material y humano necesario y disponible para operar, qué se tiene y qué se requiere
- Tiempo: estimación de lapso de tiempo requerido para la ejecución, considerando holguras por limitaciones que puedan generarse
- Costos: estimación de gastos directos e indirectos
- Riesgos. Identificación de riesgos potenciales
- Beneficios: evaluación del impacto potencial en términos financieros, operativos, etc.

[14] Global GBI. (sin fecha). Estudio de factibilidad: Convertir una idea de negocio en un éxito. Global GBI. https://globalgbi.com/inversiones-emigrar-usa/convertir-idea-negocio-exitoso/estudio-factibilidad/

Factibilidad Financiera

El estudio de factibilidad financiera "es un análisis en profundidad de la empresa o proyecto a invertir con la intención de saber si su ejecución es factible y si el retorno de la inversión es satisfactorio".15

Además, se hace referencia a la factibilidad financiera como la proyección de ingresos, costos, gastos, inversiones y flujos de caja para un determinado proyecto, variables que pueden convertirse en indicadores de gestión, como:

- Previsión de ingresos
- Proyección de costos, gastos e inversiones
- Proyección de flujo de caja
- Análisis de indicadores clave

Metodología CANVAS

La metodología CANVAS (en inglés Business Model Canvas) es una herramienta estratégica desarrollada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en 2010, es un medio idóneo para ser utilizada por emprendedores para diseñar, visualizar y gestionar modelos de negocio de manera simple y efectiva, facilitando así la creación y análisis de propuestas de valor.

15 Conmax. (2021.). Estudio de viabilidad económica y financiera: conoce los beneficios. https://conmax.com.br/es/estudio-de-viabilidad-economica-y-financiera-conozca-los-beneficios/

Componentes y características de la Metodología CANVAS

Para Alonso M. (2024) colaboradora de ASANA (software de gestión de proyectos), el modelo se estructura en nueve bloques fundamentales que representan los elementos clave de un negocio:

- Segmentos de Clientes: Identificación de los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige el negocio.
- Propuesta de Valor: Descripción de los productos o servicios que crean valor para los clientes.
- Canales: Medios a través de los cuales se entrega la propuesta de valor a los clientes.
- Relaciones con los Clientes: Estrategias para atraer y mantener relaciones con los clientes.
- Fuentes de Ingresos: Cómo la empresa genera ingresos a partir de sus clientes.
- Recursos Clave: Activos esenciales necesarios para que el modelo de negocio funcione.
- Actividades Clave: Principales acciones que debe realizar la empresa para operar con éxito
- Socios Clave: Red de proveedores y socios que ayudan a hacer funcionar el modelo de negocio.
- Estructura de Costos: Todos los costos asociados al funcionamiento del modelo.

CANVAS es una metodología de amplio uso en el área de Gestión de Proyectos e incluso utilizada por no expertos en el área, y en parte esto se da por sus características:

- Visual y accesible: El modelo se presenta en un lienzo visual, lo que facilita la comprensión y la comunicación entre los miembros del equipo.
- Interconexión: Los bloques están interrelacionados, permitiendo ver cómo afectan unos a otros, lo cual es crucial para la viabilidad del negocio.

- Flexible y adaptable: Permite realizar cambios fácilmente, utilizando post-its o notas adhesivas para ajustar elementos según sea necesario
- Multidisciplinario: Fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre diferentes áreas de la empresa

La metodología CANVAS, es una herramienta poderosa para emprendedores y empresas que buscan innovar o validar sus modelos de negocio. Su enfoque visual y estructurado permite una comprensión rápida y efectiva, que facilita tanto el diseño como la adaptación continua del modelo empresarial en un entorno dinámico como el que tenemos hoy día.

Bases Legales

Las leyes venezolanas, en sus diferentes niveles tienen elementos jurídicos que enmarcan el desarrollo de la presente investigación:

En su nivel más amplio, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del 1999, en su artículo 89 hace mención al derecho al trabajo, en el entendido de que "El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras"[16].

La Ley del Cestaticket Socialista para los Trabajadores y Trabajadoras, establece la obligatoriedad y un marco legal del otorgamiento del beneficio de alimentación como un componente esencial para la salud y productividad de los trabajadores, y en este sentido en su artículo 7, hace la acotación de que este beneficio no tiene carácter salarial "salvo que se le reconozca como tal en las convenciones colectivas, acuerdos colectivos o contratos individuales de trabajo"[17]

Por su parte, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) en su artículo 59 de las Condiciones y Ambiente en que debe desarrollarse el trabajo, específicamente en el literal número 4 de dicho artículo, establece como responsabilidad del empleador que se facilite la disponibilidad de tiempo y las comodidades necesarias para el disfrute y consumo de alimentos.

[16] Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (15 de febrero de 2009). Gaceta Oficial Nº 5908 1ra Enmienda, 2009, Venezuela.

[17] Ley del Cestaticket Socialista para los Trabajadores y Trabajadoras. (23 de octubre de 2015). Gaceta Oficial Nº 40.773, 2015, Venezuela.

En Venezuela existe un reglamento vigente desde el 21 de diciembre de 2012 de la Ley de Alimentación para los Trabajadores y las Trabajadoras, que regula las condiciones para el otorgamiento de beneficios, y específicamente en sus artículos del 7 al 13 específica aspectos importantes del beneficio desde el punto de vista legal:

- Artículo 7: A los efectos de los numerales 1 y 5 del artículo 4º de la Ley de Alimentación para los Trabajadores y las Trabajadoras, se entiende por comedores aquellas estructuras ubicadas dentro de la empresa o en sus inmediaciones, destinadas a la elaboración de una comida dietética balanceada, que será suministrada en ese lugar a los trabajadores y las trabajadoras.
- Artículo 8: Se entiende por operador de comedor la persona jurídica que se encargue de la administración y gestión de los comedores, debidamente inscrita ante el órgano competente.
- Artículo 9: A los efectos de lo previsto en el Parágrafo Quinto del artículo 5º de la Ley de Alimentación para los Trabajadores y las Trabajadoras, se entiende por "Beneficios Sociales con Carácter Similar" la provisión de comidas o alimentos no elaborados, ajustados a las necesidades nutricionales y energéticas de la población trabajadora, los cuales deberán ser certificados por el órgano competente en materia de nutrición y autorizados por el Ministerio del Poder Popular con competencia en Materia de Trabajo y Seguridad Social.
- Artículo 10: El órgano competente en materia de nutrición, a los efectos de la Ley de Alimentación para los Trabajadores y las Trabajadoras, y el presente Reglamento, es el órgano o ente con competencia en materia de nutrición.
- Artículo 11: En concordancia con lo previsto en el Parágrafo Primero del artículo 2º de la Ley de Alimentación para los Trabajadores y las Trabajadoras, y a los efectos de este Reglamento, se entiende por comida balanceada, aquella que ofrece al trabajador y

trabajadora la energía y nutrientes necesarios para el buen funcionamiento del organismo, la cual deberá ser variada y ajustada a los lineamientos técnicos que sobre la materia dicte el órgano o ente con competencia en materia de nutrición.

- Artículo 12: Se entiende por comida variada, aquella que ofrece la mayor diversidad de alimentos, dentro del menú ofrecido al trabajador o trabajadora, durante su jornada de trabajo, para permitirle la ingesta de alimentos necesarios a los fines de mantener el organismo sano y en pleno funcionamiento.
- Artículo 13: Se entiende por fórmula dietética institucional, la elaborada por un profesional de la nutrición adscrito o no al órgano competente en materia de nutrición, ajustada a las necesidades nutricionales y energéticas de la población trabajadora. En caso que la fórmula dietética sea elaborada por un nutricionista independiente, ésta deberá ser certificada por el órgano competente en materia de nutrición.[18]

Es de interés acotar que, al ser una empresa dedicada a la manipulación de alimentos, existe un marco legal especializado y que está fundamentado en la Resolución SG-403-96 del 09 de septiembre 1996 del Ministerio de Sanidad y Asistencia Social, y se hace especial mención a toda la resolución, pues la misma detalla todos los requisitos para el otorgamiento de permiso sanitario del establecimiento seleccionado para la preparación de alimentos, cerciorando se encuentre en condiciones sanitarios idóneas para la preparación y distribución de alimentos

El marco legal al que se hace antes referencia compete a las obligaciones a considerar por parte de la organización que contrata los servicios de comedor para sus trabajadores, cabe destacar

[18] Ley de Alimentación para los Trabajadores y las Trabajadoras. (7 de diciembre de 2004). Gaceta Oficial Nº 38.094, 2004, Venezuela.

que el concesionario o proveedor contratado para tal fin debe cumplir con obligaciones legales, con las que la contratante es solidariamente responsable.

Considerando que la investigación se centra en un emprendimiento, se considera importante apuntalar a la Ley de Reforma de la Ley para el Fomento y Desarrollo de Nuevos Emprendimientos cuya finalidad es fomentar, promover, impulsar y favorecer la creación y desarrollo de nuevos emprendimientos, según su artículo 2.

Dado que, el emprendimiento no cuenta con un presupuesto inicial, es de especial interés lo señalado en el artículo 11 de la Ley de Reforma de la Ley para el Fomento y Desarrollo de Nuevos Emprendimientos, pues detalla la política de financiamiento y acceso al crédito, a saber

> "Se establece como una prioridad del Estado la promoción de políticas de financiamiento para nuevos emprendimientos. El Ejecutivo Nacional impulsará la adopción de las políticas públicas necesarias para facilitar el acceso al financiamiento de los nuevos emprendimientos. Las instituciones del sector bancario deberán establecer los productos y servicios con condiciones favorables en plazo, tasa y periodos de gracia para impulsar los nuevos emprendimientos, considerando también condiciones especiales para grupos de atención prioritaria como mujeres, jóvenes y personas con discapacidad"[19].

Entendiendo que hablamos de un emprendimiento y en el futuro se espera pueda ser una empresa, es importante que el mismo cumpla con el marco legal que implica la creación y operatividad jurídica de una empresa, solvencias, permisos, obligaciones laborales, entre otras, que no se detallan en las actuales bases legales pues la investigación está explorando la posibilidad de

[19] Ley de Reforma de la Ley para el Fomento y Desarrollo de Nuevos Emprendimientos. (16 de septiembre de 2024). Gaceta Oficial Nº 6.842, 2024, Venezuela.

materializar una futura empresa, por lo que, llegado el momento se considerará el marco legal para institucionalizar o conformar una empresa.

CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL SITUACIONAL

En el capítulo III se hace mención a la descripción del entorno o contexto específico en el que se desarrolla o atiende la investigación.

Sector de producción de actividad económica

Al tener marco de emprendimiento, la investigación se centra en atender al sector industrial y servicios ubicado en la zona este del área Metropolitana de Caracas-Venezuela, más específicamente el mismo va dirigido a medianas y grandes organizaciones que hagan vida en este sector capitalino con interés ofrecer a sus colaboradores opción de Comedor.

El emprendimiento presta servicios a terceros, de gestión y administración de comedores industriales, con lo cual se ubica en el sector terciario de empresas, siendo aquellas abocadas a satisfacer necesidades de personas naturales o jurídicas.

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU), y en una escala nacional, el Clasificador Venezolano de Actividades Económicas (CAEV) del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), que es una adaptación local del CIIU, este tipo de empresas pertenecen al segmento “otras actividades de servicio de comidas” por ser responsable del suministro industrial de comidas basado en acuerdos contractuales con los clientes, durante un período convenido, y se clasifica bajo el código 5629.

Cabe destacar que a partir de la experiencia del investigador y a la técnica de observación que ha demandado la presente investigación, se ha evidenciado que existen empresas dedicadas al mismo ramo, entre las que se mantienen activas hoy día se puede mencionar: Restoven de

Venezuela, C. A., DISGAVEN – Distribuidora de Gastronomía Venezolana, Comedores Industriales Rainork, C.A., HOMACA, C. A., SERCOINFAL, C. A., y Sergacen, C. A.

Producto o servicios

El esquema de este proyecto se centra en ofrecer a Empresas ubicadas en la zona este del área Metropolitana de Caracas-Venezuela, una opción para entregar el beneficio de comida (almuerzo, cena y/o sobrecena) a sus colaboradores, con el condicionante de que la empresa contratante del servicio, debe contar con el espacio y equipos necesarios para la elaboración de los alimentos (cocina industrial), con lo cual el servicio a ofrecer se restringe a la operación, procura y preparación de alimentos, y todo lo que ello implique, contratación de mano de obra calificada, elaboración, entre otros.

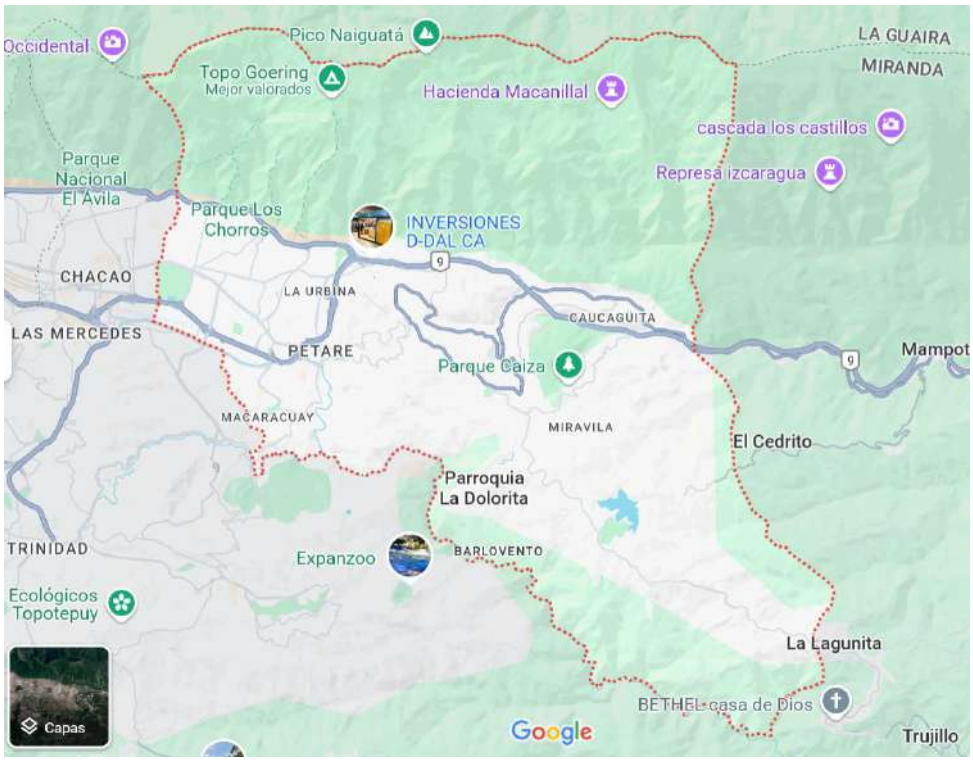
Audiencia

Se identifica como zona física de interés, las empresas ubicadas en el este del área Metropolitana de Caracas-Venezuela, más específicamente el Municipio Sucre que, si bien es parte del Estado Miranda, forma parte del área Metropolitana de Caracas. El Municipio Sucre no sólo es un importante centro urbano, sino que está conformado por un importante número de empresas que podrían estar interesadas en el servicio que se desea ofrecer.

El sector empresarial del Municipio Sucre, se caracteriza por una diversidad de actividades económicas y un enfoque en el apoyo a emprendedores y pequeñas empresas. Según datos del Instituto Municipal de Vivienda y Hábitat (IMVIH) se detalla ubicación y características del Municipio Sucre:

- Superficie: Aproximadamente 164 km².
- Coordenadas: 10°28’19”N 66°45’39”O.
- Límites: Al norte con el estado La Guaira, al sur con El Hatillo y Santa Lucía, al este con Guarenas, y al oeste con Chacao y Baruta.
- Población: Alrededor de 1.200.000 habitantes, lo que representa aproximadamente el 20% de la población del área metropolitana de Caracas
- Densidad Poblacional: Aproximadamente 4.003 hab./km²2

Figura 2: Mapa Municipio Sucre, Caracas, Venezuela



Fuente: Google Maps (https://www.maps.google.com)

Si bien no se encontraron cifras oficiales del parque industrial del Municipio Sucre, un reporte de la Gobernación del Estado Miranda, revela que el Estado es considerado el principal motor industrial del país, "cuenta en su territorio con la mayor cantidad de poligonales industriales de toda Venezuela, tanto que el 25 por ciento de las industrias nacionales se encuentran en la entidad"[20], lo cual puede dar muestra del nicho disponible para el modelo de negocio.

Análisis de competidores

Parte de las empresas de productos y servicios que hacen vida en la zona este del área Metropolitana de Caracas-Venezuela, mantienen en sus instalaciones comedores industriales manejados por proveedores en calidad de comodato.

Al ampliar el radio de la investigación, se identifican proveedores dedicados a atender este tipo de servicios, algunos de ellos son:

Tabla 1. Proveedores comedores industriales Venezuela

Empresa	Antigüedad	Activa	Alcance
Restoven de Venezuela, C. A.	40 años	Si	Nacional
Distribuidora de Gastronomía Venezolana (DISGAVEN)	20 años	Si	Nacional
Comedores Industriales Rainork, C.A	No encontrado	Si	Centro
HOMACA, C. A	20 años	Si	Occidente
SERCOINFAL, C. A	26 años	Si	Nacional
Sergacen, C. A	35 años	Si	Nacional

Fuente: creación propia

[20] Gobernación de Miranda (2020). Miranda es el principal motor industrial del país. http://www.miranda.gob.ve/index.php/miranda-es-el-principal-motor-industrial-del-pais/

Vale aclarar que, no necesariamente estos proveedores tienen domicilio fiscal en Caracas, o más específicamente en la zona este, que fue seleccionada para desarrollo de la investigación, sin embargo, este tipo de empresas tiene la versatilidad para poder atender operaciones a nivel nacional, aunque estén formalmente instalados en otra ciudad, pues a los fines de instalar los servicios básicamente sólo deben ubicar a los talentos (equipo de trabajo) en la ciudad de interés

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

El capítulo que se presenta a continuación, busca de alguna forma organizar el proceso investigativo, por lo que detalla la línea de trabajo, tipo y diseño de investigación, población, muestra, técnicas y herramientas de recolección de datos para llevar a cabo el estudio.

Por ultimo presente el cuadro de variables por objetivos en donde se describen las acciones a ejecutar, así como los mecanismos para cumplir con cada objetivo específico planteado.

Línea de Trabajo

La investigación se realiza en la línea de Proyectos orientados al Emprendimiento, pues en su desarrollo se aplicarán técnicas y herramientas para evaluar factibilidad para desarrollar una idea de negocio a partir de una necesidad u oportunidad detectada, esto fundamentado en la Guía para el Trabajo Especial de Grado de la Universidad Monteávila.

Tipo de investigación

La investigación es de tipo proyectiva, pues se basa en el levantamiento de una propuesta, en este caso plan de negocio, para atender una necesidad identificada, la poca disponibilidad de empresas dedicadas a la gestión y administración de comedores industriales en la zona este del área Metropolitana de Caracas-Venezuela.

Según Hurtado (2000), el tipo de investigación proyectiva o proyecto factible, “consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo

práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades".

En este sentido, la investigación proyectiva, no sólo ayuda a estructurar el proyecto de manera efectiva, sino que también aumenta las probabilidades de éxito, pues se parte del diagnóstico de las necesidades.

La investigación también es exploratoria, pues como afirman Hernández, Fernández, Baptista (1998) este tipo de estudios "se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes"[21], con lo cual evaluar la viabilidad de un emprendimiento o idea de negocio puede ser considerado exploratorio.

Diseño de Investigación

El diseño de investigación se considera por una parte de campo, pues para el logro de uno de los objetivos planteados se aplicaron entrevistas a representantes de empresas de la zona este del área Metropolitana de Caracas-Venezuela.

Para Hernández, Fernández, y Baptista (1998), en la investigación de campo se recopilan datos de los actores principales del proceso o problemática a estudiar, y se vale de herramientas como encuestas, entrevistas y observación directa.

Por otra parte, se considera documental, pues para alcanzar el resto de los objetivos de la investigación se basó en la manipulación de documentos, estudios, leyes y datos asociados al tema.

[21] Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). Metodología de la investigación (2da ed.). McGraw-Hill.

De los mismos autores, Hernández, Fernández, y Baptista (1998), plantean que este tipo de investigación, a diferencia del anterior, se centra en la recopilación y análisis de información y datos a partir de documentos existentes.

En términos de temporalidad, la investigación es Transeccional o transversal, pues su valoración y ejecución ocurre en un mismo momento, sin postergación o dilatación alguna. Hernández, Fernández, y Baptista (1998), plantean que este tipo de investigación tiene como propósito "describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, es como tomar una fotografía, de algo que sucede"[22]

Población y muestra

Para contextualizar la población y muestra se cita a Hernández, Fernández, y Baptista (1998), quien de forma muy directa y precisa establece la diferencia "la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos"[23].

Dicho lo anterior, la población se suscribe a las medianas y grandes organizaciones que constituye la zona este del área Metropolitana de Caracas-Venezuela, mientras que la muestra serán 03 empresas con comedores industriales instalados y dispuestos a entregar en calidad de comodato.

Para efectos de la investigación se entrevistan y dado que no se cuentan con cifras oficiales de la cantidad exacta de empresas en el área de interés, y en consecuencia cuantas de ellas tienen en sus instalaciones un Comedor Industrial, a partir del conocimiento del investigador se selecciona

[22] Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). Metodología de la investigación (2da ed.). McGraw-Hill.

[23] Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). Metodología de la investigación (2da ed.). McGraw-Hill.

a tres (03) empresas con comedores industriales instalados y dispuestos a entregar en calidad de comodato ubicadas en la zona definida, específicamente en Los Ruices, dos (02) empresas de consumo masivo y una (01) del ramo médico.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Se utilizarán entrevistas guiadas con cuestionarios, con lo cual las preguntas serán abiertas, el interés está centrado en obtener información directamente de fuentes primarias que tengan experiencia previa con la interacción con este tipo de servicio y en consecuencia concesionarios, con lo cual la entrevista es el medio más idóneo, adicional se utiliza formato de cuestionario que permitió documentar la ejecución de la entrevista.

Según Hernández, Fernández, y Baptista (1998), es un elemento clave en las entrevistas que sean aplicadas por una persona calificada y que maneje el tema objeto de la entrevista.

Se detalla a continuación las preguntas a partir de las cuales fue guiada la entrevista, y que en efecto fueron realizadas por una persona calificada en el tema en cuestión:

Tabla 2. Preguntas para guiar las entrevistas

Ítem	Pregunta sugerida
1	¿El servicio de comedor está activo actualmente?
2	Actualmente, con el concesionario ¿se siente satisfecho con el servicio?
3	¿Realizan contrato de comodato para este tipo de servicio?
4	¿Cuáles son los puntos centrales que valora del proveedor actual, por ejemplo, costo, servicio, atención a los trabajadores, calidad u otro?
5	¿Cuál es el alcance del proveedor actual? Además de la preparación de alimentos, ¿gestiona mantenimiento de equipos y limpieza de áreas de trabajo?

6	¿Cuál es la cantidad promedio diaria de comensales?
7	En cuanto a equipos y utensilios, ¿considera que tienen los necesarios en cantidad y calidad? ¿tienen algún protocolo de reposición?

Fuente: creación propia

Para la recolección de datos, también fue utilizado el método de datos secundarios u observación de documentos, que para Hernández, Fernández, y Baptista (1998), "implica la revisión de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos"[24]

Cuadro de Variables por objetivos

El objetivo del cuadro de variable que se presenta a continuación es lograr determinar mediante un estudio de mercado, operativo y financiero, evaluar la viabilidad de constituir un modelo de negocios a partir de la aplicación de la metodología CANVAS para la gestión operativa y administrativa de un comedor industrial para empresas ubicadas en la zona este del área Metropolitana de Caracas-Venezuela.

Las variables descritas en el cuadro a continuación, conllevan a establecer el paso a paso o el plan de trabajo para lograr ejecutar la investigación, en este caso se plantea un plan de cuatro (04 objetivos, se ejecutarán de forma secuencial, tal y como se presentan en el cuadro de variables:

[24] Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). Metodología de la investigación (2da ed.). McGraw-Hill.

Tabla 3. Cuadro de parametrización de variables (creación propia)

Objetivo general Evaluar factibilidad para el gestionamiento de un comedor industrial para empresas ubicadas en la zona este del área Metropolitana de Caracas-Venezuela					
Objetivo especifico	**Variable**	**Dimensión**	**Indicador**	**Instrumento**	**Fuente**
Realizar estudio de mercado para conocer las necesidades de las empresas que requieren servicio de gestión para un comedor industrial	Clientes potenciales	Necesidades	Clientes y competidores	Entrevista	Empresas de la zona este de Caracas - Venezuela
Generar un instrumento que permita evaluar la factibilidad técnica de las empresas que puedan estar interesadas en el servicio de gestión para un comedor industrial	Alcance del servicio	Equipos, servicios e infraestructura asociados al servicio	Instrumento de evaluación	Observación documental Entrevista	Proveedores de equipos Consulta a expertos
Realizar estudio de factibilidad operativa para la gestión de un	Requerimientos operativos	Recursos Personas	Cantidad de recursos requeridos para operar	Observación documental	Proveedores de equipos Consulta a expertos

comedor industrial					
Evaluar la factibilidad financiera para determinar el monto de la inversión necesaria para la gestión de un comedor industrial	Rentabilidad financiera	Costos asociados	• Monto inicial de inversión • Ingresos por ventas • Flujo de caja proyectado • Flujo de caja del (de los) socio(s) • Valor Presente Neto • Tasa interna de Retorno • Retorno de inversión (periodo)	Observación documental	Registros de costos

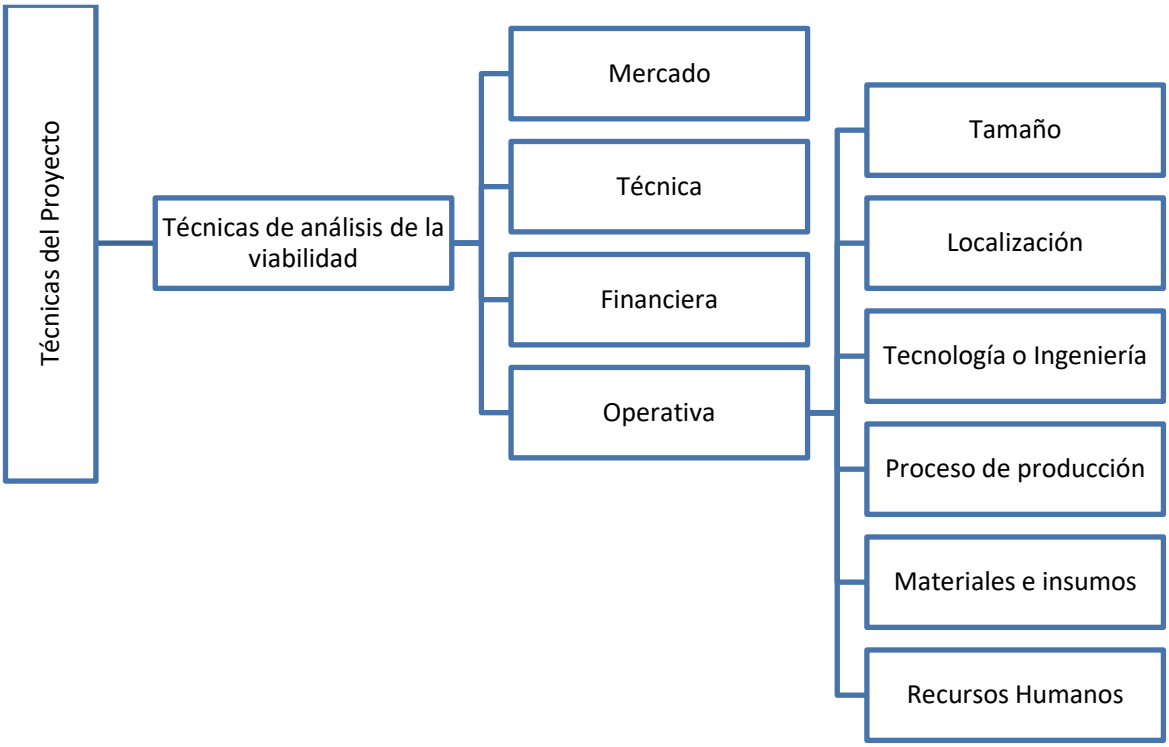
Fuente: creación propia

Técnicas y metodologías del proyecto

- **Técnicas del proyecto**

La dinámica de gestión de proyectos, se vale de técnicas y herramientas que van desde la planificación ejecución y control de los mismos, claramente la selección de las mismas va a depender del tipo de proyecto y de los objetivos planteados. A los efectos de la presente investigación se presenta esquema de resumen con las técnicas aplicadas a la misma:

Figura 3. Técnicas y metodologías del proyecto



Fuente: creación propia

- **Metodología CANVAS**

Para concluir en el propósito de la investigación y definir si es viable o no la gestión operativa y administrativa de un comedor industrial para empresas ubicadas en la zona este del área Metropolitana de Caracas-Venezuela, y a partir de los resultados derivados de los análisis anteriores, se utilizará la metodología CANVAS.

CAPÍTULO V. DESARROLLO Y PROPUESTA

A este punto de la investigación, se presentan los resultados de los objetivos específicos de la misma, es una suerte de entregable, el producto o la materialización de la ejecución de la metodología diseñada en el capítulo IV.

ESTUDIO DE MERCADO:

La realidad del mercado venezolano actual es altamente cambiante, en publicación de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo realizada en junio de este año, revela "la industria manufacturera privada venezolana, durante el período enero-marzo de 2024, registró un importante crecimiento del 16,9%, comparado con el nivel del volumen producido en igual lapso de 2023"[25] además de tener un pronóstico de crecimiento económico para 2024 de 4,2%.

Para tener precisión del contexto actual que darían pie a la implantación o materialización del proyecto, se realiza entrevista a tres (03) empresas con comedores industriales instalados y dispuestos a entregar en calidad de comodato ubicadas en la zona definida, específicamente en Los Ruices, bajo la siguiente caracterización:

Tabla 4. Caracterización entrevistas

Variable	Número 1	Número 2	Número 3
Ramo de empresa	Bebidas	Alimentos	Medicina
Antigüedad	11 años	14 años	5 años

[25] Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2024). Desempeño macroeconómico de Venezuela: primer trimestre 2024 y perspectivas del año. https://www.undp.org/es/venezuela/publicaciones/desempeno-macroeconomico-de-venezuela-primer-trimestre-2024-y-perspectivas-del-ano

Rol supervisorio	Si	Si	Si

Fuente: creación propia

Análisis de resultados para Estudio de Mercado

Para el estudio de mercado se sostuvieron conversaciones bajo esquema de entrevistas guiadas con las preguntas descritas en la tabla 2, cabe destacar que dichas entrevistas fueron anónimas, realizadas con el propósito de obtener información de interés, analizarla y generar resultados que llevaran a determinar si el plan de negocio tiene viabilidad en el mercado.

Una vez detallado el punto anterior, se comparten los hitos más importantes y que sirven como resultado del estudio de mercado:

Tabla 5. Tabulación de entrevistas

Ítem	Pregunta sugerida	Análisis
1	¿El servicio de comedor está activo actualmente?	Todos los servicios se encuentran activos
2	Actualmente, con el concesionario ¿se siente satisfecho con el servicio?	• Aún y cuando manifestaron sentirse satisfechos con los concesionarios actuales, se mostraron abiertos a escuchar nuevas propuestas. • Fueron recurrentes dos aspectos, si bien por una parte se reconoce el valor del beneficio para los trabajadores, manifestaron que es un servicio de alto costo para la estructura organizacional.

		• Se mantienen en constante revisión e incluso ajustes de la estructura de costo de los servicios
3	¿Realizan contrato de comodato para este tipo de servicio?	En todos los casos se gestiona contrato de comodato, e incluso consideran cláusula de penalidad por daños en equipos, que no estén asociados al desgaste natural de los mismos, con lo cual este es un aspecto a considerar para el análisis de viabilidad financiera
4	¿Cuáles son los puntos centrales que valora del proveedor actual, por ejemplo, costo, servicio, atención a los trabajadores, calidad u otro?	Valoran todos los aspectos mencionados. En todos los casos, si bien la calidad y atención es importante, se destacó la importancia de los costos asociados al servicio
5	¿Cuál es el alcance del proveedor actual? Además de la preparación de alimentos, ¿gestiona mantenimiento de equipos y limpieza de áreas de trabajo?	En uno de los casos, el proveedor es responsable del mantenimiento de los equipos y limpieza de área de producción y comensales, y es valorado como positivo. En los dos casos restantes, si bien manejan la limpieza y mantenimiento con proveedores diferentes, manifestaron que sería valorado que el concesionario se encargara de estas actividades. Visto lo anterior, estos rubros serán considerados en la oferta de servicio como opcional.
6	¿Cuál es la cantidad promedio diario de comensales?	Entre 100 y 900 comensales diarios
7	En cuanto a equipos y utensilios, ¿considera que tienen los necesarios en	En todos los casos manifestaron estar en constante revisión y reposición.

	cantidad y calidad? ¿tienen algún protocolo de reposición?	Los costos asociados a compra de equipos son altos, con lo cual son acuciosos con la ejecución de planes de mantenimiento preventivo y correctivo de los mismos

Fuente: creación propia

El propósito de realizar el análisis del mercado es conocer las necesidades de las empresas que requieren servicio de gestión para un comedor industrial, con lo cual podemos a partir de las entrevistas realizadas podemos mencionar los siguientes hitos:

- Si bien la calidad es importante, la variable costo del servicio está en constante revisión, la relación entre costo y calidad es un concepto fundamental en la gestión de servicios, con lo cual las empresas incluso con la intención de mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus empleados, saben que esto implica un aumento en los costos, lo que los lleva a buscar un equilibrio adecuado (precio-calidad).
- La flexibilidad y adaptabilidad de la oferta de servicio, como empresa prestadora del servicio, es importante lograr la personalización de la oferta al cliente, ajustándose no sólo a sus necesidades, sino a sus posibilidades financieras, sin que esto signifique sacrificar la calidad del servicio.
- Cláusulas de penalidad en los contratos de comodato, es común y recomendable incluir en estos contratos las consecuencias específicas en caso de daños a bienes (equipos o infraestructura) de la empresa contratante, pues no sólo protege al comodante, sino que también establece un marco claro para las expectativas y responsabilidades del comodatario.

Ahora bien, al prestar los servicios se debe considerar este aspecto por dos motivos, por una parte, considerar en los cálculos de sus precios y presupuestos, ya que los costos potenciales derivados de daños pueden impactar significativamente la rentabilidad, y por otra, considerar mecanismos para asegurar que el proceso de entrega de equipos e instalaciones sea lo suficientemente robusto para que la evaluación de su estatus de entrega sea impecable.

- Servicio integral, la operación de los comedores industriales demandan mucha intervención de mantenimiento y limpieza de equipos y áreas involucrados en la preparación de los alimentos, gestión y costo que generalmente es responsabilidad de la unidad o empresa contratante.

  Uno de los aspectos de interés para los comodantes, es que el comodatario asuma la responsabilidad del mantenimiento y limpieza, pues de esta forma se asegura que los equipos e instalaciones se mantengan en buen estado durante el período de uso. Esto impacta directamente en los costos asociados al servicio, pues el comodante no requiere destinar recursos adicionales para gestionar el mantenimiento preventivo o correctivo de equipos e instalaciones, y a su vez abocar los recursos humanos disponibles a actividades asociadas al proceso operativo de la empresa.

Luego del estudio de mercado, se puede decir que existe viabilidad siempre y cuando la oferta de valor integre costos atractivos para las organizaciones que deseen contratar el servicio de gestión operativa y administrativa de comedores industriales.

Adicionalmente, a que se logre capturar el interés en contar con un servicio que considere el mantenimiento de equipos y limpieza de áreas involucradas en el servicio, este sería un valor agregado que potenciaría las oportunidades en el mercado.

FACTIBILIDAD TÉCNICA: MATRIZ DE VALORACIÓN

Para medir la factibilidad técnica de un proyecto, existen distintos mecanismos y herramientas, que básicamente buscan medir si los recursos y capacidades disponibles son adecuados para llevar a cabo la implementación del proyecto, en otras palabras, representa un elemento fundamental en la materialización del proyecto, pues permite la identificación tecnológica, equipos, maquinaria, materias primas e infraestructura necesaria para ejecutarlo.

Ahora bien, como se ha detallado en la modalidad de servicio que se espera ofrecer, lo concerniente a equipos e infraestructura es responsabilidad de la empresa que opte por contratar los servicios de gestión y administración de sus comedores industriales, con lo cual, si bien no es alcance del proyecto, si es un aspecto relevante de evaluar y considerar.

En este sentido, se propone el diseño de un documento, en forma de lista de verificación o checklist, que permita evaluar la viabilidad técnica de las empresas interesadas en el servicio de gestión de su comedor industrial. Este instrumento tiene como objetivo determinar si, en términos de infraestructura, equipos y servicios (electricidad, gas, agua, entre otros) cuentan con lo mínimo necesario para la implementación del servicio.

En otras palabras, se busca establecer si es técnicamente factible ofrecer el servicio de gestión y operación del comedor industrial en cuestión. Pare ello se ha diseñado una Matriz de valoración de factibilidad técnica, la cual se puede visualizar en el anexo 1. El instrumento considera dos (02) variables fundamentales para la contraprestación del servicio a las empresas que lo requieran:

- Equipos: detalla los aparatos tecnológicos, eléctricos o mecánicos (neveras, cocinas, congeladores, calentadores, campanas, cavas, entre otros), así como los utensilios,

misceláneos y enseres, que son requeridos para la operación del comedor, considerando un volumen de producción de 250 comidas diarias.

- Infraestructura y servicios: detalla las condiciones de físicas mínimas requeridas para prestar el servicio, con base a los estándares de calidad e inocuidad para el manejo de alimentos. Por ejemplo, disposición de áreas de trabajo, condiciones de pisos y paredes, condiciones a baños, drenajes, tuberías, techos, entre otros.

Es de sumo interés acotar que, en el caso de que la empresa o unidad contratante cumpla con lo evaluado en el instrumento de factibilidad técnica será técnicamente viable ofrecer el servicio.

En caso contrario, de no cumplir con lo mínimo requerido y evaluado en el instrumento de factibilidad técnica, no será posible ofrecer el servicio, hasta tanto no logre realizar los cambios o incorporaciones sugeridas para la atención al servicio requerido.

En este último caso, la valoración será útil para que el contratante tenga claridad de los equipos o adecuaciones de infraestructura que deba realizar para lograr una gestión y administración del mismo, en este sentido el instrumento puede ser utilizado para brindar asesoría o consultoría a los clientes en materia de instalaciones y equipos para operar.

Tabla 6. Matriz de valoración de factibilidad técnica

MATRIZ DE VALORACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICA	DIA/MES/AÑO
Empresa:	
Ubicación:	
Inspección realizada por:	

Cada ítem es binario, colocar 1 si cumple o no cumple

EQUIPOS Y UTENSILIOS				
Equipo / Utensilio	**Cant.**	**Cumple**	**No Cumple**	**Observaciones**
Abrelatas	1			
Amasadora	1			
Balanza Electrónica	1			
Balanza Gramera	1			
Balanza Romana	1			
Bandeja para comensales	250			
Bandeja Panadera	30			
Bandeja Pastelera	15			
Batidora	1			
Batidor grande	2			
Batidor pequeño	2			
Bol grande	10			
Calentador de agua	1			
Campana extractora de Cocina	1			
Cava de Refrigeración	1			
Cava de Congelación	1			
Chefindish Nro. 10	30			
Chefindish con colador Nro. 10	2			
Chefindish Nro. 15	20			
Chefindish Nro. 5	20			
Cocina Industrial	1			
Congelador	1			
Cortina de Aire	8			
Cucharas de Servicio	20			
Cuchillos de Carnicería	5			
Cuchillos de Cocina	5			
Cuchillo de Sierra	5			
Dispensador de Jugos	1			
Escurridoras de utensilios	10			
Estantes para almacenes	19			
Fabricador de Hielo	1			
Horno Industrial	4			
Juego de cubiertos	250			
Lavamanos de Acero Inoxidable	5			
Lavavajillas industrial	1			
Licuadora Industrial	2			
Lockers de Baño	42			
Marmita	1			
Mesa de Acero Inoxidable	2			
Mesa de Área de Comensales	30			
Mesón con Tina	6			
Mesón Grande	10			
Mesón Pequeño	4			
Nevera Congeladora de 2 puertas	1			
Nevera Conservadora de 2 puertas	3			
Olla Alta grandes	5			
Ollas Alta medianas	5			
Ollas Alta pequeñas	5			
Ollas Arrocera grande	5			
Ollas Arrocera pequeña	5			
Pelapapas industrial	1			
Platos	250			
Primo/Reverbero	1			
Rebanadora Eléctrica	1			
Rodillo Panadero	1			
Sartén	5			
Sartén de Volteo	1			
Sillas de Fibra De Vidrio (Área Comensales)	200			
Sobadora	1			
Tablas de colores	10			
Trampa de grasa	1			
Tostadora	1			

CONDICIONES DE INFRAESTRUCTURA			
Equipo / Utensilio	**Cumple**	**No Cumple**	**Observaciones**
¿Los equipos y utensilios cuentan con una superficie que facilite la limpieza y desinfección? ¿Se encuentran en buen estado?			
¿Los equipos y utensilios tienen superficie lisa, que facilite la limpieza y desinfección, evite la acumulación de suciedad, producto, o cualquier otro contaminante?			
¿ Los equipos fijos se encuentran instalados de tal modo que permite el acceso fácil y la limpieza a fondo?			
¿Los espacios internos de los equipos en contacto con el alimento no poseen piezas, accesorios o cualquier otro tipo de conexiones peligrosas para la calidad o inocuidad?			
¿Se han identificado y clasificado los equipos y utensilios utilizados en los procesos de elaboración de alimentos?			
¿Las tuberías no se encuentran instaladas directamente por encima de los equipos y áreas de elaboración para evitar la contaminación del alimento?			
¿En las instalaciones se evidencian equipos en desuso?			
¿Las paredes están construidas con material que facilite el mantenimiento sanitario? ¿Se encuentran en buenas condiciones?			
Todas las paredes deben tener un acabado liso y estar construidas con materiales impermeables, no absorbentes y resistentes a la abrasión de los productos de limpieza			
El revestimiento con estos materiales deberá abarcar toda la altura de la pared, desde la superficie del suelo hasta la parte inferior del techo. Deben estar pintadas de colores claros, fáciles de limpiar y desinfectar.			
Las uniones entre pared y piso deben tener un acabado curvo que facilite la limpieza y desinfección. Debe estar libre de grietas y debe presentar una inclinación suficiente para evitar la acumulación de líquidos.			
¿No hay evidencia de actividad y/o presencia de insectos muertos o vivos así como actividad o presencia de plagas?			
Baños, duchas y casilleros limpias y ordenadas.			
¿Las puertas están protegidas para evitar el ingreso de plagas?			

¿Las cortinas plásticas se encuentran en buenas condiciones físicas?			
Las lámparas y accesorios ubicados por encima de los alimentos, en cualquiera de las fases de producción, ¿están protegidas para evitar la contaminación en caso de rotura?			
¿El área de elaboración de los alimentos cuenta con una campana o dispositivo, para eliminar los vapores, olores y aire caliente ? ¿Funciona correctamente ?			
¿Los aire acondicionados se encuentran en buenas condiciones físicas?¿Se han instalado correctamente?			
¿La instalación dispone de un sistema que asegure el abastecimiento adecuado de agua potable caliente?			
¿Los desperdicios sólidos y líquidos son removidos con la frecuencia necesaria para evitar generación de malos olores, contaminación de los alimentos y proliferación de plagas?			
¿Se dispone de recipientes para el manejo, recolección y almacenamiento de residuos sólidos y líquidos en las áreas del comedor para evitar la contaminación cruzada?			
¿En las cavas y almacenes se registran las temperaturas y humedad relativa durante el almacenamiento de los insumos y/o alimentos? ¿Se toman acciones correctivas ante desviaciones?			
¿Se cuentan con las condiciones adecuadas en las líneas de servicio, tanto calientes como frías, para los comensales?			
¿Se cuentan con las condiciones físicas adecuadas de las líneas Deli ubicadas en el establecimiento?			
¿Se encuentra ubicado en zona geográfica donde las condiciones ambientales no representan peligro de contaminación del alimento, alejada de focos de insalubridad o contaminación?			
¿El tamaño de las instalaciones y/o diferentes áreas del establecimiento son acordes para la operación y mantenimiento de los equipos?			
¿La instalación posee una clara identificación y separación física y/o funcional de todas las áreas, especialmente las susceptibles de ser contaminadas?			
¿La construcción de la instalación permite una secuencia lógica de los procesos a fin de evitar la contaminación cruzada?			
¿Los pisos están construidos con material que facilite el mantenimiento sanitario? ¿Se encuentran en buenas condiciones?			

¿La pendiente de los pisos de las instalaciones permiten el desalojo de los desechos líquidos hacia las canales de desagüe?			
¿La instalación dispone de un sistema de tuberías y drenajes, para la recolección y/o conducción de las aguas residuales?			
¿Los drenajes presentan la debida protección con rejillas además de otros medios adecuados para evitar la entrada o salida de roedores, insectos, sedimentos y basura?			
En caso que se requiera, ¿La instalación ha definido la ubicación de las medias cañas según la criticidad de las áreas? ¿éstas cumplen con los requisitos especificados por la norma?			
¿Los techos están construidos con material que facilite el mantenimiento sanitario? ¿Se encuentran en buenas condiciones?			
En caso de disponer de techos falsos y/o dobles techos, ¿Están construidos con material que facilite el mantenimiento sanitario y se encuentran en buenas condiciones?			
¿Las ventanas, bloques de ventilación, extractores o equipos de ventilación forzada y claraboyas están construidas para evitar la entrada y acumulación de polvo, entrada de lluvia e ingreso de plagas?			
¿Las ventanas y bloques de ventilación, extractores o equipos de ventilación forzada y claraboyas están protegidas con mallas removibles para evitar la entrada de plagas?			
¿Las puertas están construidas con material que facilite el mantenimiento sanitario? ¿Se encuentran en buenas condiciones?			
¿Las cortinas plásticas se encuentran en buenas condiciones físicas?			
¿Están las escaleras, elevadores, estructuras elevadas, rampas y plataformas construidos y ubicados de manera que no contribuyan a la contaminación del alimento?			
¿Las instalaciones eléctricas, mecánicas y de prevención de incendios se encuentran libres de objetos extraños y son de fácil acceso para la limpieza?			
¿La ventilación de todas las áreas es adecuada para prevenir la condensación de vapores, remoción del calor?			
¿Es la dirección del flujo de aire desde las áreas de alto riesgo hacia las áreas de bajo riesgo sanitario?			
¿En las salas donde se manipulan alimentos, la temperatura no excede los 30°C?			

¿Se utilizan herramientas exclusivas y claramente diferenciadas para el manejo de los residuos y desechos para evitar una posible contaminación de los alimentos y afectar la salud del manipulador?			
¿Se dispone de instalaciones para la recolección y almacenamiento temporal de los residuos solidos y líquidos que permita el adecuado manejo previo a la disposición final?			
¿Se dispone de instalaciones sanitarias exclusivas para el personal, acorde a las exigencias establecidas en la norma sanitaria vigente?			

Observaciones:

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD OPERATIVA

El análisis operativo del proyecto permitirá determinar los recursos que implica su ejecución e implementación. Si bien el servicio que se ofrece es la gestión operativa y administrativa de un comedor industrial en calidad de comodato, para efectos de la valoración del mismo se utilizará como base una estimación de comensales, que es el valor que determinará los costos operativos.

En este sentido, según Ramos (2021), estos costos van a variar en función a la empresa que requiera la contratación, en el entendido que, en el caso de los costos fijos, conforme a que aumente el volumen de producción (aumenten los comensales), la distribución de los mismos será entre un mayor número de unidades, con lo cual representaría una reducción (puede no ser significativa) en el costo unitario por plato.

- **Tamaño**

En relación al tamaño es necesario hacer dos distinciones importantes, por una parte, se hace referencia a la capacidad operativa de la empresa que se desea configurar, es decir, cuantos servicios en paralelo puede estar siendo atendidos, visto así se considera como tamaño tres (03) servicios en empresas que requieran de gestión operativa y administrativa de sus comedores industriales, en la ciudad de Caracas, Venezuela.

En segunda plano, está el tamaño del servicio, el cual está supeditado a la máxima capacidad de materiales, equipos, infraestructura y mano de obra que se dispone para atender, con lo cual se ajustará el requerimiento de la empresa contratante, y que sólo para los fines de la presente investigación y a partir del insumo obtenido de las entrevistas realizadas, la población estimada de

comensales promedio por día y por servicio (almuerzos) es de 250, esto para lograr realizar el análisis de factibilidad operativa y más adelante la financiera.

- **Localización**

Se considera una ubicación propicia para la sede administrativa en la zona de los Ruices, por lo que se prevé la posibilidad de alquilar un local u oficina en el Centro Empresarial Miranda, en la Av. Principal de Los Ruices, Calle La Venezolana, Estado Miranda (frente al elevado de Los Ruices). Este punto sólo servirá como sede administrativa, pues las gestiones pertinentes al servicio a ejecutar, claramente ocurrirán en la sede de la empresa contratante.

- **Tecnología o Ingeniería**

A continuación, una lista de equipos, mobiliario y/o utensilios necesarios para la operación del comedor, cabe reiterar en este punto que, la empresa contratante es responsable de la compra e instalación de equipos mayores (neveras, congeladores, cocinas, planchas, entre otros), menores (licuadoras, utensilios de cocina, tostadora, entre otros) y misceláneos (platos, cubiertos, vasos, bandejas, entre otros), sin embargo en las tablas anexas se listan todo lo requerido para operar, en el análisis financiero se hará la distinción de lo que en efecto impacta en la estructura de costo de la operación.

Tabla 7. Equipos de oficina

Equipo	Cantidad	Precio unitario (Ref $)	Total (Ref $)
Archivador	1	140	140
Computadora	2	450	900
Escritorio De Oficina	2	270	540

Impresoras	1	290	290
Sillas de Oficina	5	60	300
			2170

Fuente: creación propia

- **Proceso de producción**

Se describe detalladamente, las fases que conforman la operatividad del comedor industrial:

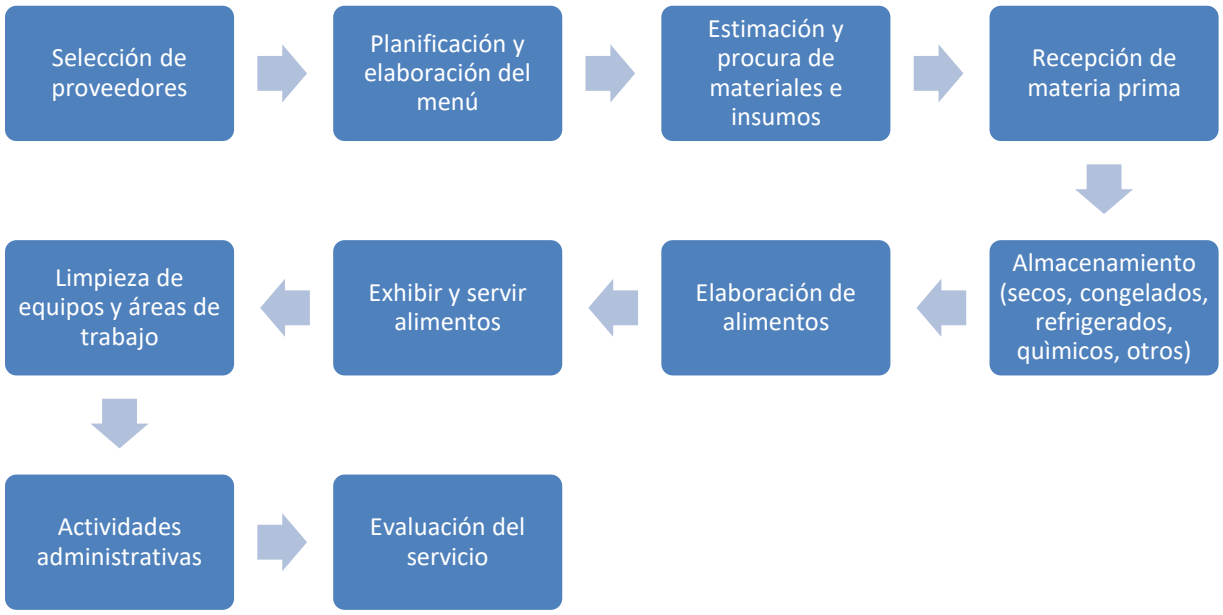
- **Selección de proveedores:** es un paso crítico que impacta directamente en la calidad de los alimentos y la eficiencia del servicio. Esta fase incluye, la evaluación de proveedores de materia prima; criterios de selección de los mismos y velar por el cumplimiento del marco legal, sanitario y ambiental; realizar visitas a las instalaciones de los proveedores para verificar sus procesos, condiciones de higiene y almacenamiento; asegurar capacidad de entrega y disponibilidad de productos.
- **Planificación y elaboración del menú:** los expertos en materia nutricional deben diseñar mensualmente el menú que será preparado a diario asegurando que el mismo cumpa con la composición, carga calórica, variedad y preferencias de los clientes, y a partir del mismo, realizar la procura de insumos y materiales. Se sugiere además, someter el menú a la revisión del cliente, de forma mensual o semanal.
- **Estimación y procura de materiales e insumos:** a partir del análisis (diario, semanal, o mensual) de comensales y de la planificación de menú, se debe proyectar las necesidades de materia prima e insumos, y en consecuencia ejecutar los procesos internos de aprovisionamiento y procura de los mismos

- **Recepción de materia prima:** implica la verificación de los productos recibidos para la preparación de alimentos, asegurando cumplan con los criterios previamente definidos, como fechas de caducidad, temperatura, frescura, color, sin daños o abolladuras, etc.
- **Almacenamiento (secos, congelados, refrigerados, químicos, otros):** el almacenamiento implica tres fases, en la entrada al almacén de deben organizar conforme a las categorías que aseguran la inocuidad de los mismos (secos, congelados, refrigerados, alérgenos, químicos, etc.). Una vez dentro del almacén, se asegura la correcta rotación o ciclos en función a la fecha de recepción, y finalmente, establecer controles de salida del producto.
- **Elaboración de alimentos:** es la transformación de la materia prima en platos terminados cumpliendo con los procesos que aseguren calidad, inocuidad y correcta manipulación de los alimentos.
- **Exhibir y servir alimentos:** organizar alimentos en línea de servicio y atender a los comensales.
- **Limpieza de equipos y áreas de trabajo:** es necesario mantener la higiene para evitar contaminaciones, cumplimiento de rutinas diarias para la limpieza y desinfección de equipos, utensilios y áreas comunes después del servicio.
- **Actividades administrativas:** implica gestiones asociadas al control de gastos y presupuesto relacionados con el servicio, control de procura e inventario de materiales, gestión general del funcionamiento y operatividad del comedor.
- **Evaluación del servicio:** hace referencia a la aplicación de mecanismos que permitan, por una parte, conocer la valoración de los comensales en relación a la calidad de los alimentos y atención recibida. Y por otra, permitir a la unidad

contratante tener un espacio de retroalimentación en relación a la forma en la que percibe el servicio, y en consecuencia realizar ajustes que lleven a la mejora continua del mismo.

A modo resumen, se representan gráficamente los pasos secuenciales en el proceso:

Figura 4. Proceso de producción



Fuente: creación propia

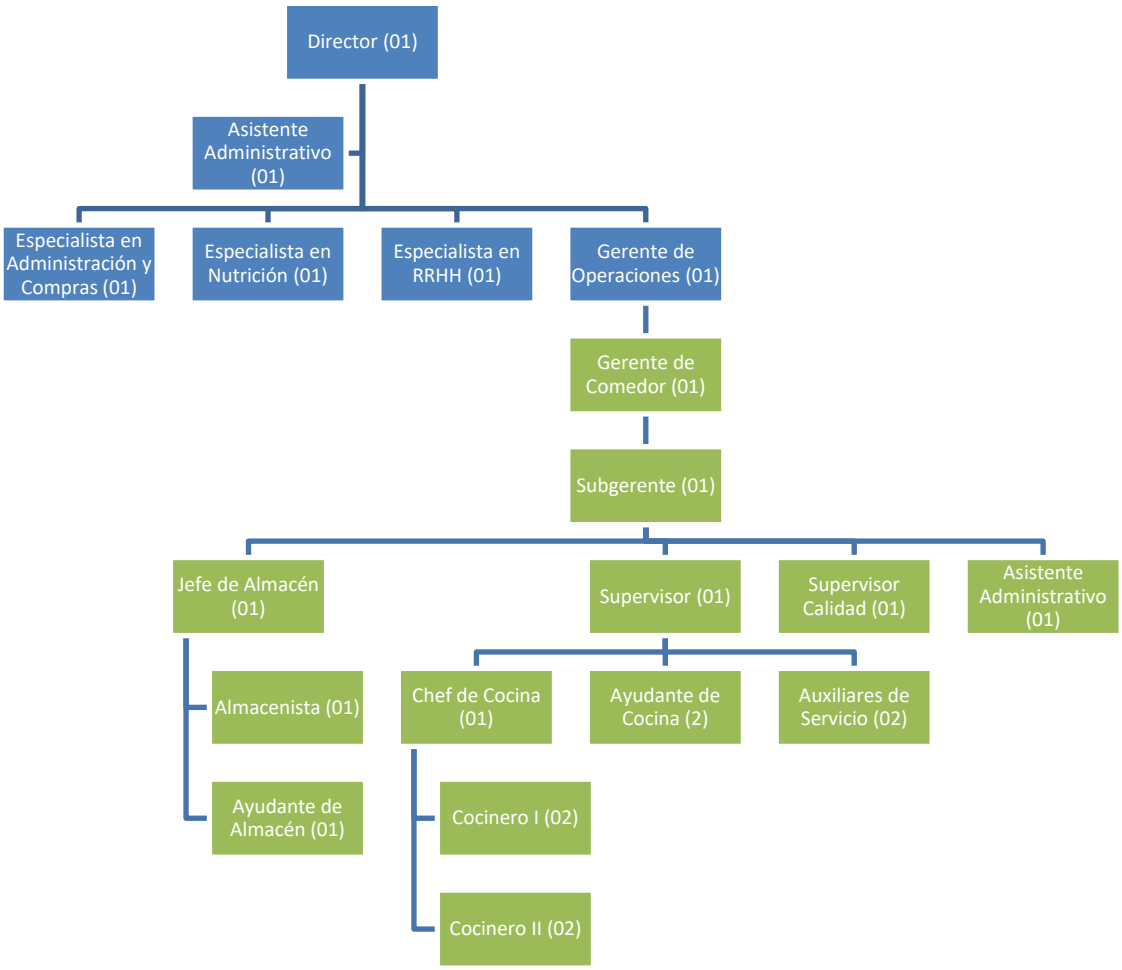
- **Materiales e insumos**

Las materias primas a considerar estarán sujetos a los requerimientos de los clientes, incluso, si tienen preferencia por un tipo de dieta específica o marcas de preferencia para el consumo, de forma estándar se consideran insumos para la preparación del menú conformado por: 01 sopa o crema de vegetales, 01 proteico (carne, pollo o pescado, a elegir entre 02 opciones), 01 contorno (a elegir entre 02 opciones), 01 ensalada (cruda o cocida), y jugo natural.

- **Recursos Humanos**

Para los efectos de la presente investigación, se presenta organigrama de los roles y cantidad de personas requeridas para, gestionar las operaciones del emprendimiento (se distinguen en azul en el organigrama), y las necesarias para operar el servicio to (se distinguen en verde en el organigrama), considerando que lo concerniente a la manipulación de alimentos implica un riguroso tratamiento, y cumplimiento pleno de todas las medidas de inocuidad y calidad de los alimentos que amerita. Cabe destacar que, la estructura de atención operativa, debe replicarse en función a la cantidad de servicios que se encuentren bajo la gestión administrativa y operativa de la empresa.

Considerando que la estimación del servicio se suscribe a 250 comensales, en un servicio de almuerzo, se considera la siguiente plantilla:



ESTUDIO DE FACTIBILIDAD FINANCIERO:

El análisis financiero del proyecto permitirá determinar si el mismo es viable, a partir de la evaluación de los recursos económicos disponibles y los costos asociados al proceso de producción o servicio, y en función a eso medir los riesgos y tomar decisiones que lleven al éxito del proyecto o en este caso emprendimiento. En resumen, este estudio decanta en conocer el monto de la inversión necesaria para la gestión de un comedor industrial por mes, bajo la siguiente estructura:

- **Constitución de la Empresa:** Gastos asociados a los deberes legales necesarios para la creación y formalización del emprendimiento.
- **Contratos de alquiler (Centro de Operaciones):** Gastos generados por las gestiones de localización, es decir de la constitución del espacio que servirá como centro de operaciones (administrativas) del emprendimiento.
- **Captación de clientes potenciales:** Inversiones asociadas a identificar clientes, ofrecer servicios, estrategia de mercadeo y publicidad
- **Contratos de personas:** Gastos operativos asociados a cubrir veintitrés (23) vacantes para atender servicio, tales como reclutamiento, selección, exámenes médicos, chequeo de referencias, etc. Se parte del principio de qué la estructura definida es para atender un proyecto de 250 comensales, con lo cual de existir ajustes este valor (en exceso o defecto) será impactado este valor.
- **Gastos Operacionales (por mes):** Detalle de gastos operativos y administrativos generados por la gestión del comedor

- **Gastos de nómina y obligaciones laborales (por mes):** Se parte del principio de qué la estructura definida es para atender un proyecto de 250 comensales, con lo cual de existir ajustes este valor (en exceso o defecto) será impactado este valor.
- **Gastos de materia prima e insumos:** Las materias primas requeridas para cubrir: preparación del menú conformado por: 01 sopa o crema de vegetales, 01 proteico (carne, pollo o pescado, a elegir entre 02 opciones), 01 contorno (a elegir entre 02 opciones), 01 ensalada (cruda o cocida), y jugo natural, para 250 comensales. Cualquier variación en los requerimientos de los clientes, por ejemplo, preferencia por un tipo de dieta específica o marcas de preferencia para el consumo, tendrá impacto en el costo.
- **Gastos de limpieza de áreas y equipos, mantenimiento preventivo y correctivo de equipos (mensual):** Gastos por subcontratación para la ejecución de plan de mantenimiento, correctivo y preventivo (mano de obra, materiales y suministros)

Dentro de las variables e indicadores del estudio de factibilidad financiera para evaluar la factibilidad de un futuro emprendimiento, se deben considerar:

A. Estimación inversión inicial:

La inversión o capital inicial, representa el monto a invertir en el año cero del emprendimiento, y está conformado los elementos necesarios para el arranque de las operaciones tanto fijos como variables, como gastos de constitución de la empresa, mobiliarios, gastos de alquiler, gastos operativos, etc.

A partir de consultas en páginas de internet de referencia (venta de insumos, materiales, alquileres de inmuebles, entre otras) se obtuvieron montos de forma referencial y de valor al

momento de la investigación para realizar los cálculos de inversión inicial, y que en consecuencia son insumo para el resto de los indicadores:

- Gastos de constitución de empresa: $24.240
- Gastos fijos: $14.594
- Gastos variables: $43.834

La suma de los rubros antes mencionados, se obtuvo como resultado que el inicio del proyecto requiere una inversión inicial de 82.897,10$, el detalle se puede visualizar en el anexo 2.

B. Ingresos por ventas:

Como se ha mencionado antes, el negocio está sustentado en la venta de X cantidad de platos por día y por mes. Entendiendo a efectos de la investigación que se prevé un servicio de 250 comensales diarios, estaríamos estimando:

- Comensales diarios: 250
- Comensales por mes (20 días hábiles): 5.000
- Comensales por año: 60.000

Considerando un monto estimado del servicio por plato en $17,00, monto que permitirá cubrir la estructura de costo y dejar un margen de ganancias, con lo cual el ingreso neto por ventas anual se proyecta en $1.020.000

C. Flujo de caja proyectado

El flujo de caja es una herramienta que refleja todas las entradas y salidas de efectivo que la empresa debe manejar en un periodo definido, considerando ingresos, egresos, así como del

cálculo de impuestos, en este caso al realizar la estimación de la proyección, arroja una utilidad neta en los próximos cinco (05) años luego del arranque del proyecto de:

- Año 1: $214.179
- Año 2: $239.485
- Año 3: $267.355
- Año 4: $298.040
- Año 5: 331.814

D. Flujo de caja del (de los) socio(s)

Como se mencionó en el planteamiento del problema, este proyecto no cuenta con una inversión inicial, con lo cual, para materializar el emprendimiento se requieren $82.897,10, monto que sólo será posible obtener con financiamiento, en este caso se prevé solicitar un crédito por $80.000, qué, considerando una tasa de interés de 10% y un plazo para pagar a cinco (05) años, quedaría, una amortización planificada:

Tabla 8. Flujo de caja de los socios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial de la deuda	$80.000,00	$66.896,00	$52.481,60	$36.625,76	$19.184,34
Cuota anual a pagar	$21.104,00	$21.104,00	$21.104,00	$21.104,00	$21.104,00
Interés anual	$8.000,00	$6.689,60	$5.248,16	$3.662,58	$1.918,43
Amortización anual	$13.104,00	$14.414,40	$15.855,84	$17.441,42	$19.185,57
Saldo final de la deuda	$66.896,00	$52.481,60	$36.625,76	$19.184,34	-$1,23

Fuente: creación propia

Considerando el pago de la deuda, y la utilidad neta anual, los socios estarían efectivamente percibiendo utilidad directa a partir del tercer año del emprendimiento, a saber:

- Año 1: -8.231$
- Año 2: -3.899 $
- Año 3: 1.061$
- Año 4: 6.721$
- Año 5: 512.427$

E. Indicadores de rentabilidad

A continuación, se presenta detalle de la rentabilidad del emprendimiento, expresado en indicadores, para visualizar la capacidad del negocio en poder generar ganancias pese a los costos requeridos para la operación del mismo:

Tabla 9. Indicadores de rentabilidad

		#
Valor Presente Neto	**VPN**	$13.853,31
Tasa interna de Retorno	**TIR**	9,98%
Retorno de inversión (periodo)	**ROI**	Año 5

Fuente: creación propia

En resumen, las variables e indicadores financieros indican que, durante los primeros años del emprendimiento, en donde se puede decir que está en estabilización y consolidación no se pueden exigir ni esperar altos niveles de rentabilidad, lo cual no necesariamente es sinónimo de que el mismo carezca de viabilidad económica, de hecho a largo plazo del emprendimiento se muestra factible desde el punto de vista financiero.

METODOLOGIA CANVAS:

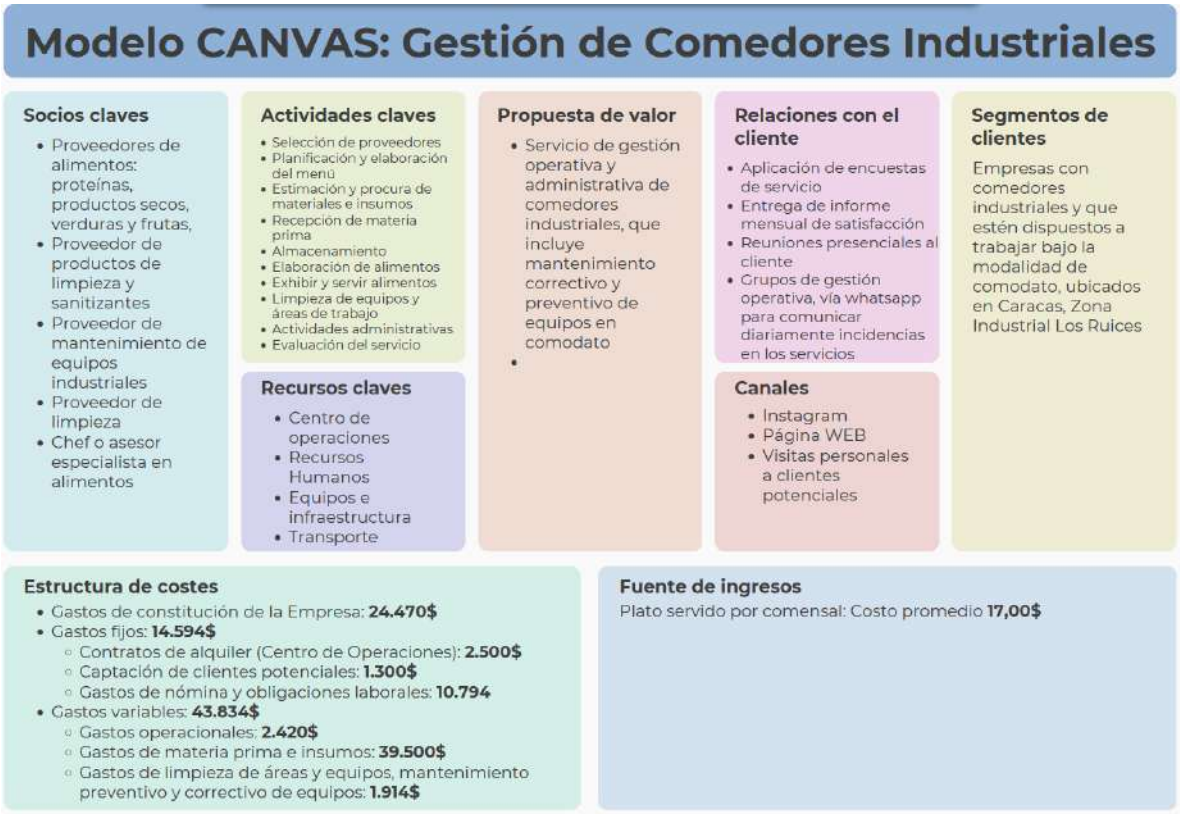
Al aplicar la metodología CANVAS, considerando la información obtenida del, estudio de mercado, factibilidad técnica, operativa y financiera, se puede decir:

- Socios claves
    - Proveedores de alimentos: proteínas, productos secos, verduras y frutas,
    - Proveedor de productos de limpieza y sanitizantes
    - Proveedor de mantenimiento de equipos industriales
    - Proveedor de limpieza
    - Chef o asesor especialista en alimentos
- Propuesta de valor
    - Servicio de gestión operativa y administrativa de comedores industriales, que incluye mantenimiento correctivo y preventivo de equipos en comodato
- Recursos claves
    - Centro de operaciones
    - Recursos Humanos
    - Equipos e infraestructura
    - Transporte
- Segmentos de clientes
    - Empresas con comedores industriales y que estén dispuestos a trabajar bajo la modalidad de comodato, ubicados en Caracas, Zona Industrial Los Ruices
- Actividades claves
    - Selección de proveedores

    - Planificación y elaboración del menú
    - Estimación y procura de materiales e insumos
    - Recepción de materia prima
    - Almacenamiento (secos, congelados, refrigerados, químicos, otros)
    - Elaboración de alimentos
    - Exhibir y servir alimentos
    - Limpieza de equipos y áreas de trabajo
    - Actividades administrativas
    - Evaluación del servicio
- Relaciones con el cliente
    - Aplicación de encuestas de servicio
    - Entrega de informe mensual de satisfacción
    - Reuniones presenciales al cliente
    - Grupos de gestión operativa, vía whatsapp para comunicar diariamente incidencias en los servicios
- Canales
    - Instagram
    - Página WEB
    - Visitas personales a clientes potenciales
- Estructura de costes
    - Gastos de constitución de la Empresa: 24.470$
    - Gastos fijos: 14.594$
        - Contratos de alquiler (Centro de Operaciones): 2.500$
        - Captación de clientes potenciales: 1.300$

        - Gastos de nómina y obligaciones laborales: 10.794
    - Gastos variables: 43.834$
        - Gastos operacionales: 2.420$
        - Gastos de materia prima e insumos: 39.500$
        - Gastos de limpieza de áreas y equipos, mantenimiento preventivo y correctivo de equipos: 1.914$
- Fuente de ingresos
    - Plato servido por comensal: Costo promedio 17,00$

Figura 5: Modelo CANVAS aplicado a evaluar factibilidad para la gestión de un comedor industrial en calidad de comodato para empresas ubicadas en la zona este del área Metropolitana de Caracas-Venezuela



Fuente: creación propia (utilizando plantilla canva.com)

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Si bien la necesidad de realizar la investigación inició para cumplir un requisito académico de elaboración de Trabajo Especial de Grado para la para optar al Título de Especialista en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos, la investigación también tiene fines exploratorios sobre un posible emprendimiento personal del investigador.

Luego de la realización de la investigación se consideraron cinco aspectos, que derivan las siguientes conclusiones que a continuación se detallan:

Tras realizar el estudio de mercado para conocer las necesidades y expectativas de los clientes potenciales, se identifica que existe el interés en que el proveedor que maneje la elaboración de comidas, también sea responsable de la gestión de mantenimiento de equipos y limpieza de áreas de producción, esto se tradujo en un elemento importante en la oferta de valor a ofrecer a los clientes, pues contribuye a optimizar los costos que tienen las empresas a consecuencia de las labores de mantenimiento.

El segundo elemento, fue generar un instrumento que permitiese evaluar las premisas de factibilidad técnica que debe cumplir la empresa contratante que requiera el servicio de gestión para un comedor industrial y en consecuencia determinar si cuentan con la instalación, equipos y servicios necesarios para la activación del servicio. Este documento podrá ser aplicado en el momento de visitar las instalaciones del cliente, y básicamente determinará si se puede ofrecer el servicio, o por el contrario el cliente debe realizar algún tipo de adecuación de infraestructura o adquisición de equipos para proceder en consecuencia a la prestación del servicio.

El tercer aspecto, fue la realización es un estudio de factibilidad operativa para llevar a cabo el proyecto, siendo destacables dos aspectos, el primero poder precisar las actividades claves del proceso operativo, y por otro tener claridad de la mano de obra necesaria para operar, en este último punto es de interés enfatizar que, dado que los cálculos fueron hechos con una cantidad promedio de comensales, ante ajustes en ese sentido, es necesario recalcular todo el servicio.

El cuarto elemento de interés de la investigación es la realización de un estudio de factibilidad financiera, que en efecto permitió conocer el monto necesario para iniciar el proyecto siendo de $82.897,10, así como determinar el costo promedio del plato para el mantenimiento de los gastos del servicio, resultando $17,00.

Cabe destacar en el aspecto financiero, que es sumamente importante establecer en el contrato de comodato las condiciones asociadas penalizaciones, ejemplo, penalidad por daños a equipos, penalidad por no cumplir con cuota mínima de comensales, esto es importante pues repercute directamente en los ingresos y egresos del emprendimiento.

Por último, y luego de aplicar la metodología CANVAS, se puede decir que el proyecto es factible considerando las recomendaciones que a continuación se sugieren.

Recomendaciones

Se sugiere contratar servicios de estudio de mercado para conocer la cantidad y ubicación de clientes potenciales del servicio de gestión operativa y administrativa de comedores industriales.

Realizar análisis de mercado para saber si es más rentable, subcontratar empresa para que sea responsable de los mantenimientos preventivos y correctivos, o considerar en la estructura de personal que atiende el servicio, talento humano especializado en el área de mantenimiento

mecánico o eléctrico, y que siento parte de la estructura interna del emprendimiento atiendan esta actividad.

Si bien se diseñó la matriz de valoración de factibilidad técnica permite evaluar las premisas de factibilidad técnica que debe cumplir la empresa contratante que requiera el servicio de gestión para un comedor industrial, es de importancia acotar que, en caso de que el resultado de la valoración concluya que no se cuenta con infraestructura o equipos mínimos necesarios para la prestación del servicio, el instrumento servirá para entregar al cliente un informe de las adecuaciones que se recomienda realizar para lograr tener un espacio apto para la preparación y manipulación de alimentos y en consecuencia una vez realice dichas adecuaciones se podrá ofrecer el servicio.

Se sugiere, diseñar un simulador que permita realizar ajustes de requerimientos técnicos, operativos y financieros en función a la cantidad de comensales, es decir, para facilitar generar una oferta al cliente, tener la posibilidad de automatizar el proceso, obteniendo todos los cálculos a partir del número de comensales que reporte el cliente.

Es recomendable, realizar estudio comparativo de costos de servicios similares en el mercado para precisar con mayor exactitud en la factibilidad de invertir en el emprendimiento, pues al realizar el análisis de viabilidad financiera se pueden realizar dos conclusiones, la primera, para cubrir los gastos operativos del negocio es necesario impactar de forma importante el costo del servicio, con lo cual a efectos de cliente puede que no sea una opción atractiva. En segundo lugar, dado que no se cuenta con una inversión inicial, el monto a solicitar vía crédito es alto, con lo cual el tiempo de retorno de inversión se extiende hasta el año 5 de la empresa, con lo cual puede ser vista como una inversión muy a largo plazo.

APENDICES Y ANEXOS

Anexo 1. Matriz de valoración de factibilidad financiera

MATRIZ DE VALORACIÓN DE FACTIBILIDAD FINANCIERA

CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA					
ID	**Ítem**	**Descripción**	**Frecuencia**	**Costo unitario ($)**	**Total ($)**
1	Registro comercial	Registro mercantil, acta constitutiva, pago de aranceles, estatutos, patentes, SENIAT	Única	800	800
2	Permisos, Licencias y certificaciones para la manipulación de alimentos	Permiso y registro sanitario, Certificado de Manipulación de Alimentos,	Única	2000	2.000
3	Registros y obligaciones laborales	Seguro Social Obligatorio (SSO), Régimen Prestacional de Empleo (RPE), Fondo de Ahorro Obligatorio para la Vivienda (FAOV), Registro Nacional de Aportantes (INCES), Registro Nacional de Entidades de Trabajo (RNET)	Única	500	500
4	Gestoría y asesoría profesional	Honorarios profesionales	Única	1000	1.000
5	Registro de contrato de alquiler	Aranceles de arrendamiento en Registro Municipal	Única	1500	1500
6	Depósito de garantía de alquiler	Solicitud que generalmente realiza el propietario del inmueble	Única	15000	15000
7	Gestiones de inmobiliaria para alquiler de oficina	Contratar servicios de inmobiliaria	Única	1500	1500
8	Equipos de oficina	Archivador, computadora, escritorios, impresoras, sillas de Oficina	Única	2170	2170
			TOTAL		24.470

GASTOS FIJOS					
CONTRATO DE ALQUILER					
ID	**Ítem**	**Descripción**	**Frecuencia**	**Costo unitario ($)**	**Costo ($)**
1	Alquiler mensual	Mensualidad de alquiler de oficina	Mensual	2500	2500
			SUBTOTAL		2.500
CAPTACIÓN DE CLIENTES POTENCIALES					
ID	**Ítem**	**Descripción**	**Frecuencia**	**Costo unitario ($)**	**Costo ($)**
2	Gestión de reuniones con potenciales clientes	Compartir café, almuerzos, traslados, etc	Mensual	800	800
3	Campaña de marketing	Contratar servicios de empresa de publicidad	Mensual	500	500
			SUBTOTAL		1.300
NOMINA Y OBLIGACIONES LEGALES					
ID	**Ítem**	**Descripción**	**Frecuencia**	**Costo unitario ($)**	**Costo ($)**
4	Sueldo básico	Director (01)	Mensual	700	700
5	Sueldo básico	Asistente Administrativo (01)	Mensual	150	150
6	Sueldo básico	Especialista en Administración y Compras (01)	Mensual	350	350
7	Sueldo básico	Especialista en Nutrición (01)	Mensual	350	350
8	Sueldo básico	Especialista en RRHH (01)	Mensual	350	350
9	Sueldo básico	Gerente de Operaciones (01)	Mensual	500	500
10	Sueldo básico	Gerente de Comedor (01)	Mensual	350	350
11	Sueldo básico	Subgerente (01)	Mensual	200	200
12	Sueldo básico	Jefe de Almacén (01)	Mensual	120	120
13	Sueldo básico	Almacenista (01)	Mensual	75	75
14	Sueldo básico	Ayudante de Almacén (01)	Mensual	75	75
15	Sueldo básico	Supervisor (01)	Mensual	110	110
16	Sueldo básico	Chef de Cocina (01)	Mensual	150	150
17	Sueldo básico	Cocinero I (02)	Mensual	90	180
18	Sueldo básico	Cocinero II (02)	Mensual	80	160
19	Sueldo básico	Ayudante de Cocina (2)	Mensual	75	150
20	Sueldo básico	Auxiliares de Servicio (02)	Mensual	50	100
21	Sueldo básico	Supervisor Calidad (01)	Mensual	110	110
22	Sueldo básico	Asistente Administrativo (01)	Mensual	75	75
23	Compensaciones de turno	Descanso Legal, Horas Extras, Feriados, Bono Nocturno, Bono de Asistencia, Bono Productividad, Bono de Transporte y Prima Dominical	Mensual	0,40	742
24	Provisiones de obligaciones de Ley	Vacaciones, utilidades, prestaciones sociales	Mensual	1,5	3.896

25	Otros beneficios y compensaciones especiales	Guardería, cestaticket, ayuda por nacimiento, defunción, matrimonio, útiles, juguetes, cesta navideña	Mensual	0,2	371
26	Exámenes médicos pre-empleo	Contratación de servicio	Mensual	680	680
27	Chequeo de referencias	Contratación de servicio	Mensual	680	680
28	Selección y contratación	Gastos administrativos	Mensual	170	170
			SUBTOTAL		10.794
			TOTAL		14.594

GASTOS VARIABLES

GESTIONES OPERACIONALES

ID	Ítem	Descripción	Frecuencia	Costo unitario ($)	Costo ($)
1	Materiales de oficina	Papelería y consumibles	Mensual	100	100
2	Uniformes y suministros para operar	Delantales, camisas, pantalones, gorros, guantes de latex, tapabocas, etc	Mensual	255	255
3	Equipos de seguridad	Chaqueta para caveros, faja, guantes para químicos, lentes, guantes sierra, botas etc.	Mensual	255	255
4	Productos químicos	Limpieza, desifectantes, antibacterial, jabón líquido y sanitizadores	Mensual	620	620
5	Suministros y desechables	Vasos, servilletas, bandejas, papel envolvente, aluminio y encerado	Mensual	450	450
6	Servicio médico	Atención a emergencias médicas, exámenes pre y postvacacionales	Mensual	340	340
7	Impuestos Municipales	Impuestos Municipales, otros	Mensual	400	400
			SUBTOTAL		2.420

MATERIA PRIMA E INSUMOS

ID	Ítem	Descripción	Frecuencia	Costo unitario ($)	Costo ($)
8	Sopa o Crema	-	Mensual	2	10.000
9	Proteico	Carne o Pollo o Pescado	Mensual	2,8	14.000
10	Contorno	Arroz, pasta, papa, plátano, yuca, otros	Mensual	1	5.000
11	Ensalada	Vegetales, ensaladas crudad o cocidas	Mensual	1	5.000
12	Jugo natural	V-10	Mensual	0,8	4.000
13	Estipendio	Servicio	Mensual	0,3	1.500
			SUBTOTAL		39.500

LIMPIEZA DE AREAS / MANTENIMIENTO DE EQUIPOS

ID	Ítem	Descripción	Frecuencia	Costo unitario ($)	Costo ($)
14	Servicio de Limpieza	Subcontratación	Mensual	640	640
15	Servicio de Mantenimiento	Subcontratación de plan de mantenimiento, correctivo y preventivo (mano de obra, materiales y suministros)	Mensual	1200	1.200
16	Estipendio	Gastos asociados	Mensual	0,04	74
			SUBTOTAL		1.914
			TOTAL		43.834

TOTAL INVERSION	**$82.897,10**
TOTAL INVERSION MENSUAL	**$58.427,10**
COSTO PROMEDIO DE PLATO	**$11,69**

BIBLIOGRAFIA

Alonso, M. (2025). Modelo Canvas: ¿Qué es, para qué sirve y cómo hacerlo uno solo en 9 pasos? Asana. https://asana.com/es/resources/business-model-canvas

Aponte, J. (2024). El comodato. Abogado Venezuela. https://abogadovenezuela.com/blog/2024/01/04/el-comodato/

Acevedo, T. (2017). Análisis de factibilidad para la creación de una empresa productora de cotufas gourmet (COTUGOURMET). Universidad Monteávila. http://34.67.47.54:8080/jspui/bitstream/123456789/917/1/TEG_EPG5_2017.pdf

Bhupathiraju, S. (2023). Introducción a la nutrición. Manuales MSD. https://www.msdmanuals.com/es/hogar/trastornos-nutricionales/introducci%C3%B3n-a-la-nutrici%C3%B3n/introducci%C3%B3n-a-la-nutrici%C3%B3n

Código Civil de Venezuela. (26 de julio de 1982). Gaceta Oficial Nº 2.990, 1982, Venezuela.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (15 de febrero de 2009). Gaceta Oficial Nº 5908 1ra Enmienda, 2009, Venezuela.

Conmax. (2021.). Estudio de viabilidad económica y financiera: conoce los beneficios. https://conmax.com.br/es/estudio-de-viabilidad-economica-y-financiera-conozca-los-beneficios/

Cosmos. Comedores Industriales. https://comedor-industrial.com.mx/

Da Silva, D. (2023). ¿Qué es estudio de mercado? Blog de Zendesk. https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-estudio-de-mercado/#

García, C. K. (2015). Plan de negocios para la creación de un restaurante de comida a base de productos orgánicos en la parroquia Ayacucho de la ciudad de Guayaquil. Universidad Politécnica Salesiana. https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9957/1/UPS-GT000982.pdf

Global GBI. (sin fecha). Estudio de factibilidad: Convertir una idea de negocio en un éxito. Global GBI. https://globalgbi.com/inversiones-emigrar-usa/convertir-idea-negocio-exitoso/estudio-factibilidad/

Gobernación de Miranda (2020). Miranda es el principal motor industrial del país. http://www.miranda.gob.ve/index.php/miranda-es-el-principal-motor-industrial-del-pais/

Guerrero, C. (2001). Administración de alimentos a colectividades y servicios de salud. McGraw-Hill Interamericana de México.

Hernández, N. C. (2001). Implementación básica de un comedor industrial [Material mimeografiado].

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). Metodología de la investigación (2da ed.). McGraw-Hill.

Hurtado, J. (2000). Metodología de la investigación educativa. Fundación Sypal.

Instituto Nacional de Estadística. (2014). Clasificador Venezolano de Actividades Económicas CAEV. https://asoquim.com/wp-content/uploads/2024/05/Clasificador-Venezolano-de-Actividades-Economicas-CAEV.pdf

Ley de Alimentación para los Trabajadores y las Trabajadoras. (7 de diciembre de 2004). Gaceta Oficial Nº 38.094, 2004, Venezuela.

Ley de Reforma de la Ley para el Fomento y Desarrollo de Nuevos Emprendimientos. (16 de septiembre de 2024). Gaceta Oficial Nº 6.842, 2024, Venezuela.

Ley del Cestaticket Socialista para los Trabajadores y Trabajadoras. (23 de octubre de 2015). Gaceta Oficial Nº 40.773, 2015, Venezuela.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. (26 de julio de 2005). Gaceta Oficial Nº 38.236, 2005, Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. (30 de abril de 2012). Gaceta Oficial N° 8.938, 2012, Venezuela.

Material mimeografiado.

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/varela_b_r/capitulo2.pdf

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2018). Alimentación sana. https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2024). Desempeño macroeconómico de Venezuela: primer trimestre 2024 y perspectivas del año. https://www.undp.org/es/venezuela/publicaciones/desempeno-macroeconomico-de-venezuela-primer-trimestre-2024-y-perspectivas-del-ano

Ramos, J. (2021). Los 3 factores que inciden en el costo unitario de producción. Escuela de Costos. https://es.linkedin.com/pulse/los-3-factores-que-inciden-en-el-costo-unitario-de-producci%C3%B3n-ramos

Reglamento de la Ley de Alimentación para los Trabajadores y las Trabajadoras. (18 de febrero de 2013). Gaceta Oficial N° 40.112, 2013, Venezuela.

Renaud, I. (2010). Factibilidad de mercado para la creación de una tienda de productos de café en el Municipio El Hatillo. Universidad Monteávila. http://34.67.47.54:8080/jspui/bitstream/123456789/1013/1/TEG_EPG13_2010.pdf

Resolución SG-403-96: Permisos Sanitarios. (09 de septiembre 1996). Ministerio del Poder Popular para la Salud

Restoven de Venezuela (2025). https://restoven.com/

Ruiz L. (2022). Estudio técnico para la creación de un comedor industrial. División de Estudios de Postgrado e Investigación, Tecnológico Nacional de México. https://posgrado.lapaz.tecnm.mx/uploads/archivos/LAURA%20ISABEL%20RUIZ%20FELIX.pdf

Sapag, N., & Sapag, R. (1991). Preparación y evaluación de proyectos (2da ed.). McGraw-Hill.

Sercoinfal. (2025). Servicio de Comedores Industriales. https://www.sercoinfal.com/

Tejeda, B. D. (2007). Administración de servicios de alimentación: Calidad, nutrición, productividad y beneficios. Universidad de Antioquia.